

Penser et agir autrement



Par **Michel Godet**¹
 Professeur, économiste
 Membre de l'Académie des Technologies
 Vice-président de la Fondation MMA des
 Entrepreneurs du Futur.

Le monde change, mais les problèmes demeurent car ils sont liés à l'invariant de 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 similaires, à réagir de manière comparable donc prévisible. Il est plus facile de penser comme tout le monde, car on n'a pas à se justifier. Le bon sens n'est ni à droite ni à gauche, mais ailleurs et autrement.

L'avenir est un millefeuilles de pages presque blanches qui restent à écrire, même si certaines sont déjà oblitérées par l'héritage des actions passées. L'avenir est toujours ouvert et toute forme de prédiction est une imposture. C'est à chacun de prendre son avenir en main, c'est-à-dire de conspirer pour un futur désiré. Le déterminisme ne résiste pas à la détermination et le hasard, comme le disait Pasteur, ne favorise que les esprits bien préparés.

– Comment définir la prospective ?

La prospective sert à éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles et souhaitables. Le philosophe Gaston Berger (le père de la prospective et aussi celui de Maurice Bédart) utilisait une image très juste : plus nous roulons vite, plus les phares doivent porter loin. La prospective donne des coups de projecteur non pour prévoir ce qui va se passer, mais pour agir dans le présent. Elle est donc vraiment tournée vers l'action présente. Cette vision normative est déjà avancée par Aristote avec la notion de « cause finale ». Le projet explique l'action, lui donne sens. Si l'on exclut la passivité, il y a en effet trois attitudes face à l'avenir, la réactivité (agir dans l'urgence sans avoir anticipé), la pré-activité (se préparer au changement en envisageant les futurs possibles), la pro-activité (agir pour provoquer les changements souhaités). Il ne suffit pas d'être uniquement dans la pro-activité et de prendre ses désirs pour des réalités. Pour que le rêve féconde la réalité, pour que l'anticipation éclaire l'action, il faut un savant mélange des trois attitudes. Gaston Berger disait que l'attitude prospective repose sur cinq principes :

– « voir large, loin, profond, penser à l'homme, et prendre des risques ». J'ai ajouté depuis les années 1970, trois ambitions nouvelles :

ce point dans la dernière partie de cet article ;

– « voir ensemble », car à l'époque de Gaston Berger il s'agissait d'éclairer le prince ou le décideur. Même s'il y avait de la collégialité entre intellectuels, hommes politiques et chefs d'entreprise qui réfléchissaient parfois ensemble, la vision était assez aristocratique, la prospective n'était pas participative au sens où l'on intègre les acteurs, les parties prenantes. Pour passer de l'anticipation à l'action, il faut en effet l'appropriation. Une bonne idée que l'on veut imposer est une mauvaise idée. L'important est que collectivement nous prenions notre avenir en main, au travers d'une dynamique de projet. L'idée est donc celle d'un avenir à construire, pas à pas, sans qu'il soit imposé d'en haut. La prospective, c'est une société de projets au pluriel, et non un projet de société ;

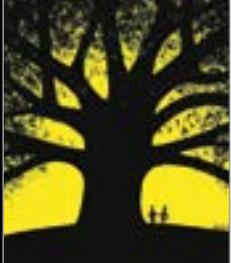
– « avec rigueur ». J'ai en effet avancé cinq conditions : la pertinence, la cohérence, la vraisemblance, l'importance et la transparence. Des méthodes. Et développé toute une boîte à outils de prospective stratégique pour se poser les bonnes questions, identifier les variables et acteurs clés, construire des scénarios, les probabiliser et évaluer les options stratégiques.

– Du bon usage des méthodes

Le monde ne pourra jamais être enfermé dans la cage des équations. En revanche, il est utile d'avoir des méthodes systématiques pour réfléchir ensemble.

