

Les Entretiens de la Mémoire
de la Prospective :
Armand Braun,
Président de la société internationale
des conseillers de synthèse

Stéphane Cordobes

Philippe Durance

Août 2004

Avant propos

La *Mémoire de la Prospective* est un projet de recherche mené dans le cadre du Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation (LIPSOR) du Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) sous la direction du Professeur Michel Godet.

La constitution d'une mémoire de la prospective consiste à en promouvoir et en diffuser les concepts et les fondements, qu'ils soient d'origine française, européenne ou internationale.

Ce projet part d'un double constat ; l'inaccessibilité des travaux de prospective menés depuis plus de 50 ans (textes non disponibles, voire tombés dans l'oubli, éparpillés tant en matière d'édition que d'archivage), en majeure partie source d'une méconnaissance par les praticiens de l'état de l'art et des fondamentaux.

La poursuite de cet objectif passe par la constitution d'un « capital cognitif » de la prospective dans une optique de reconstruction intellectuelle ; l'histoire éclaire le présent en symétrie de la démarche prospective elle-même.

La constitution et la gestion de ce capital s'effectue autour d'un noyau dur d'acteurs de la prospective en France, parmi lesquels la DATAR, le groupe Futuribles, le Commissariat Général du Plan et le LIPSOR, dans une mission permanente de mise à disposition des sources, d'optimisation des ressources et de maximisation des moyens de diffusion. Il s'agit de construire *in itinere* un réseau coopératif et apprenant qui pourra rapidement dépasser le cadre des partenaires initiaux.

Enfin, cette valorisation des sources favorisera l'entreprise d'évaluation aujourd'hui nécessaire dans la culture de projet qui s'instaure au plus haut niveau de l'Etat.

Les *Entretiens de la Mémoire de la Prospective* s'inscrivent dans cette démarche. Ils ont pour principal objectif de poser des repères historiques et conceptuels à partir de discussions menées avec les grands témoins de l'émergence de la prospective moderne, en France comme à l'international.

<p>Stéphane Cordobes (stephane.cordobes@prosophia.com) et Philippe Durance (ph.durance@wanadoo.fr) sont chercheurs associés au LIPSOR.</p>
--

Éléments de biographie



Diplômé de l'Institut d'Etudes politiques de Strasbourg, Armand Braun est le Président de la Société internationale des conseillers de Synthèse (SICS), créée en 1947 par le Docteur André Gros, proche de Gaston Berger.

Il est également membre de la section Prospective du Conseil économique et social régional (CESR) de l'Ile-de-France.

L'Entretien

A Paris, le 22 avril 2004

Philippe Durance : En 1972, à un journaliste de L'Express lui demandant « Comment devient-on Bertrand de Jouvenel ? », celui-ci répondait en citant Engels : « (...) le singe s'est transformé en homme par le travail¹ ». J'aimerais vous demander : « Comment êtes-vous devenu Armand Braun ? »

Armand Braun : Je viens de Bitche, une petite ville de Lorraine. Je suis allé faire des études supérieures à l'université de Strasbourg, avec seulement une vocation négative : ne faire ni mathématiques, ni sciences physiques. Dès la première heure de la classe de 6^e, j'avais trouvé que les mathématiques ne m'intéressaient pas. J'ai passé le baccalauréat avec le niveau de mathématiques de la dernière classe du primaire ! L'Institut d'études politiques de Strasbourg regroupait une cinquantaine d'élèves, avec des promotions de 10 à 15 personnes, et d'excellents professeurs, venus pour la plupart de Paris. J'ai trouvé cela bien. Secondairement, je me suis inscrit en Droit ; à l'époque, il était courant de faire les deux à la fois. Je n'ai pas été déçu : l'enseignement prodigué alors à Sciences Po Strasbourg, ainsi qu'en Droit, était de grande qualité. C'est là, en fait, que j'ai tout appris.

