

Pour une prospective au service de l'Homme et de l'action

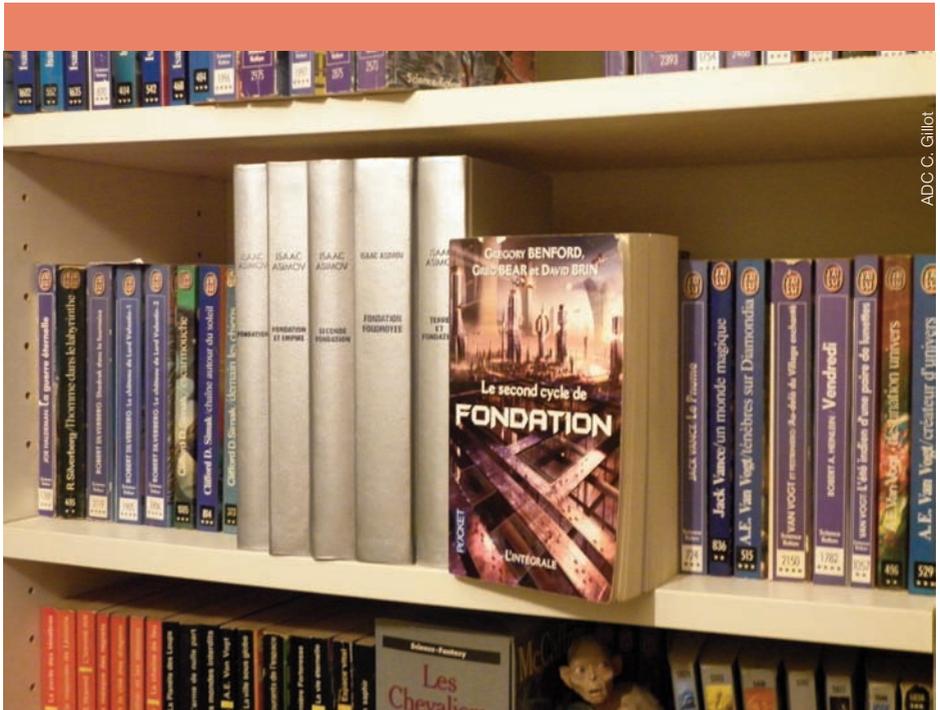
entretien avec MICHEL GODET

Indiscipliné mais rigoureux et méthodique. Voilà l'état d'esprit dans lequel Michel Godet, titulaire de la chaire de prospective stratégique au Conservatoire national des Arts et Métiers, aborde son sujet de prédilection. Figure éminente de la prospective et auteur de nombreux ouvrages, il a accepté de revenir, dans un entretien accordé à la *Revue*, sur sa conception de la prospective.

La Revue : Pour commencer, plutôt que de vous demander une définition de la prospective, j'aimerais que vous nous disiez à quoi elle peut ou doit selon vous servir ?

Michel Godet : Et bien, au risque de surprendre, je dirais que la prospective doit d'abord servir à éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles et souhaitables. Il ne s'agit pas de chercher à prévoir ce qui va se passer mais de permettre aux décideurs

politiques, aux acteurs économiques, sociaux, etc., d'agir dans le présent. Pour cela la prospective doit être résolument tournée vers le présent et l'action. Elle ne peut pas se limiter à l'élaboration de scénarios car ce qui compte finalement c'est ce que nous projetons de mettre en œuvre pour faire en sorte que ce que nous souhaitons adienne ou que ce que nous redoutons soit évité. De ce point de vue, la bonne prévision n'est pas celle qui se réalise mais celle qui conduit à l'action et donne envie de construire l'avenir. Gaston Berger, considéré comme le père de la prospective en France dans les années 50, allait plus loin en énonçant que « *l'avenir est la raison d'être du présent* » et qu'une grande partie de nos actions s'explique par l'intention qui les sous-tend. Ces idées étaient, d'ailleurs, déjà sous-jacentes dans les réflexions d'Aristote qui distinguait la "cause efficiente" – celle provoquant l'effet – de



