

L'Attitude du Manager Tunisien Face à l'Avenir

Ali SMIDA et Rania LATIRI
Université Paris 13
R2S-Management, IGS – France
Université de Tunis El Manar - Tunisie.
Adresse e-mail : alismida@aol.com

Introduction

Face à l'avenir, les managers ont tendance à adopter l'une des attitudes suivantes¹ : passivité qui consiste à subir le changement (attitude de l'autruche), réactivité (attitude du pompier qui attend l'incendie pour réagir) et l'attitude prospective dans le double sens de la préactivité (l'assureur qui se prémunit contre les risques futurs) et de la proactivité (le conspirateur qui provoque le changement souhaité).

En effet, pour faire face à l'avenir, le manager a bien plus besoin de développer des attitudes adéquates que d'avoir recours à des outils, même si ceux-ci sont nécessaires pour affiner la démarche stratégique. Les recherches sur le futur (Future studies dans les pays anglo-saxons et prospective dans les pays latins)² sont, avant d'être un ensemble de techniques et d'outils, d'abord des concepts qui cernent une nouvelle vision du futur et qui se manifeste par une nouvelle attitude face à l'avenir. La première déclinaison de cette attitude est de faire du regard porté sur l'avenir le vrai levier de l'action. Le passé n'est là que pour aider le manager à chercher des repères, des tendances, des constantes. Les autres déclinaisons de l'attitude prospective ou celle préconisée par les « Future studies » permettent au manager de :³

- voir loin vers l'avenir pour choisir la direction et donner du sens à l'action ;
- voir large afin de tenir compte des interdépendances et de la complexité des phénomènes contemporains ;
- analyser en profondeur car « la vision prospective n'est pas un don gratuit, elle est une récompense semblable en cela à l'intuition bergsonienne, qu'on a souvent mal comprise et qui n'est que l'aboutissement d'un long travail d'analyse. La simplicité se conquiert »⁴ ;
- être volontariste et courageux pour pouvoir prendre des risques. « L'attitude prospective peut être – doit être – hardie (...). Nous pourrions donc, en cours de route, modifier [nos actes] pour les adapter aux circonstances ».⁵

¹ Godet M. (1991) : *L'avenir autrement*, ed. Armand Colin.

² Dans la suite de cet article, le mot prospective sera utilisé pour désigner aussi bien son sens latin que les « Futures studies » anglo-saxonnes que

³ Berger G. (1959) : « L'attitude prospective » in *Le Monde en Devenir*. Encyclopédie Française. Société Nouvelle de l'Encyclopédie Française.

⁴ Ibid.

⁵ Jouvenel (de) B. (1965) : *Arcadie. Essais pour le mieux vivre*, ed. PUF ; (1972) : *L'art de la conjecture*, ed. Futuribles-SEDEIS.

Les concepts clés de l'attitude prospective :

L'anti-fatalisme :

L'attitude prospective est une attitude qui s'oppose à la fatalité et au hasard.

Gaston Berger disait à ce propos : « L'avenir n'est pas seulement ce qui peut arriver ou ce qui a le plus de chances de se produire. Il est aussi, dans une proportion qui ne cesse de croître, ce que nous aurons voulu qu'il- fût. Prévoir une catastrophe est conditionnel : C'est prévoir ce qui arriverait si nous ne faisons rien pour changer le cours des choses, et non point ce qui arrivera de toutes manières. Regarder un atome le change, regarder un homme le transforme, regarder l'avenir le bouleverse...La prospective est attentive aux causes. Ainsi nous libère-t-elle du fatalisme »⁶

L'anticipation :

L'anticipation est « la capacité de prévoir ce qui va se passer pour y répondre le mieux possible »⁷. Par l'anticipation la prospective cherche à libérer les hommes de la « tyrannie de l'urgence ». Elle permet de scruter les tendances lourdes, de détecter les signaux faibles et de guetter les ruptures pour pouvoir agir à temps. Cet exercice a besoin d'être constamment alimenté d'informations actuelles et pertinentes. Un service de veille est donc indispensable pour toute réflexion prospective. « La veille est une tâche-clé du prospectiviste. Elle nécessite une vision, à la fois, globale et suffisamment précise du système et de son environnement. Ceci permet au prospectiviste, en plus de sa capacité de déceler les signaux faibles, de discerner ceux qui sont porteurs d'avenir, de les analyser et de les intégrer dans la stratégie des acteurs. Le veilleur devient alors un "co-pilote" de l'organisation, permettant l'anticipation et la réaction à temps, voire la création de certaines opportunités et de leur exploitation »⁸.

Le projet :

La prospective prépare l'infrastructure mentale aux décisions et aux actions stratégiques. Elle permet aux décideurs, grâce à l'anticipation, d'avoir une longueur d'avance par rapport aux événements, lui permettant ainsi d'échapper à l'urgence et d'avoir le temps nécessaire pour édifier son projet face à l'avenir. Selon Hugues de Jouvenel « on oppose de plus en plus la culture du juste à temps à celle du temps long qui demeure pourtant le seul cadre dans lequel peuvent être mises en œuvre de véritables stratégies de développement »⁹.

La prospective a donc réhabilité la notion du projet en notant que la réussite de ce projet dépend d'une vision concertée de l'avenir.

La pluralité des futurs :

Il appartient à chacun de se représenter son avenir, les futurs sont multiples, ils sont le propre des hommes, de leurs différences, de leurs espoirs, de leurs désirs. Il est interdit de vouloir imposer un seul futur, ça sera un déterminisme prospectiviste, chose qui se contredit avec l'esprit des futurs possibles. Selon E.B.Masini, si nous pensons ou agissons en fonction d'un seul futur, nous

⁶ Berger G.,(1964) « L'attitude prospective », L'Encyclopédie Française, 1959, repris dans « phénoménologie du temps et prospective », PUF, Paris

⁷ Dictionnaire Hachette Encyclopédique, 2002.

⁸ Smida. A .,(2001) « La veille prospective à l'usage de la stratégie de l'entreprise », Cahiers du CREGEM, Cahier n°3 -, p 48

⁹ Jouvenel (de) H.,(1997) « Dimensions du long terme et décisions publiques ». Futuribles n°216, Janvier

déterminons le futur lui-même. Intrinsèquement, ce n'est pas seulement notre futur mais aussi celui des autres. Indirectement, nous sommes donc en train de déterminer le futur des autres. C'est ce qui est souvent appelé « coloniser le futur »¹⁰

Ces concepts qui sous-tendent l'attitude prospective expriment, en réalité, un état d'esprit ayant une certaine acceptation du temps futur (tous les futurs sont du domaine du possible), de l'incertitude (l'incertitude dégage l'individu de la fatalité des déterminismes) et de la volonté (l'homme est maître de son destin). Ces acceptations particulières sont généralement le produit d'éléments culturels bien définis.