Tous les mois, un grand personnage venait faire une conférence. Pour nous, qui étions au fond de la province, être irrigués en visites de gens intéressants était précieux. Une fois par an, un colloque était organisé, sans ordre du jour. L'organisateur prenait toujours un assistant parmi les élèves de Sciences Po. Une année, le poste s'est trouvé libre et j'y suis allé ; j'ai été embauché le 1^{er} septembre 1958, à l'âge de 21 ans. Le lendemain commençait le colloque, en présence de quelques uns des luminaires de l'époque : le chef d'état-major de l'armée, le cardinal Tisserand, une moitié de Français, une moitié d'autres Européens. Parmi eux, il y avait le Docteur André Gros, qui se trouvait alors dans la gloire du lancement de la prospective par Gaston Berger, deux ou trois ans avant, avec le concours des conseillers de synthèse.

Il m'est alors arrivé ce truc assez étonnant : au premier jour de mon activité professionnelle, le Dr Gros m'a dit : « Lâchez tout, venez à Paris et travaillez chez nous ». Je raconte cela avec fierté, car je ne sais pas comment j'ai été assez intelligent ce jour là pour répondre : « D'accord, dans 10 ans ». Et c'est ce qui s'est passé : 10 ans plus tard, j'ai rejoint la Société des conseillers de synthèse. Dans l'intervalle, j'avais travaillé successivement - 3 à 4 ans à chaque fois - au Centre des Jeunes Patrons, qui est maintenant le CJD², puis dans une société industrielle, puis dans un organisme de coopération technique. Je me disais qu'il n'était pas possible d'être consultant sans avoir une certaine expérience de la vie professionnelle.

Entre temps, le spectacle glorieux du 1^{er} septembre 1958 avait laissé place à bien autre chose le 1^{er} septembre 1968. D'abord, il y avait eu le décès de Berger en 1960³. Il a été si douloureusement ressenti par le Dr Gros que, bien que lui ayant survécu 12 ans, il était d'une certaine manière mort en même temps que lui. Il y avait

¹ Entretien paru dans *L'Express* du 17 janvier 1972 [Jouvenel, 1993]

² Centre des Jeunes Dirigeants, créé en 1938.

³ Gaston Berger est mort en novembre 1960 dans un accident de la route.

entre eux une espèce d'osmose. Leur rencontre a été une très belle histoire⁴. Gros avait été médecin du travail avant la guerre. En 1947, il avait lancé l'idée que – propos que, plus de 50 ans après, je suis prêt à tenir aussi – ce qui compte dans les organisations, ce n'est pas le management, mais l'orientation⁵. Or, l'orientation n'est pas un travail collectif, mais le rôle personnel du dirigeant. Il avait convaincu trois grands personnages de l'époque⁶, et travaillé avec eux. Ces personnalités ont crédibilisé la démarche. Avec Berger, Gros a réuni un jour ses partenaires chez Marcel Demonque, qui était à l'époque le Président des Ciments Lafarge. Il y avait là Bloch-Lainé⁷ et une dizaine de personnalités de l'industrie et d'ailleurs. André Gros a prononcé une phrase devenue historique : « Je ne vous demande pas votre avis. Nous nous réunissons désormais autour de cette table, le premier mardi du mois à 17 heures. Nous créons le Centre international de Prospective. Berger est Président, je suis Secrétaire général, vous êtes administrateurs et par ailleurs vous payez.⁸ »

