

# Plaidoyer pour une société de projets et d'optimisme

Michel Godet, Propos recueillis par Jeanne Perrin

**P**assages : Vous êtes professeur au CNAM, titulaire de la chaire de prospective stratégique, membre du CAE et de l'Académie des technologies ; animateur du Cercle des entrepreneurs du futur [www.lapropective.fr](http://www.lapropective.fr), auteur de nombreux ouvrages dont *Le courage du bon sens* chez Odile Jacob ainsi que de manuels de prospective stratégique chez Dunod. Ainsi, vous affirmez : « *La bonne prévision n'est pas celle qui se réalise mais celle qui conduit à l'action... La prospective n'a rien à voir avec la prédiction et ne peut se réduire à la simple construction de scénarios, mais elle doit créer l'envie de construire l'avenir.* » Il y a donc un sens à parler de 2050 comme autant de scénarios possibles et souhaités à cet horizon. Michel Godet vient de publier *Bonnes nouvelles des conspirateurs du futur* (éditions Odile Jacob).

**Michel Godet :** Il y a 35 ans, le titre de ma thèse était : « Crise de la prévision, essor de la prospective ». On passe beaucoup de temps à inventer des modèles mais il faut constamment intégrer du qualitatif, du non-quantifiable comme les intentions, les projets, les comportements et les rapports de force. L'avenir ne se prévoit pas, il se prépare. Vous connaissez la définition du développement durable : c'est celui du présent qui ne se fait pas au détriment des générations futures. Le Grenelle de l'environnement est, de ce point de vue, un scandale. Il aurait fallu faire le Grenelle du développement durable, intégrant les deux autres piliers : social et économique. Et les évaluations de Vigeo sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) sont particulièrement biaisées puisque la pérennité économique de l'entreprise et la qualité de ses choix stratégiques ne sont pas prises en compte.

Je suis écologiste au sens prospectif et responsable du terme, c'est-à-dire d'agir dans le présent à la lumière des conséquences pour les générations futures. La chaire de prospective stratégique, que je quitterai bientôt après 30 ans de services et que reprendra mon successeur, s'appellera en principe : « Prospective et développement durable des entreprises et des territoires ». En effet, les concepts de prospective et de développement durable sont très proches et même cousins. Ainsi, l'avenir est à construire ou à détruire, car on peut le détruire par des actes

irresponsables vis-à-vis des générations futures. L'avenir est à construire et, comme on verra forcément arriver des événements imprévus, il ne sert à rien de chercher à prédire. Que va-t-il arriver ? A cette (ou ces) question(s), les réponses sont multiples et certaines resteront sans réponse. On doit forcément faire des paris et s'interroger sur le *Que faire si ?*. Il faut surtout partir d'un projet et se poser la question *Que faire pour ?*. Car, comme le disait Sénèque, « *il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va !* ». A cette fin, il convient d'abord de partir de soi, c'est vrai pour un individu comme pour un territoire ou une entreprise, et de se poser la question : *Qui suis-je ?*. Savoir d'où l'on vient et bien connaître ses forces et ses faiblesses pour les dépasser.

Je raconte ainsi dans mon livre, *Bonnes nouvelles des conspirateurs du futur*, des sagas de gens qui ont réussi malgré des handicaps de départ qu'ils ont su transformer en différences positives grâce à la force des liens et au levier des projets. Je suis arrivé à la conclusion que la meilleure façon d'aider les gens est précisément de ne pas les assister mais de les accompagner dans une démarche de responsabilité et de projets.

De ce point de vue, je suis sévère avec les travailleurs sociaux qui, volontairement ou non, maintiennent les gens dans leur handicap (puisqu'ils en vivent !) au lieu de les aider à s'en sortir. Il y a 100 000 SDF en France et 10 000 travailleurs sociaux qui s'en occupent. Le coût pour la collectivité est de l'ordre de 60 à 80 euros par jour, selon les sources, dont 90 % servent au financement des brancardiers et des brancards qui agissent plus en réparation qu'en prévention et n'ont pas intérêt à faire disparaître le problème qui justifie leur mission. Il conviendrait d'être interventionniste et d'en placer le plus grand nombre comme l'a fait l'abbé Pierre dans des structures où ils retrouvent du lien. Les enquêtes montrent que 40 % environ des gens dans la rue ont eu des brisures familiales, sont des enfants de la DASS, souvent sans père, ni repère : tout cela renvoie donc aux parents, à des responsabilités individuelles. Les