ADC C. Gillot

Avant les premiers balbutiements de la prospective, les auteurs de science-fiction ont souvent fait de l'anticipation le cœur de leur œuvre, comme Isaac Asimov, dès les années 50, avec la série *Fondation*, basée sur la "psychohistoire", science permettant de prévoir l'avenir de l'Homme à grande échelle.

la "cause finale" – le but ou *telos* – c'est-à-dire ce qui explique et justifie nos actes. C'est bien le projet qui explique l'action et lui donne du sens. Et Sénèque pour qui « *il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va* » ne disait, au fond, pas autre chose.

Cette vision est-elle communément partagée par la communauté des prospectivistes ?

Pas tout à fait... Pour s'en tenir aux deux grands courants de pensée – français et anglo-saxon – disons que la France, influencée par la vision développée par Gaston Berger, a fondé son attitude

prospective sur une critique de la décision, laissant une grande place à la liberté humaine et aux réflexions sur les valeurs et les finalités qui justifient l'action. Pour reprendre une image utilisée par Gaston Berger, plus nous roulons vite, plus les phares doivent porter loin car, pour l'essentiel, l'avenir n'est pas écrit, mais il est à construire par les acteurs les mieux placés et les plus déterminés à se battre pour la réussite de leurs projets. Dans le même temps, les Américains, par exemple, ont élaboré, dans un environnement principalement militaire, des approches très avancées de *technological forecasting*. Le courant anglo-saxon reste encore aujourd'hui marqué par cette influence et demeure essentiellement basé sur l'ambition de prévoir un futur qui doit et peut être deviné. L'approche française selon laquelle l'avenir est à construire implique, *a contrario*, que celui-ci peut également être hypothéqué par des actes inappropriés ou irresponsables, sans compter que des événements imprévus sont toujours possibles. Dans cet esprit, non seulement prédire ne sert à rien mais construire des scénarios ne suffit pas, car une fois ceux-ci posés, se pose la question essentielle de l'action. Quand j'ai commencé en 1970, l'an 2000 était vu comme l'an 2100 aujourd'hui ! On mangerait des pilules, on exploiterait les océans ! On s'est souvent trompé en surestimant les changements techniques

et en sous-estimant les inerties. Avec le temps et l'expérience, j'ai appris à me méfier des prévisions alarmistes, des consensus trop forts et des idées reçues.

Pourtant, la démarche prospective ne repose-t-elle pas essentiellement sur l'élaboration de scénarios établis grâce à des méthodes de calcul complexes ?

Oui, mais en partie seulement. J'ai d'ailleurs travaillé moi-même au développement de méthodes rigoureuses faisant appel à des outils rationnels pour aborder la complexité. Cependant, pour diverses raisons, les outils et la quantification ont progressivement pris une trop grande place dans la prospective. Les méthodes sont – et doivent rester – un support. Elles ont un intérêt certain, pour révéler, par exemple, des variables qui n'auraient pas été perçues autrement ou pour aller, comme l'explique Jean-François Revel, dans son ouvrage intitulé *La Connaissance Inutile*, vers ce qui nous dérange – les hommes, quand ils réfléchissent, ont en effet une fâcheuse tendance à ne retenir ou à ne considérer comme juste que ce qui les arrange. À cet égard, et pour revenir sur les convergences et les différences entre l'École française et l'École américaine de prospective, il faut savoir que celles-ci partagent certains grands principes constitutifs : les grandes lignes de la méthode prospective en tant que telle, à savoir la description du système étudié,

l'identification des variables-clés et des acteurs, la formalisation des tendances, la description des futurs possibles, le choix d'un avenir désirable, etc. De nombreuses techniques et outils, comme les analyses d'impacts croisés, l'analyse morphologique et la scénarisation, sont également communs aux deux styles.