J'ai toujours pensé qu'il fallait, sans brider l'imagination, utiliser des méthodes participatives aussi rigoureuses que possible pour réduire les incohérences

1 - Il a été pendant 32 ans titulaire de la chaire de prospective stratégique du Conservatoire National des Arts et Métiers. Ses publications (dont les deux tomes du Manuel de prospective stratégique, 2007 3e édition) et son enseignement ont contribué à diffuser toute une boîte à outils de méthodes de prospective stratégique. Depuis 2003, le Cercle d'Action prospective, qu'il a créé, a permis de diffuser gratuitement et en plusieurs langues ces méthodes sur Internet ainsi que l'ouvrage Prospective stratégique pour les entreprises et les territoires (www.lapropective.fr). Depuis, elles ont fait l'objet de 75 000 téléchargements dans le monde entier. Il revient ici sur certaines questions récurrentes de la prospective qui se distingue de la futurologie et du Foresight anglo-saxon par le fait que l'avenir est à construire et non à prédire.



collectives et créer un langage commun. Sans la raison, la passion est aveugle, et sans la passion qui anime le projet, la raison ne mène nulle part.

Il faut certes être espègle, non conformiste, à contre-courant, indiscipliné, mais il faut aussi des méthodes rigoureuses et suffisamment simples pour être appropriables

J'évoque souvent « le rêve du clou et le risque du marteau » pour indiquer que deux erreurs symétriques sont à éviter lors de l'utilisation des outils de prospective stratégique : ignorer que le marteau existe quand on rencontre un clou à enfoncer (c'est le rêve du clou) et, au contraire, sous prétexte que l'on connaît l'usage du marteau, finir par croire que tout problème ressemble à un clou (c'est le risque du marteau). Cela indique qu'il faut à la fois diffuser des outils et dissuader les néophytes de les utiliser à tort et à travers.

– Réhabiliter le temps long

Toutes les sagas d'entrepreneurs et d'acteurs de terrain qui réussissent se font sur une durée de 20 ans, alors qu'un préfet reste en moyenne 15 mois à son poste. Sur ce point, la régression est indéniable car nous vivons sous le règne d'un temps de plus en plus court, dans l'immédiat des médias. Les hommes politiques ne s'intéressent qu'à ce qu'ils peuvent annoncer au journal de 20 heures. Cette dérive n'est pas nouvelle, elle était en germe, depuis longtemps. Gaston Berger parlait déjà à la fin des années 1950 de l'« homme encombré » et de l'« accélération du changement ». En prospective, il faut aussi intégrer le temps des inerties. Plus un arbre est long à pousser, moins il faut tarder pour le planter. J'ai toujours vécu la prospective comme un engagement sociétal. Très vite dès les années 1980, je me suis senti comme la vigie sur le *Titanic* qui aperçoit l'iceberg : mon ambition n'est pas de dire que l'on est entré dans l'iceberg mais de l'annoncer pour éviter la collision. La bonne prévision n'est pas celle qui se réalise, mais celle qui mène à l'action, donc je me sens acteur et j'essaie d'alerter les dirigeants, les citoyens, pour éviter des problèmes. Un problème bien posé est déjà en partie résolu. Je tire la sonnette d'alarme aujourd'hui sur les problèmes de politique familiale², d'intégration des immigrés et de suicide

démographique de l'Europe. Il y a rarement consensus sur les questions importantes et prioritaires. C'est ce que j'ai montré à propos de la « Seine-Saint-Denisation » de l'Île-de-France³, où les questions de mixité sociale, de carte scolaire et de répartition inégale des populations défavorisées sur le territoire, sont politiquement incorrectes. Le prioritaire n'étant pas consensuel, l'objectif de la prospective participative est de rendre, après un débat contradictoire, plus consensuelles les décisions prioritaires. C'est le même engagement que je poursuis aujourd'hui avec les bonnes nouvelles de la France des territoires, qui me paraît d'autant plus important que la France d'en-haut est bloquée par l'impuissance et la faillite du jacobinisme⁴.

Paradoxalement, 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. L'effondrement des pays de l'Est, du régime soviétique et du Mur de Berlin ont été provoqués par le retour en force des facteurs identitaires. Depuis 20 ans, j'ai passé tous mes étés non à lire des livres de prospective appliquée ou de méthodes, mais des livres d'histoire et de sociologie. Je prends de plus en plus conscience de l'importance du temps long. De fait, le monde change, mais les problèmes demeurent car ils sont liés à l'invariant de 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 similaires, à réagir de manière comparable donc prévisible.