60 % autres, en général sans qualification et seuls dans la vie, ont eu un problème de santé. La question familiale est à l'origine de nombreux questionnements que l'on retrouve dans le rapport du CAE sur « La famille : une affaire publique », que j'ai cosigné avec Evelyne Sullerot (réédité en poche en 2009 à la Documentation française), et qui n'a guère retenu l'attention des pouvoirs publics, rapport commandé en 2003 par Jean-Pierre Raffarin et que je devais remettre le 15 juin 2005 avec Evelyne Sullerot. Hélas, son successeur à Matignon n'a pas souhaité nous recevoir, cette question ne l'intéressant apparemment pas.

Aide-toi, le ciel t'aidera ! L'idée n'est pas nouvelle mais sans cesse oubliée. La mondialisation et les mutations sont les mêmes mais les conséquences diffèrent selon le contexte. C'est ainsi que le taux de chômage est toujours deux fois plus faible aux Pays-Bas qu'en France et en France même, en Vendée, en Mayenne ou dans l'Ain, il est aussi deux fois plus faible que la moyenne nationale. Bref, on l'a compris, les facteurs de développement sont pour une large part endogènes. La France d'en haut nous a fait tomber bien bas en nous laissant vivre au-dessus de nos moyens, à grands renforts de déficits publics et de dette accumulée. C'est sur la France d'en bas, celle des entrepreneurs et des territoires, qu'il faut s'appuyer pour nous sortir de cette impasse.

Je ne suis pas pour un projet de société mais pour une société de projets. Il n'y a pas de territoires condamnés mais seulement des territoires avec ou sans projets et hommes de qualité pour les porter avec la force des liens que ces projets suscitent plus ou moins suivant l'harmonie sociale qui elle-même varie selon les territoires en fonction de leur qualité de vie et des relations sociales entre les citoyens. Dans le rapport du CAE sur la « Créativité et l'innovation dans les territoires », nous sommes parvenus à cette conclusion essentielle : sans qualité de vie, il n'y a pas de pôle de compétitivité durable

Je crois fortement à la formation de territoires par l'identité, les valeurs partagées, le vécu collectif fort. Tout territoire qui réussit a souvent connu un choc, il a mobilisé de l'énergie, il continue, il a confiance en l'avenir.

**Passages** : Parlez-nous du prix de l'impertinence ?

**M. G.** : J'organise chaque année depuis 2008 le « grand prix de l'impertinence », doté de 30 000 euros, qui vise à récompenser des réflexions et actions impertinentes et innovantes. Le grand prix 2011 a été lancé le 22 septembre 2010 au CNAM et a coïncidé avec la sortie du livre *Impertinences 2010* à la Documentation française (un recueil des textes primés fin 2009). Ce grand prix est organisé par le Cercle des entrepreneurs du futur, que j'ai créé en 2003 avec le CNE (Centre national de l'entrepreneuriat) et que j'anime de façon bénévole et militante avec mon épouse Isabelle. Il rassemble une cinquantaine d'organismes et d'entreprises, en association avec la Fondation Prospective et Innovation, présidée par Jean-Pierre Raffarin. En effet, prospective et innovation ont en commun l'impertinence, l'indiscipline intellectuelle, l'anticonformisme. L'innovation est forcément transgressive : l'électricité n'a pas été inventée en cherchant à améliorer la bougie. L'indiscipline

intellectuelle est cette autre manière de désigner la prospective.

**Passages** : En effet : « Etes vous en retraite ou en activité ? », demandent les enquêteurs au téléphone. Quelle question !

**M. G.** : Dans la société de projets, la question de la retraite se pose différemment car on a l'âge de ses projets. C'est bien le projet partagé qui donne envie de se lever le matin pour aller à la rencontre des liens qu'il suscite. Retraite ou pas, ce qui est important, c'est l'aventure humaine, le lien social que l'on crée et que l'on vit au quotidien. Quand on meurt, il ne reste rien de l'accumulation matérielle en dehors de cette réalisation collective, sûrement pas les objets personnels qui sont jetés par les héritiers. Ce qui compte dans un projet, ce n'est pas simplement d'y parvenir mais d'y aller tous ensemble ! L'absence de liens et la solitude, en revanche, sont des maux de notre temps entretenus par ces nouvelles technologies où l'on est parfois en relation avec le monde entier sans, pour autant, parler à son voisin de palier !