Donc, il faut des méthodes (et de la méthode !). Mais je pense, d'une part, que l'élaboration de scénarios ne doit pas se faire au détriment de la construction de projets endogènes. Et, d'autre part, que la pertinence, la cohérence, et surtout la vraisemblance de

méthodes comme l'analyse

morphologique dépendent de la connaissance, de la culture et de

l'expérience de ceux qui les construisent et les utilisent. On

peut apprendre toutes les méthodes existantes par cœur en quelques semaines mais il faut des années de pratique et de recherches pour devenir un professionnel expérimenté.

Malheureusement, comme la prospective est une activité rentable, au moins pour

les consultants, ces derniers favorisent souvent le développement d'une prospective qui tombe dans le piège du mirage technologique.

Comment, alors, éviter de tomber dans le piège du « mirage technologique » et de la prédiction ?

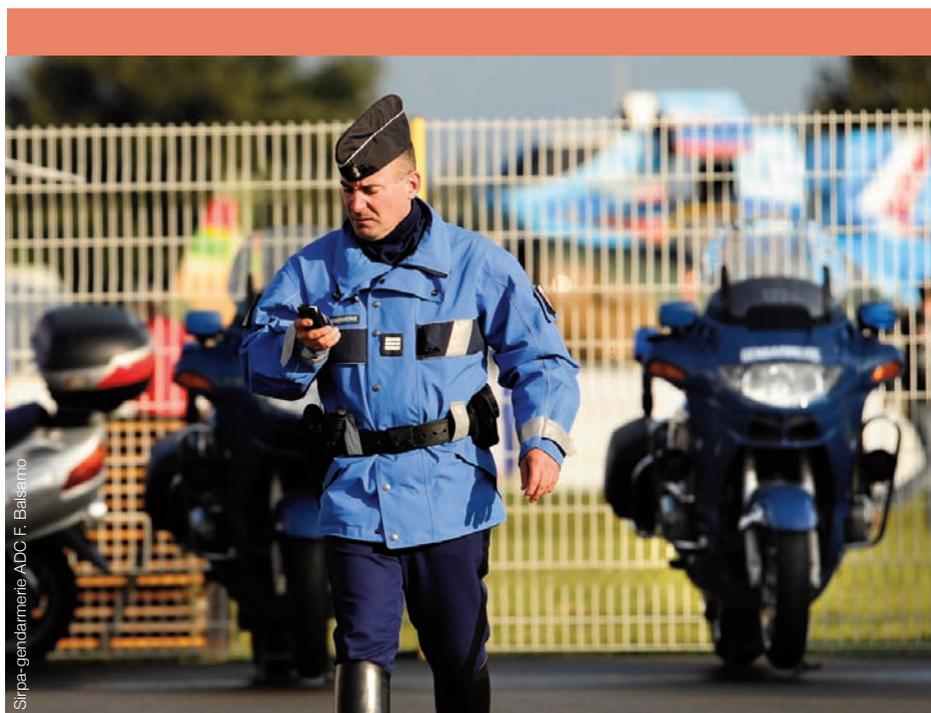
En commençant par se poser les bonnes questions car, comme chacun sait, un problème bien posé est en partie résolu ! Si l'on s'en tient à se demander « *Que va-t-il arriver ?* », les réponses, même modélisées et scénarisées, risquent d'être multiples, confuses et peu éclairantes

pour l'action. L'attitude prospective telle que je la conçois doit inciter à faire des paris et à s'interroger sur le « *Que faire si ?* » mais surtout à se demander « *Que faire pour ?* » À cette fin, il est impératif de partir d'abord du sujet ou de l'objet concerné,

qu'il s'agisse d'un individu, d'un territoire ou d'une entreprise, pour répondre à la question « *Qui suis-je ?* » ou si vous préférez « *Qui est-ce ?* » Savoir d'où l'on vient et bien connaître ses forces et ses faiblesses pour les dépasser est, me semble-t-il, un préalable indispensable à toute tentative prospective. Gaston Berger, encore lui, disait que l'attitude prospective repose sur cinq principes : « *voir large, loin, profond, penser à l'homme et prendre des risques* ».