A ce propos, H. de Jouvenel disait que l'attitude prospective est « le sous-produit de la culture ou plus précisément de la révolution culturelle intervenue à l'époque des lumières, lorsque l'on est passé de valeurs dites traditionalistes, dont le principe de légitimité est fondé sur une transcendance, à des valeurs dites individualistes, dont le principe de légitimité réside dans l'individu qui entend désormais être pleinement acteur d'un avenir qu'il souhaite construire et non subir »¹¹

Cette discipline qui a pris naissance aux Etats-Unis et en France semble avoir besoin, pour s'intégrer au niveau des processus de réflexion, de valeurs culturelles propres à ces pays. La Tunisie qui est un pays de culture à dominante arabo-musulmane commence à s'intéresser à l'idée du long terme et à des notions comme la prospective et le développement durable. Pourra-t-elle développer suffisamment des attitudes et intégrer pleinement des outils de la prospective, alors qu'elle fait partie de sociétés de culture orientale et plus précisément de culture arabo-musulmane où d'une part, la nostalgie du passé est encore forte et où face à l'incertitude, il y a une tendance à se réfugier dans la résignation ?

Une lecture parallèle des différents constituants de la culture occidentale et de la culture arabo-musulmane est nécessaire à ce niveau pour pouvoir juger de la légitimité d'une telle supposition et pour parvenir à localiser les points forts et les points de défaillance qui encouragent ou qui entravent l'intégration de la prospective dans une culture donnée.

C'est dans ce cadre que le travail de recherche proposé ici se demande si le manger tunisien est bien placé culturellement pour avoir une attitude proactive face à l'avenir ? A-t-il les prédispositions mentales nécessaires pour vivre dans la complexité, anticiper les changements et avoir un projet et un regard concerté face à l'avenir ?

Il s'agit d'analyser les principaux constituants de la culture qui sont en rapport avec l'attitude prospective à savoir : la perception du temps, les valeurs, les croyances religieuses et l'identité culturelle.

¹⁰ Masini E.B., (2000) « Penser le futur », Edition DUNOD, Paris

¹¹ Jouvenel (de) H. (2002) « Analyse et Prospective : Ces valeurs qui nous animent », Futuribles N°277, juillet – août.

I- La Perception du temps et La Prospective

La perception du temps constitue une dimension-clé de l'édifice de la culture et un des préalables de l'attitude prospective. Chaque peuple perçoit cette dimension à travers son référentiel de valeur et se meut dans l'espace temps selon l'importance qu'il accorde à chaque constituant de la flèche du temps : passé, présent, futur

Se pose alors la question de savoir pourquoi, à une période donnée de l'histoire, certaines sociétés préparent leur devenir alors que d'autres le subissent.

Il s'agit d'abord, d'expliquer la connivence qui existe entre le temps –un temps conjugué au futur- et l'incertitude. En effet, le futur est lié étroitement à l'idée de l'inconnu et de l'incertitude.

Avant l'avènement de la physique relativiste d'Einstein et des principes de la thermodynamique les sociétés vivaient dans une quasi-certitude. En effet, la science classique et le déterminisme conséquent selon lequel tout événement est le produit d'une cause identifiable et a un effet mesurable nourrissaient les esprits et faisaient résonner en eux le mythe d'un temps révolu qui fut appelé : l'âge d'or.

Pendant cet âge d'or, le temps se reproduit identique à lui-même, il n'y a aucun changement et donc aucune incertitude. « Les jours passent et se ressemblent en tout point. Pour être plus précis, au présent t , le champs de possibles pour le futur $t+1$ n'est pas ouvert, le temps n'a pas de largeur, c'est une ligne plate, ou, comme on l'a dit parfois, l'histoire n'y a pas droit de cité. Voilà pourquoi le paradis est la Terre d'où l'incertitude est exclue. En effet, le futur n'y saurait être différent du présent qui est bienheureux. C'est avec la sortie de ce paradis primordial que le champs de possibles va s'ouvrir et que l'incertitude, la fille la plus cruelle du temps, va faire son apparition »¹².

Ce paradis mythologique hantait l'imaginaire des peuples qui ont tenté via le déterminisme d'éterniser cet arrière-goût de l'Eden perdu. Le déterminisme exprimait donc ce vif désir de posséder le temps, de le coincer en une dimension unique : un temps réversible. La réversibilité a épargné les êtres de réfléchir sur leur devenir puisque le futur n'est au fait qu'un présent latent.

Mais avec la découverte de la physique relativiste il y eu abandon du déterminisme des causalités. Il n'est plus évident, connaissant l'état d'un système à un moment donné de prévoir en toute certitude son état ultérieur. Les notions d'irréversibilité et d'entropie ont vu le jour grâce à la thermodynamique. Ces deux notions ont introduit l'idée du désordre, « les systèmes deviennent des structures où joue le déséquilibre et qui évoluent, inévitablement, vers le désordre maximum si aucune intervention extérieure ne vient contrecarrer cette tendance inéluctable (Rensberger, 1986) »¹³.

Le temps a été appréhendé dans la science classique comme étant circulaire, retournant sans cesse

¹² Bronner.G. (1997), « L'Incertain », Ed. Presse Universitaires de France, Collection Que sais-Je ?

¹³ Defrenne.J et Delvaux.C. 1992, « Le management de l'incertitude », Ed, De Boeck Université ;

au point de départ mais la notion d'irréversibilité a engendré l'idée d'un temps unidirectionnel où passé, présent et futur se succèdent, laissant place aux interpénétrations et donnant libre cours au jeu du changement et des bifurcations.

Il est important de souligner l'aspect profondément culturel et parfois inconscient de notre conception du temps et de notre positionnement dans l'espace temps. Les sociétés post-industrielles ont pris conscience que l'incertitude n'est au fait qu'une muse pour l'action et la volonté. Cette volonté est en mesure de réinventer le temps, un temps unidirectionnel certes mais qui suit une trajectoire prédéfinie. Ces sociétés se distinguent par leur volonté de contrôler de l'incertitude du futur et ceci se manifeste dans la plupart des domaines de la vie.