⁴ « Dans l'exercice de notre fonction de Conseillers de Synthèse, mes camarades de travail et moi-même consacrons depuis 14 ans, méthodiquement, une grande partie de nos activités à des dialogues avec des responsables appartenant à toutes formes de disciplines. Elaboration permanente d'essais progressifs de synthèses entre l'action et la réflexion, entre les faits et les idées. Un jour, au cours de l'une de nos séances de travail, j'ai dit à mes collègues : 'On parle de plus en plus de M. Gaston Berger, l'actuel Directeur général de l'Enseignement Supérieur. Son éloquence, dit-on, est d'une richesse et d'une clarté incomparables. Son élévation de pensée est réputée exceptionnelle. Et il est, paraît-il, d'une très grande gentillesse. J'aimerais le connaître...' Quelques jours plus tard, je rencontrais Gaston Berger. Par un petit escalier, je suis monté à son bureau de Directeur de l'Enseignement Supérieur, au Ministère de l'Education nationale. Accueil naturel. Il donnait l'impression d'être perché sur son fauteuil. La tête était volumineuse. Visage étonnant, évoquant simultanément l'Europe, l'Asie et l'Afrique. En réalité, marque profonde du Sénégal, de Gorée, n'est-ce pas, cher Président Senghor, si magnifiquement solidaire et compréhensif depuis un an ? De Gaston Berger émanaient la bonté, la candeur, la maîtrise, l'habileté, surtout la puissance de travail et de réflexion. Je lui décrivis notre goût pour l'action et la réflexion, pour la recherche et l'interprétation en fonction d'un avenir plus ou moins lointain, pour les idées fortes, notre horreur des thèses et antithèses, de l'esprit de système et de l'intellectualisme. J'expliquais ce pari qu'est notre travail : aimer la connaissance, la science, les faits concrets et les hommes d'action, penser à l'homme de la rue, à l'ouvrier, au paysan ; attacher du prix à la sensibilité et à l'intuition, à l'imagination et au sens esthétique. Considérer comme indispensables la disponibilité et l'indépendance. Alimenter l'action et la réflexion par des dialogues, seule communication authentique. » [Gros, 1961a]

⁵ Date de création par André Gros de la Société internationale des Conseillers de Synthèse (SICS). [Braun, 2001]

⁶ Il s'agit de Georges Villiers, alors chef d'entreprise et Président de l'Union de la Métallurgie du Rhône, d'Arnaud de Vogüé, Président de Saint Gobain et de Raoul de Vitry, Président de Péchiney. [Braun, 2001]

⁷ François Bloch-Lainé était Directeur Général de la Caisse des Dépôts et Consignation.

⁸ « Je crois, disait Gaston Berger, qu'il faudrait réunir un petit nombre de personnes 'non acides', capables de travailler en équipe, représentant un échantillonnage de disciplines et de responsabilités variées : hommes de recherche, de réflexion et d'action, de générations complémentaires en pensant tout particulièrement aux jeunes. Il faudrait créer un Centre qui réunirait ces personnes. Elles devraient être capables de sentir la différence fondamentale – en même temps d'ailleurs que la complémentarité – entre la prévision et la prospective. Un tel effort exige en effet des connaissances, une grande disponibilité, de la sensibilité, de l'imagination, de l'intuition et, ajoutait-il, beaucoup de travail en même temps qu'un véritable militantisme vis-à-vis de l'idée d'avenir, de changement. L'attitude prospective est une attitude de foi dans le progrès, de joie dans le changement, de foi dans l'avenir. » Et je pensais à la beauté de ce message apprenant à l'homme à ne pas redouter, à ne pas déplorer, à croire en lui, 'qui construirait son avenir'. Nous évoquions ensemble Teilhard de Chardin, dont il avait analysé 'les faiblesses, la vigueur et la grandeur', Albert Camus et sa puissance d'engagement, Merleau-Ponty dont il appréciait infiniment la rigueur, Jean-Paul Sartre dont il aimait le talent, Roger Garaudy dont il estimait la stricte dialectique et l'honnêteté intellectuelle. « Ce Centre devrait être français en une première étape, puis rapidement international. » Il évoquait fréquemment les USA, l'Amérique Latine, l'Afrique, l'Inde, l'URSS et la Chine, sur laquelle il insistait tout particulièrement. (...) Ce fut alors qu'il me demanda de travailler avec lui, avec les Conseillers de

L'oukase a été parfaitement respecté. C'est l'origine de la prospective, du Centre international de Prospective, de la revue *Prospective*, et de tout ce qui s'en est suivi⁹.