L'avenir à contre-courant des idées reçues

La chasse aux idées reçues est un sport passionnant. Certains pourraient interpréter ce sport intellectuel comme un exercice facile : il suffirait de prendre le contrepied des idées dominantes pour garantir le succès médiatique. La réalité est tout autre : ramer à contre-courant impose des efforts considérables. La difficulté provient, naturellement, de la diversité des sujets abordés : de l'énergie à l'éducation, en passant par la technologie, l'emploi, la croissance ou la démographie, mais aussi des barrières à l'entrée mises en place par les experts patentés d'un domaine.

– La lumière crée l'ombre

Il est plus facile de penser comme tout le monde, car on n'a pas à se justifier. C'est ainsi que j'ai eu plusieurs fois raison dans le passé en me méfiant des idées dominantes et à la mode comme aujourd'hui le réchauffement de la planète qui serait lié aux activités humaines. C'est ce dernier point qui me paraît discutable. Mais je n'ai pas assez travaillé la question pour le montrer par un contre-exemple qui viendrait remettre en cause le faux théorème. Retenons un réflexe intellectuel bénéfique : quand tout le monde est d'accord, c'est suspect ! Car le conformisme ambiant met dans l'ombre les arguments de ceux qui pourraient penser différemment. Bref, la chasse aux idées reçues est un exercice risqué pour la réputation intellectuelle. Les journaux ont publié, sans difficulté, une centaine de mes articles depuis vingt ans, sauf celui concernant la sclérose des médias⁵. Autre exemple : en 1979, l'article intitulé « La banque pourrait être la sidérurgie de demain »⁶ a fait la fortune d'une expression et suscité un débat (il y a même eu des grèves dans les banques à la suite de cet article) ; mais il m'a fallu attendre dix ans avant d'intervenir à nouveau dans ce milieu. La même histoire pourrait être évoquée à propos des articles sur la « surabondance d'énergie »⁷ en 1978, au moment où le lobby des nucléocrates était dominant. Au début des années 1980, il était rare de s'interroger sur « le mirage technologique et le virage social »⁸. Il n'était pas non plus facile de dénoncer trop fortement la « japanosclérose » et certaines « japoniaiseries » sur le management dans les années 1980⁹ ni même la maladie du diplôme en 1988¹⁰. Au début des années 1990, il fallait aussi du courage pour dénoncer le consensus sur le chômage d'abondance entre les acteurs dominants du jeu social¹¹ tournant du XXI^e siècle, au moment de la flambée de la nouvelle économie et de la déraison des marchés, il fallait beaucoup de bon sens, et un peu de mémoire, pour se rendre compte que la nouvelle croissance était une vieille lune¹². Et aujourd'hui, il faut une certaine témérité pour dénoncer l'insoutenable développement durable¹³ et pour s'afficher comme climato- sceptique. Les mirages collectifs, les aveuglements et les refus de voir ne datent pas d'hier.



Et l'époque moderne n'échappe pas à ce constat. Tout se passe comme si les sociétés humaines passaient d'un mirage à l'autre, pour mieux se cacher la forêt des vrais problèmes qui sont de nature sociale et organisationnelle. Les mirages technologique et éducatif ne doivent pas faire oublier les autres clichés qui sévissent régulièrement. Il en est ainsi du mythe de la taille critique des entreprises, alors qu'il y a toujours des entreprises plus petites et plus performantes dans un secteur donné. Toutes ces prises de position fondées sur le bon sens et la vérification des faits m'ont valu cette réputation d'inclassable, qui me convient bien. Le bon sens n'est ni à droite ni à gauche, mais ailleurs et autrement¹⁴. Le péché originel de la futurologie

demeure dans le mot Foresight qui signifie « intuition » d'un avenir à deviner. Pour se rapprocher de la Prospective, il faut parler de Strategic Foresight où l'avenir est à construire, c'est complètement différent. La césure est considérable entre ces deux approches comme le montre le tableau ci-après. ■