La prospective s'inscrit dans ce cadre d'analyse. C'est une invitation à user de la volonté créatrice pour préparer l'avenir. Les temps de la prospective (passé, présent et futur) se combinent, s'interpellent, mais la flèche du temps se trouve inversée, « Comme le souligne Jean-Pierre Dupuy(1982) : « L'observation d'un renversement de la flèche du temps, d'un présent qui semble déterminé par l'avenir et non par le passé, renvoie à l'expérience intérieure de la volonté consciente, du projet, du désir, de l'intention : alors, il nous paraît bien que ce que nous faisons s'explique, non pas par nos conditionnements, mais par le but que nous explicitons et vers lequel nous tendons ». Ce renversement de la flèche du temps n'est rien d'autre que ce que la prospective désigne par l'avenir raison d'être du présent. »¹⁴.

Les sociétés orientales et en particulier les sociétés arabo-musulmanes entretiennent une relation assez complexe avec le temps du futur où se mêlent des convictions religieuses et des interprétations traditionnelles. La croyance à la fatalité occupe encore une place non négligeable dans ces sociétés. Les éventuelles préoccupations du futur se manifestent au niveau de l'accumulation des richesses matérielles pour se prémunir contre les aléas du destin, dans la mesure où les systèmes de prise en charge publique et collective, dans le cas de vieillesse, d'incapacité, de « coup dur » ne sont pas encore assez développés. La volonté délibérée de contrôler l'incertitude est presque inexistante. Les paradigme déterministe est fortement prégnant dans les divers domaines de la vie (religieux, sociologique, biologique, économique ...). D'une façon schématique, chez les sociétés arabo-musulmanes, le temps est circulaire, figé, l'espace est clos et la volonté n'est que divine. Le futur est lié à la notion de mystère, de ce qui est écrit pourtant il est important d'élucider comme l'a noté Mahdi El Mandjara « la différence en Islam entre « El ghaib » qui est du ressort de Dieu qui seul connaît l'inconnu, et le « mystère », d'une part, et la notion du futur dans le sens où nous l'utilisons dans la prospective, c'est à dire une projection dans le temps des conséquences de nos actions et inactions d'aujourd'hui. Il ne s'agit ni de prophétie ni de divination »¹⁵

L'Islam «est un regard porté sur l'horizon, pour les questions de ce monde et de celles de l'au-delà. Car c'est de ces regards que dépendent les actions pour lesquelles nous sommes responsables auprès de nous-mêmes, de la société et de Dieu. Toute l'action humaine sur le plan religieux et social, en Islam, est guidée par les conséquences de cette action à la fois sur terre et lors du jugement dernier. Elle implique une intégration du futur dans l'acte quotidien»¹⁶.

¹⁴ Godet.M. 1997, « Manuel de prospective stratégique », Tome 1, édition DUNOD

¹⁵ Elmandjra.M, « futurs du monde islamique, étude du futur : nécessité, réalités et horizons ». www.elmandjara.org;

¹⁶ Ibid.

En Tunisie, et d'après l'étude que nous avons menée et qui a porté sur un échantillon d'entreprises, les managers tunisiens considèrent qu'il est très important de pouvoir estimer les évolutions générales (économiques, politiques, sociales...) qui peuvent avoir une influence sur la situation de l'entreprise dans 10 ans. Cependant l'étude des processus de management a dévoilé une peur inexprimée à l'égard de l'avenir qui se manifeste dans la portée temporelle des planifications futures. Sur 32 entreprises, seulement 3.1% ont un horizon de projection de 15 ans et pour plus et 96.9% leur horizon varie entre 3 et 5 ans.

Ces entreprises vivent dans le court terme. Elles n'ont pas dépassé les formes classiques de la planification, essentiellement la prévision et l'extrapolation. L'anticipation n'a pas une place importante dans les processus de planification stratégique. Le manager tunisien a une attitude tantôt réactive tantôt préactive face à l'avenir. Il obéit le plus souvent à l'instantanéité et la notion de projet est souvent confuse, sinon absente.

II- Les Préalables Culturels et la Prospective

La culture est un construit bien complexe où se mêlent symboles, valeurs, croyances et aspects identitaires. Pour Hofstede, la culture « est une programmation mentale collective, c'est à dire un conditionnement généralement inconscient qui trouve son origine dans les divers environnements sociaux rencontrés au cours d'une vie (famille, quartier, école, groupe de jeunes, lieu de travail et milieu de vie) »¹⁷.

Il est important de souligner l'effet de cette programmation mentale sur les individus. Elle reflète leurs visions du monde et dévoile leurs perceptions des choses, leurs décisions, l'origine de leurs actes, la façon dont ils conçoivent la vie, le travail, le rapport avec le temps, avec la volonté.

L'attitude prospective ne peut être envisagée en dehors de cette programmation mentale. L'étude des valeurs, des croyances, et de l'identité peut révéler à quel point les individus sont préparés à affronter la complexité de la vie, à user de leur liberté, de leurs capacités mentales et intellectuelles, de leur force créatrice et de leur imagination.

1-Les Valeurs :

Les valeurs constituent les garde-fous du comportement collectif et individuel. Hofstede a expliqué que « notre programmation mentale est constituée par nos valeurs collectives. Globalement une valeur est une très forte tendance d'un homme à préférer une certaine situation à une autre. Nos valeurs sont programmées tôt dans notre vie et elles sont reliées entre elles en formant des systèmes ou hiérarchie de valeurs. Ces systèmes ne sont pas nécessairement harmonieux, il existe des conflits qui créent des sources d'incertitude dans les systèmes sociaux »¹⁸. Ses travaux l'ont amené à mettre quatre dimensions à la culture qui différencient les groupes humains et qui résument l'essentiel de leurs valeurs :

¹⁷ Hofstede Geert. 1994, « Vivre dans monde multiculturel », Les Editions d'Organisation.

¹⁸ Hofstede Geert et Bollinger Daniel. 1987, « Les différences culturelles dans le management », Les Editions d'Organisation.

Le contrôle de l'incertitude

L'individualisme / collectivisme

La masculinité / féminité

La distance hiérarchique

A travers l'analyse de ces dimensions, nous chercherons à dégager le cadre sociétal (individualisme/collectivisme) et le contexte de pouvoir (distance hiérarchique) qui favorisent le mieux l'adoption d'une attitude prospective. Nous tenterons également d'apprécier, selon les cultures, l'attitude adoptée face à l'incertitude et les domaines concernés (féminité/masculinité).

A -L'Individualisme et le Collectivisme :

L'individualisme avec le collectivisme constituent selon Hofstede une dimension de l'identité culturelle d'une société qui peut, dans une certaine mesure, expliquer les différences entre les groupes humains et entre les conséquences qui en découlent sur la manière de les gérer, de les motiver et d'organiser leurs activités.