Après la mort de Gaston Berger, Pierre Massé¹⁰ a été élu. Il a dû assez vite, étant nommé commissaire au Plan, renoncer à ses fonctions. Entre le Dr Gros et Bertrand de Jouvenel¹¹, il a arbitré en faveur de ce dernier.

Enfin est intervenu un désastre méconnu pour la prospective, l'arrivée d'Herman Kahn à la fin des années 60¹². La DATAR a commis une évidente erreur dans ces années-là, en le cautionnant. Ce futurologue américain incarnait une sorte de totalitarisme qui se prétendait prophétique : il faisait toutes sortes de prédictions et avait le sens de la mise en scène. Il est l'auteur d'un rapport fameux¹³. Il se promenait en hélicoptère au-dessus de la France et disait : « Ici, vous me ferez une ville ! », « Nancy doit disparaître avant vingt ans et doit être transféré au Havre, parce que l'avenir, c'est l'Atlantique ! ». Qu'on le veuille ou non, le discrédit qu'il a rapidement subi a atteint la prospective. Des temps difficiles ont commencé, pour les prospectivistes eux-mêmes et pour les concepts que porte la prospective. Notre

Synthèse et avec certains amis, notamment Marcel Demonque, à l'élaboration du statut d'un tel Centre. Un jour, marchant le long des quais de la Seine, Gaston Berger, heureux et profondément méditatif, me dit : « Eh bien ! Je pense que nous devons désormais créer le 'Centre international de Prospective'... ». [Gros, 1961a]

⁹ Le Centre international de Prospective a été créé en grande partie grâce au Docteur Gros et à la mobilisation par celui-ci de personnes et moyens provenant de ses relations avec le milieu industrielle de l'époque par le biais du CNPF et du CRC ; en 1953, André Gros conseille notamment Georges Villiers, fondateur et premier Président du CNPF. Il lui suggère de créer un centre de formation pour les cadres, le CRC. Jean Darcet, conseiller de synthèse, en sera le premier Secrétaire général (1953-1964). Marcel Demonque fera partie des fondateurs et s'occupera d'un groupe de travail sur les grands courants de la pensée contemporaine (1956). Arnaud de Vogüé, Président de Saint Gobain, sera également Président du CRC (1959-1962). Toutes ces personnes se retrouveront dans le Conseil d'administration du Centre international de Prospective lors de sa création en mai 1958. [Braun, 2001] En outre, Gaston Berger a fait une conférence devant les membres du CRC en mars 1955. [Berger, 1955]

¹⁰ Pierre Massé a été Directeur des études économiques d'EDF en 1948, Président de l'Électricité de Strasbourg en 1957 et Commissaire Général du Plan de 1959 à 1966. Suite à la mort de Gaston Berger, André Gros prend plusieurs dispositions ; outre le changement de nom, de *Centre international de Prospective* en *Centre d'Etudes Prospectives (Association Gaston Berger)*, il constitue un Collège de Directeurs composés des neuf anciens administrateurs, auxquels viennent s'ajouter quatre membres de l'Association que Gaston Berger avait l'intention d'intégrer au Conseil, dont Pierre Massé [Gros, 1961b].

¹¹ Bertrand de Jouvenel (1903-1987), diplomate, journaliste, économiste, juriste, professeur dans de nombreuses universités française et étrangères, a dirigé de 1954 à 1974 la SEDEIS (Société d'Etudes et de Documentation Economiques Industrielles et Sociales), bureau d'études créé par le CNPF. Il a été l'un des acteurs majeurs de l'émergence de la prospective, tant en France qu'à l'étranger, auteur de *L'Art de la conjecture* [Jouvenel, 1964] et fondateur de l'Association internationale Futuribles (1967).