« La prospective doit permettre de faire naître une société de projets »

Michel Godet



Sirpa-gendarmerie ADC F. Balsamo

La prospective, c'est se poser les bonnes questions pour ne pas tomber dans le piège du "mirage technologique" ou de la prédiction. Dans les années 60, on pensait qu'en l'an 2000 les voitures voleraient, mais personne n'avait imaginé que le téléphone portable serait polyvalent et omniprésent dans notre société.

Il faudrait donc, selon vous, concilier espièglerie et rigueur intellectuelle, imagination créative et précision méthodologique pour que la démarche prospective ait un sens, c'est-à-dire débouche sur un projet et des actions...

Oui, car faire œuvre de prospective implique, certes, d'être espiègle, non conformiste, à contre-courant, voire

indiscipliné, mais ne dispense pas d'être rigoureux et méthodique ! Pour ma part, je considère que les méthodes doivent également permettre de travailler collectivement. Elles doivent être simples afin que chacun puisse les comprendre et se les approprier ; car l'appropriation est une phase incontournable qui permet de donner du sens à l'action. Une bonne idée que l'on veut imposer devient une

mauvaise idée. Or, l'un des principes fondamentaux de la prospective est, quel que soit le courant de pensée, de reconnaître à la volonté humaine la capacité à influencer l'avenir de manière à favoriser ce qui est désirable. Cette capacité fonde une obligation morale de réfléchir à l'avenir et à ses trajectoires possibles, mais il s'agit aussi de faire prendre conscience aux acteurs des hypothèses implicites qui fondent leurs décisions pour les remettre en question et éventuellement les modifier. C'est la raison pour laquelle je pense qu'il faudrait davantage aborder la prospective en logique de projets. Car c'est collectivement que nous devrions prendre notre avenir en main. La prospective doit permettre de faire naître une société de projets et non un projet de société qui serait imposé « d'en-haut » selon un modèle jacobin. Dans cette perspective, l'appropriation est essentielle car elle permet au client de participer pleinement à l'élaboration des visions de l'avenir. Il est fondamental que les bénéficiaires de la démarche en soient eux-mêmes les producteurs afin d'établir une relation directe entre la prise de décision et la préparation de l'action. Si cette étape est éludée, le client reçoit simplement des "visions" qui vont, certes, lui permettre de modifier son état de conscience d'une situation donnée, mais pas de s'impliquer dans un projet qui fait sens. Dans ce « style français » que nous évoquons au

début de l'entretien, c'est justement parce que la prospective est directement reliée à l'action qu'elle est stratégique. Au sein d'une organisation, l'étude des futurs possibles et souhaitables en eux-mêmes n'a pas d'intérêt si elle n'est pas destinée à influencer concrètement l'action. Et pour s'assurer que la stratégie soit la plus adéquate possible aux réalités actuelles et à venir de l'organisation, elle doit être partagée et reposer sur une connaissance intime des dynamiques de l'environnement.

Justement, à propos de « dynamiques de l'environnement », n'est-il pas illusoire d'élaborer des projets et d'envisager des actions sur le long ou le moyen terme dans un monde qui évolue de plus en plus vite ?

En fait, j'ai remarqué aussi qu'à côté de l'accélération du changement, l'inertie joue un rôle important. Les plus grands changements viennent souvent d'inerties qui ont été sous-estimées. Depuis des années, je passe mes étés à lire non pas des livres de prospective opérationnelle ou de méthodes, mais des livres d'Histoire. J'ai découvert que le passé est aussi multiple et incertain que l'avenir. L'Histoire se réécrit en permanence en fonction des besoins du présent ; alors que l'ambition de la prospective est d'éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles, celle de l'Histoire est la même, mais à la lumière des futurs passés. Cela indique bien que la

prospective est centrée sur le présent, mais aussi qu'elle donne sens à l'action, et que l'action sans but n'a pas de sens. De fait, le monde change mais les problèmes demeurent, car ils sont liés à un invariant qui est la nature humaine. Les hommes conservent, au cours du temps, des comportements et pulsions très similaires qui les conduisent, une fois placés devant des situations comparables, à réagir de manière comparable donc prévisible. Il faut par conséquent étudier la nature humaine pour comprendre les phénomènes.