Dans les sociétés occidentales, le déclin de la famille élargie au profit des familles monoparentales et composées, a conforté la tendance vers l'individualisme. Les liens familiaux sont devenus ténus, les individus sont de plus en plus indépendants, chacun est sensé forger son propre destin. Le besoin de s'accomplir a entraîné l'envie de se surpasser et la solitude face au destin a entraîné le besoin de dissiper l'angoisse d'affronter l'inconnu. De là est née l'idée de la prospective.

De leur côté, les sociétés de culture orientale sont fondées sur le collectivisme. La famille élargie couvre encore le paysage social, la valeur de l'individu s'acquiert au sein de son groupe d'appartenance, le travail en groupe et pour le groupe constitue l'échelle de valeur d'un bon citoyen. A l'encontre de l'individualisme, le collectivisme est fondé sur les relations de dépendance qui dépasse l'aspect pratique pour englober des aspects identitaires et psychologiques.

Le rapport qu'a la prospective avec l'esprit individualiste est expliqué par la capacité de ce dernier à conduire et à maîtriser le changement. La prospective nécessite une révision totale des idées reçues et de la mentalité. Dans une société collectiviste le changement s'opère d'une façon très lente. La loyauté qu'exigent les échanges entre les membres d'un groupe fait de sorte que la confrontation directe des opinions n'est pas toujours salutaire. Les esprits rebelles, précurseurs ont plus de chance de fleurir dans un environnement individualiste où l'individu se doit d'imposer ses idées et peut défendre librement ses opinions.

Il semble donc, comme le souligne H. de Jouvenel avait bien raison de dire que l'individualisme constitue un préalable à l'attitude prospective. Mais l'appartenance à une société collectiviste n'est pas contradictoire avec cette attitude. Le Japon, pays collectiviste et communautaire, où le confucianisme constitue, selon Hofstede et Bollinger¹⁹, le rempart contre l'esprit individuel a pu se constituer toute une culture en matière de prospective. Il faut cependant noter que la culture confucéenne est basée essentiellement sur l'harmonie de la société et la position suprême de la moralité, de la tolérance et le refus de la concurrence. Michael Bond, professeur à l'université de Hong Kong, suite à une étude qu'il a effectuée sur les valeurs inspirées de la culture

¹⁹ Hofstede Geert et Bollinger Daniel. 1987, « Les différences culturelles dans le management », Les Editions d'Organisation.

confucéenne, a mis en évidence quatre valeurs qui correspondent à celles dégagées par Hofstede et en a ajouté une cinquième qu'il a appelée « le dynamisme confucéen ». Celle-ci correspond à une orientation vers le long terme à laquelle est associée la persévérance, le respect du rang, le sens de l'économie et de l'honneur.

Ainsi le jugement en terme de collectivisme/individualisme n'est pas en mesure de défendre à lui seul l'esprit prospectiviste. L'esprit prospectif a besoin d'une part d'individualisme qui encourage la créativité et l'initiative privée mais il est aussi animé par un souci d'harmonie et d'équilibre social qui ne peut être assuré en dehors de la communauté.

En Tunisie, la valeur dominante demeure le collectivisme mais on a observé chez les sujets interviewés une tendance marquée vers l'individualisme. Ces sujets étaient essentiellement des jeunes de 15 à 34 ans. Ces jeunes gardent des liens solides avec la famille mais cherchent à se réaliser en dehors d'elle. Pour 66.7% d'entre eux, l'identité est acquise grâce à l'action personnelle et 53.3% pensent que le plus important dans la vie est la réussite personnelle. Ce changement d'attitude a entraîné chez certains un goût manifeste pour la concurrence et une tendance à l'égoïsme. Ce genre de comportement est fréquent au niveau de l'entreprise où l'objectif de réussite personnelle prime parfois sur celui du groupe, alors que le collectivisme reste le trait dominant au niveau de leurs relations avec leur famille (Tableau).

Tableau : Le manager tunisien : collectivisme familial et individualisme professionnel

	Famille	Entreprise
Collectivisme	Tunisie- Pays de culture confucéenne	Pays Européen- Anglo-saxon Pays de culture confucéenne
Individualisme	Pays Européen, Anglo-saxon,	Tunisie

B- La Distance Hiérarchique :

L'esprit prospectiviste a-t-il plus de chance de s'épanouir dans un contexte autoritaire ou plutôt dans un contexte participatif, consensuel ?

« La distance hiérarchique est le degré d'inégalité attendu et accepté par les individus. Certaines sociétés ont une attitude favorable à l'égard de l'inégalité, les subordonnés se considèrent comme inégaux par nature dans un système fondé sur une inégalité existentielle » (Geert Hofstede, 1994)²⁰. Dans d'autres sociétés l'inégalité entre les personnes est moins tolérée, supérieur hiérarchique et subordonné se considèrent égaux par nature, dans ce contexte l'échange d'idée se fait sur la base de la concertation sinon sur la base du consensus. La question de la légitimité du pouvoir est posée différemment que dans le premier contexte. Chacun a le droit d'accéder un jour au pouvoir, chacun a le droit de se faire valoir, d'exprimer ses idées librement.

La dimension distance hiérarchique est étroitement liée à celle de l'individualisme et du

²⁰ Hofstede Geert. 1994, « Vivre dans monde multiculturel », Les Editions d'Organisation

collectivisme, on comprendra alors qu'il existe une corrélation négative entre l'indice de distance hiérarchique (IDH) et celui du degré d'individualisme. L'IDH est plus fort dans un contexte collectiviste où le supérieur hiérarchique, qui reflète tacitement l'image du père dans la famille, possède un pouvoir absolu, légitime lui permettant d'exercer librement son autorité sans se voir contesté ou interpellé par aucun de ses subordonnés. Lorsque l'IDH est faible, la tendance vers l'individualisme est plus confortée. Le pouvoir est mérité suite aux élections, l'homme au pouvoir peut être contesté, jugé par ceux qui occupent les échelons inférieurs.

L'esprit prospectif semble s'épanouir dans des contextes où l'IDH est moins fort. Ainsi, trouve des contextes individualistes à fort IDH qui sont prospectivistes comme la France où le sens de la responsabilité et l'individualisme poussent au questionnement prospectif et à la construction d'avenir concerté. Cependant, on peut trouver aussi, des sociétés collectivistes à fort IDH mais où l'esprit de la participation et de la concertation, véhiculé par la culture propre à ces sociétés, a pu favoriser le développement de l'attitude prospective fort encline à l'esprit participatif et à celui de la responsabilité. On citera l'exemple du Japon.