**Passages** : Nous le savons tous et la pluridisciplinarité de *Passages* est le moyen d'un travail sur soi, ensemble, ce qui est impossible dans la stricte spécialisation...

**M. G.** : Le monde change et les problèmes demeurent ! Attention aux excès de calculs pour les scénarios, j'en ai fait beaucoup, j'en suis revenu. 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. Dans mon manuel de prospective stratégique en deux tomes et 700 pages, j'ai consacré un chapitre entier à « L'homme, cet invariant ». Me méfiant aussi des consensus trop forts et des idées reçues (que je combats avec ardeur depuis longtemps...) : je ne suis pas convaincu par les climato-sceptiques mais il y a un abus de la référence au changement climatique. Il y a bien un changement climatique mais il n'est absolument pas prouvé qu'il soit provoqué par l'homme, c'est seulement une hypothèse probable qui impose des mesures de précaution. Mais les décisions prises ne doivent pas être trop dures sur des informations trop molles. Il est vrai que l'échec de Copenhague donne plutôt l'impression contraire de décisions trop molles sur des informations assez dures. Quant aux « prévisions » alarmistes sur le fameux *peak-oil* et les limites de la croissance qui rappellent le club de Rome, j'ai appris à m'en méfier. Les consensus trop forts sont suspects. Ainsi, par exemple, dans un domaine que je connais bien puisque j'ai commencé ma carrière comme chercheur au CEA : en 1973, il y avait 30 ans de réserve de pétrole à 4 \$ le baril, en 2003 il y avait 45 ans de réserve de pétrole à 47 \$ le baril, en juin 2008 à 150 \$ le baril, le débat entre les experts porte sur le nombre de siècles ! Cela pose naturellement d'autres questions environnementales. Bref, il y a pléthore de

pétrole cher. Ce qui est rare, c'est le pétrole bon marché. Nous gaspillons une énergie non renouvelable et trop bon marché, il faudrait des renchérissements progressifs et planifiés incitant à changer les organisations et les modes de vie. Cela ne se fera sans doute pas sans souffrance ni conflits.

**Passages** : Pour l'avenir imaginez-vous l'Europe dans un monde en paix ou en conflit ?

**M. G.** : Les conflits sont plutôt moins nombreux et meurtriers sur la planète que dans les années cinquante et soixante. Cependant l'insécurité des biens et des personnes s'est fortement dégradée, non seulement dans les pays développés, mais aussi dans les pays en développement. J'observe que la fécondité suicidaire dans les pays riches du Nord en paix contraste avec celle explosive des pays en conflits comme l'Irak, la Palestine, l'Afghanistan, comme si le fait d'être en guerre renforçait le désir de vie. Pour être franc, la prolifération nucléaire ne me dit rien de bon. On sait qu'une douzaine de pays détiennent l'arme atomique : un jour ou l'autre, des conflits régionaux utiliseront cette arme au détriment des populations civiles. Dans ce contexte, l'Europe peut au mieux espérer rester à l'écart un peu comme la Suisse lors de la Seconde Guerre mondiale. Mais nous n'échapperons pas aux menaces terroristes, et ce d'autant moins qu'elles seront portées par des nationaux sous influences idéologiques ou religieuses étrangères à la démocratie ou à la laïcité occidentale.

**Passages** : Nous sommes dans la dimension géostratégique de la prospective. Nous voyons que vous avez travaillé en ciblant des besoins assez simples qui correspondent aux grandes préoccupations de notre société, et cette « simplicité » vous a conduit à explorer de plus en plus large et de plus en plus loin.

**M. G.** : De plus en plus large et de plus en plus loin, oui, mais sans oublier l'essentiel : l'éducation, la famille, les valeurs. Chaque génération doit redécouvrir ce que ses parents et grands-parents n'ont pas réussi à lui transmettre. Les grands mouvements historiques, démographiques, climatiques qui provoquent des flux migratoires et bousculent les civilisations montrent que ces dernières sont mortelles.