2 - (Évelyne), 2005, La Famille, une affaire publique, rapport au Premier ministre, Conseil d'analyse économique, La Documentation française, n° 57 (<http://www.cae.gouv.fr>). Voir aussi : « Familles, je vous saigne ! » Revue parlementaire novembre 2014.
 3 - « Eviter la Seine-Saint-Denis de l'Île-de-France », *Les Echos*, 7 septembre 2001.
 4 - Godet (Michel) 2015 « Changer la France par le bas » *Le Figaro* 23 juin. Voir aussi le Grand prix des bonnes nouvelles des territoires de la Fondation MMA des Entrepreneurs du Futur www.fondation-mma-des-entrepreneurs-du-futur
 5 - Garcin (Thierry), Godet (Michel) « Désinformation, toujours plus ! », *Medias Pouvoirs* N° 19, 1990

6 - Godet (Michel), PLAS (J.-P), 1979, « La banque pourrait être la sidérurgie de demain », *Le Monde*, 22 février
 7 - Godet (Michel), 1978, « Va-t-on vers une surabondance d'énergie ? », *Le Monde*, 5 septembre.
 8 - Godet (Michel), 1984 « du mirage technologique au virage social », *Futuribles* N°82 novembre 1984.
 9 - Godet (Michel), 1987 « Dix idées à contre-courant sur le Japon », Politique industrielle, avril. / Godet (Michel), 1987, « Regards sur la japanosclérose », *Futuribles*, n° 112, juillet-août.
 10 - Godet (Michel), 1988, « La France malade du diplôme », *Le Monde de l'éducation*, février. / Godet (Michel), 1988b, « Défis et crise mondiale des systèmes éducatifs », *Futuribles*, n° 118, février. / Godet (Michel), 1993c, « La maladie du diplôme. Propositions pour une nouvelle politique », *Futuribles*, n°173, février. / Godet (Michel), Sullerot
 11 - Godet (Michel), 1990, « Les chômeurs et les rentiers. Privilèges des diplômés et rigidité des statuts bloquent la régression du chômage », *Le Monde*, 3 avril. Godet (Michel), 1993b, « Les propositions oubliées du rapport Mattéoli », *La Tribune*, 18 août.
 12 - Godet (Michel), 2000, « Nouvelle croissance ou vieilles lunes », *Futuribles*, n° 257, octobre.
 13 - « L'insoutenable développement durable » dans *Le Monde* du 13 novembre 2007.
 14 - Joffrin (Laurent) 2015 Michel Godet, l'inclassable , Libération le 2 juillet

Strategic Foresight et la Prospective : Quelle différence ?

	Strategic Foresight	La prospective
Attitudes et Objectifs	Plutôt centrée sur la prédiction et l'anticipation	Plutôt centrée sur la proactivité et la construction de l'avenir
Facteur clé de l'innovation	Essentiellement la technique Et la R&D (Technology Foresight.)	Le changement technique c'est important, mais ce n'est pas l'essentiel 80% de l'innovation est low-tech (sociale, politique, managériale,...)
Méthodes de prévision	Grande influence de la Rand Corporation pour des approches rationnelles (analyse de systèmes, Delphi) et d'Herman Kahn (scénarios).	Les mêmes influences + sources philosophiques et historiques Méthodes de jeux d'acteurs et de projets
Place des scénarios	Central et portant sur un nombre limité de variables (GBN). Souvent décalés "out-of-the-box" Utilisés aussi pour le <i>storytelling</i> , le consensus et la communication.	Central avec aussi des pensées à contre-courant et non conventionnelles, mais avec plus de viables prises en compte Des méthodes plus rigoureuses comme l'analyse morphologique, mais dont le succès conduit à des abus Succès questionnable parce que la construction de scénario n'est pas une fin en soi Trop de scénarios et pas assez de projets
Résultat final & rôle du futuriste et du prospectiviste	Rapports remis aux clients qui donnent des connaissances et des visions partagées Ces visions sont principalement produites par le Futurologue en tant qu'expert dans le domaine Futuring est utilisé comme processus d'approbation.	La remise de rapports aux clients est moins importante que le processus d'implication des clients comme producteurs de réflexion Le but du <i>process de Futuring</i> est l'appropriation par les utilisateurs finals Le Prospectiviste est un <i>coach</i> qui facilite la production collective de connaissance. Son expertise n'est pas nécessairement dans le domaine. Il apporte des méthodes rigoureuses et participatives pour la réflexion collective