En Tunisie 73.3% des personnes enquêtées acceptent qu'il y ait une inégalité sociale, 66,7% préfère qu'elle soit moyenne et 23.3% préfère qu'elle soit une faible inégalité. Cette inégalité est acceptée pour 83,3% si son facteur est le savoir. Ces pourcentages montrent que les Tunisiens acceptent toujours l'idée de la hiérarchie mais préfèrent qu'elle soit de moyenne distance. Cette distance hiérarchique doit être légitimée par le savoir essentiellement.

Cette perception de l'inégalité est maintenue au niveau de l'entreprise. Les managers tunisiens préfèrent garder les rapports de force inchangés. Ces conditions n'encouragent pas l'esprit de participation et de concertation même si la majorité des interviewés ont confirmé qu'ils font souvent participer leurs subordonnés.

Rapport entre IDH, Individualisme/collectivisme et Prospective

	Distance Hiérarchique	Individualisme/Collectivisme	Eléments Culturels en faveur de l'attitude prospective	Eléments Culturels au détriment de l'attitude prospective
Pays anglo-saxon	Faible	Individualisme	Esprit consultatif	
Pays européens	Forte à moyenne	Individualisme	Responsabilité et concertation	
Pays de culture confucéenne	Forte	Collectivisme	Esprit participatif et dynamisme confucéen	
Pays arabo-musulmans	Forte	Collectivisme		Faible participation
Particularités de la société tunisienne	Moyenne	Collectivisme avec émergence de l'individualisme		Faible participation

C-Le Contrôle de l'Incertitude :

On a vu plus haut comment la dimension temps et particulièrement la volonté de le contrôler constitue un des préalables à l'attitude prospective. L'indice de contrôle de l'incertitude exprime le degré d'anxiété que manifeste une société face à l'avenir. Pour alléger cette anxiété les sociétés se sont forgé des mécanismes et des outils tels que la technologie, les lois et la religion. « La technologie aide à pallier les incertitudes causées par la nature. Les règles et les lois cherchent à éviter les incertitudes liées au comportement d'autrui. La religion aide à accepter les incertitudes face auxquelles nous sommes désarmés »²¹.

Les pays à faible indice de contrôle de l'incertitude (ICI) comme les Etats-Unis, la Grande Bretagne ou la Suède n'acceptent pas facilement les lois et les règles rigides. La vie est régie par le respect des habitudes collectives et par le contrôle social.

Dans les pays à fort ICI comme la France, l'Allemagne et généralement les pays latins, les lois et les règles sont indispensables. Chacun doit connaître ses droits et respecter ses devoirs. C'est le meilleur moyen qui satisfasse leur besoin de prévisibilité et qui réduise le stress.

L'indice de contrôle de l'incertitude peut nous informer sur les différentes approches de l'application de la prospective. Pour les pays à faible ICI la prospective est généralement orientée vers l'opportunité. Ces pays aiment le risque et le goût de l'aventure. Pour les pays à fort ICI la prospective est orientée vers la mission, il s'agit de trouver le chemin le plus sûr qui conduise au salut : le futur souhaité.

Les pays Arabo- musulmans sont des pays qui ont généralement un indice moyen de contrôle de l'incertitude. La religion aide beaucoup à alléger le sentiment d'anxiété. L'incertitude liée à la vie courante et future est contrecarrée par la certitude qui émane des textes sacrés : Le Coran constitue la vérité incontestable. Cependant on observe actuellement un accroissement de cet indice dû à la complexité des situations économiques et politiques actuelles.

Selon une étude faite en Tunisie sur 30 personnes d'âge, de sexe et de statut social différent on a constaté qu'il y a une très faible acceptation du risque : 70% pensent que l'avenir est très incertain et qu'il faut le sécuriser. La majorité pense aussi qu'il faut beaucoup de lois pour réglementer la vie. Cette anxiété trouve échos au niveau de l'entreprise, les managers tunisiens avouent vivre une situation de complexité très importante dû aux évolutions politiques, économiques, sociales et technologiques. Cette complexité provoque chez eux un sentiment d'incertitude et d'insécurité. La majorité opte pour la prévention comme première solution face à l'incertitude et pour l'adaptation en deuxième lieu quitte à sacrifier la performance économique de l'entreprise. La prospective pour un grand nombre des interviewés figure aussi parmi les solutions pour faire face à l'incertitude de l'avenir.

²¹ Ibid.

Approche de la prospective selon l'ICI

	Opportunité	Mission
Fort ICI		Pays latins, germaniques et le Japon
Faible ICI	Pays anglo-saxon scandinaves, sud est asiatique	
ICI moyen		Pays arabo-musulmans

D- Masculinité/ Féminité :

Les sociétés masculines sont celles qui accordent un intérêt significatif à la différenciation des rôles (l'homme doit être fort, s'imposer et s'intéresser à la réussite matérielle tandis que la femme est censée être plus modeste, tendre et concernée par la qualité de la vie). Les sociétés féminines ne font pas de différenciation entre les rôles : hommes et femmes peuvent jouer le même rôle dans la société (hommes et femmes sont supposés être modestes, tendres et préoccupés par la qualité de la vie). Un autre aspect qui accentue la différence entre les sociétés dites masculines et les sociétés féminines est la façon de régler les conflits.

Pour les sociétés masculines comme les Etats Unis et la Grande Bretagne il est normal de recourir à la force, aux bagarres pour résoudre un conflit, et ceci est courant dans le monde industriel et politique, les sociétés féminines par contre préfèrent le compromis et la négociation. Le rapport au travail est différent selon ces deux dimensions, dans les sociétés masculines on vit pour travailler, dans les sociétés féminines on travaille pour vivre.

Le manager dans ces sociétés est moins voyant, plus intuitif et habitué à rechercher de consensus tandis que le manager des sociétés masculines est sûr de lui, prompt à décider et agressif, pour s'affirmer il aura tendance à imposer ses décisions prises généralement de façon individuelle. (Geert Hofstede, 1994)

Les qualités requises pour un prospectiviste seraient donc un dosage entre les valeurs masculines et féminines. Un prospectiviste doit être sûr de lui, il doit prendre les décisions nécessaires au moment adéquat, il est aussi appelé à être intuitif et animé par un esprit participatif afin de mobiliser tout le monde vers le projet de l'organisation.

Les sociétés arabo-musulmanes sont des sociétés masculines, les hommes et les femmes sont inégaux par nature, les rôles dans la société sont clairement différenciés. L'homme s'accorde les places les plus importantes (décision, pouvoir). L'intérêt est accordé, essentiellement, à la réussite matérielle.