En conclusion, pourriez-vous nous dire ce qui, au long des années de pratique, a changé dans votre regard sur la prospective ?

La prospective a toujours été pour moi une passion, elle le reste ! Une passion dans laquelle je me suis engagé pour l'action, avec un projet, un rêve. Pour vous répondre, en quelques mots, je dirais que mes réflexions et ma pratique de la prospective m'ont conduit à ajouter aux cinq principes énoncés par Gaston Berger trois ambitions nouvelles. Tout d'abord, ainsi que je l'ai déjà dit, il faut s'autoriser à « *voir autrement* », c'est-à-dire à penser à contre-courant des idées dominantes en se méfiant des clichés et en prenant conscience des mirages collectifs ; il faut, bien sûr, « *de la rigueur pour de la discipline* » ; mais - surtout - il faut « *voir ensemble* », c'est-à-dire intégrer l'acteur, les parties prenantes à la

réflexion – et, pour revenir à la spécificité de la démarche prospective française, c'est peut-être là l'une de ses caractéristiques majeures. Car ce qui compte, en définitive, j'en ai pris conscience progressivement, c'est moins de parvenir au but que d'y aller tous ensemble. « *Le chemin est le but* », le but est un prétexte au parcours que l'on fait ensemble en créant des liens. Le sens de la vie vient au travers des liens. Il n'est de richesses que d'hommes, éduqués, épanouis, dans une société de confiance et de projets : cette phrase résume tout mon chemin, ce à quoi m'a conduit l'attitude prospective.



MICHEL GODET

Michel Godet, professeur titulaire de la chaire de prospective stratégique au Conservatoire national des Arts et Métiers.

Figure de la prospective en France, Michel Godet est membre de l'Académie des technologies du Conseil d'analyse économique rattaché au Premier ministre ainsi que du comité directeur de l'Institut Montaigne. Animateur du Cercle des entrepreneurs du futur www.lapropective.fr, il est l'auteur de nombreux ouvrages, dont les deux tomes du *Manuel de prospective stratégique* (Dunod, 3^e édition 2007). On relèvera enfin avec intérêt pour la gendarmerie que celui qui a fait de l'indiscipline intellectuelle sa passion et son métier est aussi issu d'une famille de gendarmes : son père et son frère l'étaient et deux de ses neveux sont en service actif.

ALLER PLUS LOIN



Dans cet ouvrage, l'auteur s'adresse aux citoyens car les portes du changement s'ouvrent d'en bas. Avec 14 autres "conspireurs du futur", ils apportent autant de bonnes nouvelles pour montrer que l'avenir est

toujours à construire malgré les handicaps de naissance et de circonstances. Le levier des projets et la force des liens sont capables de changer le monde et permettre à chacun de devenir entrepreneur de sa vie.

Bonnes nouvelles des conspirateurs du futur

Michel Godet, éditions Odile Jacob, mars 2011



Au-delà du diagnostic à contre-courant, Michel Godet avance des dizaines de propositions concrètes dont sept prioritaires pour faire avancer le

mammouth éducatif, sortir par le haut des 35 heures, créer des centaines de milliers d'emplois marchands, assurer la pérennité des solidarités intergénérationnelles en évitant la paupérisation des familles. Car il n'est de richesses que d'hommes, éduqués, épanouis, dans une société de confiance et de projets.

Le courage du bon sens, pour construire l'avenir autrement

Michel Godet, éditions Odile Jacob, 2009.



www.lapropective.fr