A chaque instant « il n'est de richesse que d'hommes », mais d'hommes éduqués, et porteurs de projets. Nous sommes fiers de notre meilleure fécondité que celle de nos voisins. Mais on oublie de voir que c'est aussi le résultat d'une politique familiale, unique en Europe. Dans les autres pays, il n'y a qu'une politique sociale pour l'enfance. Cette bonne fécondité, nous la devons au renfort de 25 % de naissances d'origine immigrée (40 % en Ile-de-France et même 60 % en Seine-Saint-Denis). Cet apport est une chance si on arrive à les éduquer ; malheureusement, notre habitat concentre les handicaps scolaires et sociaux dans les mêmes quartiers. Comment réussir à l'école

quand on est dans une classe où 90 % des enfants ne sont pas de parents francophones ? Ces questions sont sensibles dans notre pays et les aborder est déjà inacceptable pour tous ceux qui préfèrent se voiler la face. Ils finiront par reconnaître que, chaque année, depuis trente ans, des dizaines de milliers d'habitants fuient l'Ile-de-France avec femmes et enfants : le solde migratoire avec les régions est négatif de 70 000 par an. L'Ile-de-France ne se dépeuple pas pour autant en raison de la fécondité issue de l'immigration et de l'arrivée chaque année de 40 000 à 60 000 nouveaux migrants dans la région capitale sans compter les clandestins. La pression sur le logement en Ile-de-France témoigne de cette réalité.

Les facteurs de développement ou de non-développement sont endogènes. Il ne sert à rien de penser à la place des autres, on peut leur dire ce qu'on fait, mais c'est à eux de trouver leur chemin. J'ai une image : le consultant est un cordonnier à qui on apporte une chaussure à réparer, il la répare, se fait payer et... il la garde pour lui ! L'essentiel de l'investissement intellectuel reste dans la tête de celui qui l'a fait. On redécouvre Confucius : ne pas donner des poissons aux gens, leur enseigner la pêche. L'histoire a montré que ce sont toujours les optimistes qui ont raison. A quoi bon accuser la mondialisation, chercher le bouc émissaire ? Aider d'autres pays ? Et c'est nous qui devenons le bouc émissaire.

**Passages** : Mais comment ne pas aller au-devant de l'autre dans les pays en difficulté ?

**M. G.** : J'essaie d'agir là où je suis en répétant que c'est à chacun de trouver sa voie, « l'autre » a ses facteurs culturels. Je m'intéresse de plus en plus aux territoires. Occupons-nous de notre Corrèze, au lieu de nous investir dans le Zambèze. Nos territoires sont riches d'initiatives locales de développement : le Bressuirais, ou encore la Mayenne où la qualité de la vie est bonne, peu de chômage, des inégalités sociales peu visibles, la natalité forte. Il n'empêche que j'aime aussi parcourir le monde et m'enrichir par contraste.

**Passages** : L'Afrique ne se développera-t-elle pas quand elle sera plus peuplée ? Sa densité de population est faible...

**M. G.** : Pour qu'il y ait « la fin de la faim » et donc de l'insécurité, il faut que les agriculteurs là-bas produisent et vivent de leur production. Si les prix ne sont pas assez rémunérateurs, ils ne produiront que pour eux-mêmes et pas pour vendre aux villes. Donc on ne trouvera toujours rien en ville. La démographie ne résout pas l'accès

aux biens essentiels, à l'eau, à l'assainissement, à une distribution foncière équitable. Il manque aussi souvent l'éducation. C'est ce qui se fait sentir aussi chez nous, où l'on trouve 10 % des jeunes qui ne savent pas lire, écrire et compter correctement et qui, de plus, faute de savoir être, ne sont pas employables en l'état...

**Passages :** Vous écrivez dans *Le courage du bon sens* que la guerre des âges n'aura pas lieu. Et vous proposez la majorité électorale à 16 ans en même temps que la majorité sexuelle ! Comment gérez-vous ensuite cette explosion de jeunesse ? Et pourquoi « cheveux gris, croissance molle » ?

**M. G. :** Ce sont deux choses différentes ! C'est pour alerter les politiques ! Dans *Bonnes nouvelles des conspirateurs du futur*, livre qui vient de paraître, je parle aux jeunes de façon rassurante : ils vivront mieux que nous ! Le niveau de vie va augmenter, il n'a jamais baissé et ne baissera pas (sauf celui des retraités !) ... A condition qu'ils aient envie de travailler, ils seront en rapport de force sur le marché du travail, on ne pourra pas augmenter les prélèvements sur eux, on ne pourra pas augmenter non plus le coût du travail qui est trop élevé chez nous par rapport à l'Allemagne, notre plus proche voisin et partenaire.