La société tunisienne selon les résultats de l'étude empirique, est une société masculine mais à forte dose de féminité. Les Tunisiens ne font pas beaucoup de différences entre les rôles attribués à l'homme et à la femme dans la société. Ils considèrent les hommes et les femmes égaux et ils préfèrent la qualité de la vie. Cependant on n'apprécie pas souvent l'autorité d'une femme dans

les milieux de travail et l'égalité est souvent acceptée car elle est imposée par la loi. Ce chemin entre masculinité et féminité peut être favorable à l'adoption d'une attitude prospective, comme on l'a expliqué plus haut, mais il peut entraîner aussi des positions confuses et un comportement indécis lorsqu'on n'arrive pas à trouver le bon dosage.

L'examen de la prospective à la lumière des dimensions culturelles développées par Hofstede ne permet pas de dégager systématiquement les dimensions culturelles préalables à l'attitude prospective.

L'existence de différences culturelles est plus instructive dans notre cas, ces différences nous libèrent d'un déterminisme anthropologique qui fait que la prospective soit un domaine réservé aux uns et interdit aux autres. Il faut noter cependant que certaines valeurs sont mieux adaptées que d'autres, les extrêmes sont moins enclins à l'adoption d'une attitude prospective de par leur aspect dogmatique et rigide qui fait obstacle à la volonté et à l'action des individus. Des valeurs modérées, évolutives sont plus avantageuses dans ces conditions.

2-Les Croyances Religieuses :

Les croyances religieuses constituent un pilier fondamental de la culture. Les fortes croyances religieuses qu'elles soient les religions monothéistes (Islam, Catholicisme, Protestantisme, Judaïsme), le bouddhisme, le confucianisme ou même les croyances animistes inspirent les valeurs d'une société, veillent sur la séparation entre les notions du bien et du mal, veillent sur la conscience et la moralité, gèrent les relations entre les membres de la société et ont pour certains, la mission de réglementer l'acquisition du savoir, l'éducation, l'économie et la vie politique. Mais le point qui nous intéresse le plus est l'idée de la fatalité et de la prédestination que suscite explicitement certaines interprétations de la religion et qui finit souvent par bloquer toute réflexion sur le long terme et toute action conséquente²².

Pour les sociétés occidentales, la révolution culturelle et scientifique de la fin du 19ème siècle a permis de mettre fin au déterminisme religieux. Les mouvements intellectuels qui ont fleuri à cette époque ont prêché au monde de la modernité la liberté de choisir son dieu. Ces sociétés ont fait des sciences et de la technologie les dieux vénérés, passant ainsi d'un déterminisme à un autre.

Mais la remise en cause des déterminismes scientifiques et technologiques qui a jalonné le 20^{ème} siècle a provoqué une sensation d'angoisse et de vide. La science ne donne plus toutes les réponses, la technologie a aliéné l'homme, les vérités biologiques sont changeantes et l'économie ne suit plus les cycles de Kondratiev. Ce manque de repère a permis à la religion de regagner le terrain et des sectes de voir le jour et de prospérer.

Selon une étude prospective réalisée par Bengt Wahlström sur le monde des affaires et du management, les stratégies du 21^{ème} siècle vont s'inspirer largement de l'éthique, de la morale et de la religion. Selon cette étude, « le regain d'activité religieuse chez les cadres dirigeants américains n'est pas sans spéculation. Une théorie est que le climat des affaires est devenu de plus en plus dur et fragile au cours des dernières années et que le maraudage, les rachats hostiles,

²² Pourtant, d'autres lectures de la Religion mettent l'accent sur la liberté de l'Homme pour construire sur Terre et être pieux. On y trouve, par exemple, l'incitation à œuvrer pour le Jugement dernier comme si on allait mourir le lendemain, et l'incitation à œuvrer pour la vie terrestre comme si on était éternel.

les fusions et les scandales de délits d'initiés ont rendu le monde des affaires si peu sûr que nombreux sont ceux qui ont éprouvé le besoin d'un plus grand sentiment de sécurité dans leur vie. C'est là où la religion entre en scène »²³

Le cumul des connaissances scientifiques a permis aux sociétés occidentales de modérer leur perception de la fatalité, sans la faire disparaître. « La science avance mais l'idée de Dieu ne recule pas, elle s'impose comme seul rempart contre l'absurde »²⁴. Ces sociétés ont révisé aussi leur appréhension du futur et ont adopté l'idée de l'anticipation comme solution pour pouvoir s'adapter en temps voulu aux changements imposés par la conjoncture.

La question religieuse dans les pays occidentaux dépasse ainsi l'aspect rituel et liturgique des choses pour des fins économiques et politiques. Les croyances religieuses se trouvent donc au cœur de la prospective et constituent curieusement une source de motivation inépuisable.

Dans les pays orientaux, le culte religieux est une référence de base qui organise la vie des êtres humains. Elle influence profondément les esprits, la manière de penser et les comportements. Dans beaucoup de pays de culture arabo-musulmane, la religion prend foi de loi. Elle réglemente la vie de l'individu dans ses moindres détails et lui dicte une discipline à laquelle il doit s'appliquer.

Dans des cas extrêmes, l'omniprésence de la religion dans la vie quotidienne fait du fatalisme un refuge permanent et conduit à une mentalité s'interdit toute créativité et toute attitude volontariste face à l'avenir.

Les avis sur cette vision de l'Islam sont partagés entre les partisans de l'école traditionaliste salafiste qui est l'école du déterminisme absolu et l'école des mutazilites qui a promu la doctrine du libre arbitre. Mohammad Abduh illustre réformateur de cette école « affirme que « l'Islamisme est la négation du fatalisme » et refuse de faire de l'omniscience divine un obstacle à l'action humaine ». Abduh rappelle que le Coran exhorte l'homme à agir : « il a délivré la raison de ses chaînes, il l'a libérée de l'imitation aveugle qui l'avait asservie »²⁵

Le monde arabo-musulman demeure partagé entre ces écoles, mais la pensée qui domine conduit à ce que l'idée de découvrir le futur prévale souvent sur celle de le construire. On ne crée pas l'opportunité c'est un don de Dieu. Gary Tribou explique comment l'aléa qui pour le paysan venait essentiellement de la nature, pour l'homme de la ville il vient « des rapports sociaux anonymes et individualisée ». Dans ce monde d'anonymat « la recherche d'un emploi étant vécue comme un hasard, l'individu perpétue l'attitude ancestrale de soumission à l'environnement au travers de l'acceptation d'une situation de précarité et de survie au jour le jour. La rationalité économique se dissout dans l'instabilité professionnelle et la hantise du chômage, et l'idée de projet n'a aucun sens sinon dans le quotidien »²⁶. Il fait remarquer qu'aussitôt la personne accède à un poste stable elle renonce à son attitude fataliste et fait tout pour préserver cette situation.

²³ Wahlstrom Bengt. , « Management 2002 », Les Editions des Organisations

²⁴ Godet.M. (1997), « Manuel de prospective stratégique », Tome 1, édition DUNOD

²⁵ Abduh Mohammed in Tribou G. (1995), « L'entrepreneur musulman : L'Islam et la rationalité d'entreprise ». Edition L'Harmattan

²⁶ Tribou G. (1995), « L'entrepreneur musulman : L'Islam et la rationalité d'entreprise ». Edition L'Harmattan

Nous avons essayé d'apprécier, à travers l'étude menée en Tunisie, à quel point les croyances religieuses déterministes sont présentes dans l'esprit du manager Tunisien. Les résultats de l'enquête ont été très révélateurs 68,8% des entreprises enquêtées pensent que la survenance des difficultés et des crises suit une logique volontariste et 96,9% affirment que la réussite de l'entreprise dépend plus de l'effort déployé et de l'action personnelle que d'une force suprême (la divinité, la chance...) et pensent que le futur est à construire chaque jour.

L'esprit volontariste est apprécié aussi par la capacité de mettre en cause les convictions et les croyances préétablies. Pour l'entreprise tunisienne on favorise souvent l'avis des spécialistes et des techniciens légitimé par la possession du savoir mais la décision finale revient toujours au chef d'entreprise.

On a posé la question aux managers tunisiens à propos de la mise en cause des clichés et des contres vérités. Les avis sont partagés mais ce qui est intéressant c'est que seulement pour cette question qu'il y a eu 18,8% de réponses manquantes. La majorité des Tunisiens ont aussi du mal à exprimer leur désaccord avec leurs supérieurs (50%).

Mais malgré une acceptation modérée de la fatalité qui n'accable pas la volonté humaine et qui donne une certaine liberté d'agir et d'entreprendre, le taux de personnes avec une attitude proactive à l'égard de l'avenir reste faible. La volonté de créer l'opportunité, d'avoir un projet face à l'avenir semble ne pas être suffisamment ancrée dans l'esprit du manager tunisien.

3 – L'Identité Culturelle :

L'identité est le principal pilier de la culture. C'est elle qui révèle souvent l'état de santé d'une société. La question de l'acceptation de la prospective est expliquée en grande partie par la capacité de l'identité à se connaître, à se forger des repères solides qui vont lui permettre de mieux accepter les changements et de construire un futur à l'image des attentes.

Michel Godet a proposé les cinq questions fondamentales de la prospective stratégiques:

Q0 : qui suis-je ? Q1 : que peut-il advenir ? Q2 : que puis-je faire ? Q3 : que vais-je faire ? Q4 : comment le faire ?

Il a noté qu'on néglige souvent le qui suis-je ? Alors que cette question constitue une interrogation préalable et essentielle pour l'identité (de l'entreprise). C'est « le point de départ de la démarche stratégique de Marc Giget (1998). Elle impose un retour aux sources sur ses racines de compétences, ses forces et ses faiblesses, qui n'est pas sans rappeler le fameux " connais-toi toi-même " des Grecs anciens²⁷.

Pour l'être comme pour l'entreprise la connaissance de soi exige un fort degré d'intégrité personnelle et de loyauté envers le but poursuivi.

Dans cette même perspective Philippe Baumard a parlé de mensonge à soi-même. C'est lorsqu'on s'abstient à voir l'évident. Les raisons de ce mensonge sont multiples. L'explication la plus évidente est celle relative à la doctrine. En effet, sous le poids des pressions religieuses, philosophiques, scientifiques, socio-économiques, politiques. L'acteur se trouve dans l'obligation

²⁷ GODET.M. 2003, La boîte à outils de prospective stratégique. Cahier du LIPS n°5 ;

d'accepter des réalités non fondées, il n'a ni le droit ni le courage de les mettre en cause.

Le mensonge à soi-même ou l'auto tromperie comme l'a appelé Edgar Morin est un problème psychique certes mais il est aussi un problème anthropologique. Les sociétés, selon les cultures, vivent différemment ce problème. Il convient à ce niveau de répertorier les sociétés selon l'état de santé de leur identité culturelle. On trouve généralement trois catégories de sociétés à savoir :

- Les sociétés dites autonomes
- Les sociétés agressées
- Les sociétés dominées

Les sociétés autonomes sont celles dont le noyau culturel occupe le centre de la sphère sociétale. Les individus se trouvent en harmonie avec les valeurs qui les animent. Ces valeurs constituent la base de référence de leurs actes, permettent la modélisation d'une personnalité intègre, ayant un profil bien marqué et facilitent l'apprentissage social. Ces sociétés acceptent le changement mais avec pragmatisme. Il faut que le noyau culturel apprécie le changement, l'assimile, le réinterprète.

Par contre les sociétés agressées sont celles qui ne réussissent pas à s'opposer aux forces d'influence exercées par les sociétés autonomes. Le noyau culturel occupant toujours le centre de la sphère sociétale se trouve réduit, affaibli s'entoure alors de forces défensives qui vont essayer de rejeter les valeurs des sociétés dominantes. Mais comme le note Ibn Khaldoun « le vaincu toujours imite le vainqueur », expliquant ainsi la notion de mimésis.

Les sociétés dominées sont celles dont le noyau culturel est totalement marginalisé. Dépossédées de leur propre estime, elles se laissent dominées par les autres cultures sans aucune défense.

Les sociétés arabo-musulmanes subissent beaucoup de pressions dues essentiellement au sous-développement qui se manifeste tant au niveau politico-économique (la baisse du pouvoir d'achat, le déficit externe, les dettes internationales, le déséquilibre dans les termes de l'échange, la fuite des capitaux, l'abus des libertés publiques...) qu'au niveau socioculturel (la baisse du taux de l'alphabétisation, la discrimination à l'égard des femmes, les conflits internes, les problèmes identitaires...) et scientifique (faible effort consacré à la recherche scientifique, drainage des cerveaux, quasi-inexistence de l'innovation...). La colonisation a participé aussi à l'amplification des problèmes identitaires et la mondialisation a accentué l'instantanéité, le gain immédiat et a tarabulé les projets sur le long terme.

En Tunisie, comptée actuellement parmi les pays émergents, la situation n'est pas très différente. Il est certes difficile de tester l'état de santé d'une identité donnée, mais en testant l'existence des préalables organisationnels et stratégiques de la prospective dans l'entreprise tunisienne, nous avons pu tirer quelques constatations qui sont les suivantes.