**Passages :** Où l'on travaille 40 ans et non pas 30, puisque les études longues peuvent se faire sous une forme proche de l'apprentissage.

**M. G. :** Bien sûr, et c'est un plus ! Nos jeunes sortis des écoles sans expérience sont souvent démunis (et pas toujours efficaces) à leur arrivée sur le marché du travail. Comme ils seront rares dans les années à venir, les entreprises feront leur marché le plus tôt possible auprès des jeunes, les formeront et leur permettront d'obtenir leur diplôme par validation des acquis professionnels. La désaffection constatée en France pour les longues études pourrait s'accroître dans les années à venir. On devrait par ailleurs pouvoir se former tout au long de sa vie.

**Passages :** Si *Passages* souhaite cette vision 2050, c'est par le constat de la dépression française. Parler de l'avenir n'est-il pas une réponse essentielle à la dépression ?

**M. G. :** Nous sommes le seul pays où les jeunes sont inquiets pour leur avenir ! Il n'y a pas de rêve, pas de rêve américain, pas de conquête de l'espace. La consommation n'est pas une réponse, elle ne suffit pas à rendre heureux ! Les jeunes déguenillés en Afrique sont plus gais que nos enfants. Ceux-ci savent-ils que, depuis 1900, l'espérance de vie a augmenté de 44 ans ? Que le niveau de vie a augmenté de 50 % depuis 1980 ? On pleure la bouche pleine. On a créé une société de l'envie à l'échelle mondiale : « Quand mon voisin s'achète une voiture neuve, mon niveau de vie relatif baisse » !... Il est vrai

que certains salariés en France sont trop exposés, d'autres pas assez, je propose un statut de l'emploi unique parmi 12 propositions dans mon prochain livre. Néanmoins, il ne faut pas chercher des réponses matérielles à des questions qui sont sans doute d'une autre nature.

**Passages :** En prospective économique, ne lie-t-on pas prospérité et production de biens ?

**M. G. :** L'activité économique n'est pas seulement la production de biens, elle doit être aussi créatrice et porteuse de liens qui sont une part de la qualité de vie. Paradoxalement, les grèves jouent ce rôle aujourd'hui, on fait des rencontres dans les manifestations. C'est du lien social ! On est ensemble ! Un remède contre le stress quand le travail est éclaté ! De ce point de vue, les 35 heures ont été catastrophiques : on a tué les temps morts dans les entreprises alors que ces derniers sont nécessaires pour vivre le lien social !

**Passages :** Aujourd'hui plus qu'hier il est nécessaire de réagir vite à de multiples dangers. « La prospective stratégique pour le développement de l'entreprise et des territoires » explique que l'action, doit résulter d'une parfaite fusion de l'anticipation et de l'appropriation (dialogue social). Or les dangers surgissent et il faut agir et réussir surtout pour être réélu(e) ou parce que la maison brûle. N'amène-t-on pas trop souvent le citoyen aux urnes ?

**M. G. :** Les temps politiques (celui des échéances électorales et des jeux de pouvoir), économiques (des financiers : de la rentabilité la plus élevée) et surtout des médias (l'instantané éphémère de l'info) sont beaucoup trop courts face aux changements éducatifs, socio-organisationnels et environnementaux. Ce qui renvoie à des questions de « gouvernance » bien connues (cumul des mandats, succession de mandats électifs et démission de la fonction publique, de ceux qui font de la politique leur métier) ! Que proposer pour conclure ? En France, il faudrait réformer son mode de pensée et de fonctionnement centralisé et colbertiste qui conduit à vouloir imposer d'en haut des projets à la société plutôt que de promouvoir une société de projets. C'est par le levier des projets et la force des liens que les hommes retrouveront un sens à la vie qui donne envie de se lever le matin.

Propos recueillis par Jeanne Perrin

1. Renseignements et inscriptions : [www.lapropective.fr](http://www.lapropective.fr) ou [entrepreneursdufutur@cne-cnam.fr](mailto:entrepreneursdufutur@cne-cnam.fr)