A priori toutes les réponses confirment l'existence des préalables managériaux et culturels de la prospective. Mais en croisant les réponses on a trouvé beaucoup d'incohérences et de contradictions.

Ainsi, la majorité des managers tunisiens applique la prospective (53.1%) mais n'ont aucun service de veille parmi les sept services proposés (service de veille concurrentiel, technologique, commercial, sociétal, législatif, géographique et géopolitique). Il est cependant évident que la mise en place d'un système de veille est indispensable à toute réflexion prospective. Pour la

Tunisie qui se prête à ouvrir ses frontières commerciales suite aux préconisations de l'OMC il est étonnant que les entreprises enquêtées n'aient pas un service de veille concurrentielle, ni un service de veille technologique. De surcroît 75% de ces entreprises affirme être convenablement informé sur leur environnement.

D'autre part, la majorité des managers (75%) considère qu'il est important de pouvoir estimer les évolutions qui peuvent avoir une influence sur la situation de l'entreprise dans 10 ans mais une minorité (37.5%) pense que la capacité d'anticipation soit un facteur important dans la réussite des stratégies futures et 41,4% pensent que l'évaluation non parfaite des points forts et des points faibles de l'entreprise met rarement en péril la réussite de l'entreprise.

Les managers tunisiens sont accueillants à l'égard du changement organisationnel (53.1%) mais une très grande majorité (81.1%) préfère maintenir les rapports de force inchangés.

Pour communiquer le changement les managers préfèrent consulter en premier lieu leurs responsables. Un fort pourcentage de managers attend toujours des recettes toutes faites.

Si la prospective s'appuie sur l'effort de veille, d'anticipation, de participation, de créativité et d'intuition, on peut comprendre de ces résultats, que la majorité des personnes enquêtées ignore le sens exact de la prospective mais s'interdit de demander des explications.

Par ailleurs, le manager tunisien s'appuie encore sur des sources d'information classiques, il fait rarement recours aux bureaux d'étude et aux institutions spécialisées. Ce concept de veille « passive » coïncide parfaitement avec son attitude réactive. « L'entreprise s'informe sur la situation présente afin de s'y adapter. C'est la veille de la sentinelle: elle conduit souvent au management de l'urgence »²⁸. Les bases d'une veille proactive, celle du conspirateur, qui va au-delà des données courantes et habituelles pour provoquer la rupture n'existent pas encore au niveau de l'entreprise tunisienne.

Nous avons rencontré les mêmes incohérences au niveau du questionnaire qui a concerné les éléments comportementaux. La société tunisienne tend vers la féminité mais des réponses des interviewés se dégagent une attitude peu tolérante et peu participative.

La demande récurrente lorsque la question est posée c'est : comment répondre ? Le problème n'est pas dans la compréhension du texte de la question, puisque il y a eu recours souvent à la traduction, même pour les sujets qui maîtrisent la langue française. Le problème réside dans ce que pense le sujet et ce qu'il est censé penser ou répondre.

Face à des questions comme celles qui concernent l'égalité entre l'homme et la femme, l'existence des lois, l'inégalité provoquée ou naturelle, le fait que les autorités publiques sont censées servir le citoyen ou assurer l'ordre,... le sujet se trouve dans l'ambiguïté de choisir une alternative si bien qu'un interviewé a répondu à toutes les alternatives en justifiant à chaque fois sa position dans les deux cas.

Selon Mohamed Charfi, la « discordance entre l'apparent et le réel, le déclaré et le pensé, qui alimente la pensée schizoïde propre au monde musulman et qui l'entrave »²⁹

²⁸ Smida. A et Grandval. S (1998), « L'intelligence concurrentielle : un outil d'appropriation et de construction du futur pour l'entreprise ? », Les cahiers de gestion de Basse Normandie, , cahiers n° 69

²⁹ Charfi .M. (1998), « Islam et Liberté : le malentendu historique », Edition Albin Michel ;

Nous avons constaté aussi qu'il y a des confusions au niveau des croyances religieuses et des convictions personnelles qui révèlent des problèmes d'appartenance et d'intégrité identitaire. Ceci n'aide pas généralement à avoir une vision claire et concertée face à l'avenir.

Ces incohérences et ces contradictions constatées révèlent des problèmes sérieux au niveau de la connaissance de soi. Ceci se traduit au niveau de l'entreprise par les défaillances du système d'information et au niveau de l'identité propre des personnes interviewées qui semblent souffrir de l'auto tromperie.

Il est clair que les managers tunisiens ressentent de plus en plus le besoin de sécuriser leur avenir et de garantir un futur moins contraignant pour leur organisation vu la complexité de la conjoncture. Ils sont moins hostiles aux changements organisationnels, mais l'image de la hiérarchie garde ses traits classiques et il semble qu'elle n'est pas prête de changer. Ce point est très important surtout que l'intégration d'un nouveau processus de réflexion doit être assistée et encouragée par les responsables en premier lieu, pour atteindre ensuite avec un effort de concertation et de participation les autres membres de l'organisation.

Le problème de la tolérance constitue aussi un point sur lequel on doit s'attarder. La tolérance est le premier pas vers l'esprit participatif. Elle suppose qu'on accepte l'autre par ses différences, qu'on lui donne la possibilité de s'exprimer, de s'épanouir, qu'on le sanctionne par sa responsabilité vis à vis de ses actes.

Les différences culturelles ne constituent pas un obstacle à l'intégration de la prospective. Les contre-exemples que nous avons cités et qui concernent les pays de culture confucéenne ont pu relativiser cette supposition. Il y a certains préalables relatifs à la culture occidentale mais il y a surtout une certaine maturité citoyenne qui a permis la floraison d'une telle pensée. Le manager tunisien semble s'orienter lentement vers une attitude lui permettant d'intégrer une attitude prospective, mais ce n'est qu'à ses débuts.

Les préalables culturels de la prospective	Les éléments comportementaux de la société tunisienne
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une logique volontariste : volonté de contrôler l'incertitude ▪ Une part d'individualisme → initiative → créativité ▪ Distance hiérarchique modérée par un esprit participatif ▪ Un esprit de concertation et de consensus ▪ Un esprit progressiste ▪ Une identité intègre ▪ Un projet face à l'avenir 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Refus du risque = volonté de contrôler l'incertitude ▪ Une faible anxiété ▪ Emergence de l'individualisme ▪ Distance hiérarchique moyenne mais faible participation ▪ Absence de l'esprit de concertation et de consensus ▪ Une faible tolérance face aux critiques de l'entourage ▪ Problème d'appartenance et d'intégrité identitaire ▪ Un comportement assisté ▪ Notion de projet confuse