¹² Herman Kahn (1922 – 1983), physicien et mathématicien, entra à la *RAND Corporation* à la fin des années 40. Il y co-dirigea notamment le projet militaire *Air Force* qui lui inspira son premier ouvrage de stratégie militaire, *On Thermonuclear War* (1962), dans lequel il analysa de façon systématique les effets possibles d'une guerre nucléaire. H. Kahn démissionna de la *RAND* en 1961 pour fonder un *think tank*, le *Hudson Institute*, avec pour objectif de faire de la recherche inter-disciplinaire indépendante. H. Kahn est considéré comme un des fondateurs des *Future Studies* ; il a contribué à leurs fondements à la fois théoriques et méthodologiques (méthode des scénarios, utilisation de l'analyse systémique et d'outils mathématiques pour la prévision, etc.). Source : *Hudson Institute*. Le *Hudson Institute* réalisera notamment, entre 1970 et 1971, plusieurs études pour la DATAR.

¹³ Entre 1970 et 1971, trois études ont été organisées et dirigées par le groupe de développement économique de l'*Hudson Institute*, à la demande de la DATAR, placée alors sous la direction de Jérôme Monod. Elles ont été publiées en un seul volume en avril 1972. [DATAR, 1972]

équipe s'est maintenue avec l'appui de chefs d'entreprise, qui savaient ce que nous leur apportions, et celui de l'Institut de l'Entreprise¹⁴.

J'étais soucieux de continuer la SICS. Je ne souhaitais pas devenir universitaire. Je continue d'ailleurs de m'interroger sur la compatibilité entre l'enseignement et la conception, car la prospective est avant tout affaire de conception. Mais je reconnais que tout cela se discute et que d'autres, pour de bonnes raisons, pensent différemment. Assez peu d'entreprises ont plus de cinquante ans comme la SICS. Elle demeure, comme elle a toujours été, libre de toute attache. Elle a toujours gagné sa vie, ce que je considère comme une forme d'hygiène du comportement. Aujourd'hui la demande devient plus forte, mais il y a une, deux ou trois décennies, ce n'était pas le cas ; comment faire lorsque le téléphone ne sonne jamais pour la prospective ? C'est cela qui a façonné ma conception et qui, je peux le dire maintenant *a posteriori*, a été ma chance : puisqu'il n'y avait pas de demande, je me suis dit que je devais développer une stratégie d'offre. Je ne pouvais pas aller voir les gens en leur disant que je voulais faire de la prospective. Il fallait que je comprenne des problématiques, que je les traite par avance et que j'aie à vendre des solutions que les intéressés n'avaient pas conçues par eux-mêmes. Et, de plus, que je les mette en œuvre, parce que les organisations ne sont pas faites pour innover : j'en ai vingt fois fait l'expérience. Si vous souhaitez que quelque chose se réalise, vous devez le faire vous-même !

Trois projets ont marqué pour moi les vingt dernières années. D'abord, entre l'Institut de l'Entreprise et des syndicats ouvriers, il y avait accord sur la nécessité d'innover à propos de l'avenir des jeunes. Je leur ai expliqué aux uns et aux autres qu'il fallait s'adresser aux collégiens, le plus tôt possible, qu'il valait mieux leur parler des métiers d'aujourd'hui que des métiers de demain, présenter ces métiers en faisant intervenir ceux qui les pratiquent et enfin se garder des prédictions de la statistique. Mon épouse Hélène et moi avons été encouragés dans la mise en œuvre de ce qui est devenu un grand salon nommé *L'Aventure des métiers* commencé en 1987 avec 250 000 visiteurs à la Grande Halle, à la Villette. Nous proposons aux élèves des classes de 5^e et de 4^e, de « voir et complimenter les métiers ». Là où cela était possible, les professionnels pratiquaient leurs métiers¹⁵. Nous avons veillé à préserver la variété, voire un certain et indispensable désordre. Cela a été un formidable succès, qui s'est poursuivi pendant treize ans, mais que mon épouse et moi assumions seuls, avec toutes les difficultés que vous pouvez imaginer.

¹⁴ Cf. *infra*. « (...) Armand Braun a bien connu le CRC. Il en a été le Conseiller du Président, après André Gros et Georges Guéron. Il est devenu ensuite, tout naturellement, Conseiller de l'Institut de l'Entreprise, et il l'est encore. », Préface de Bertrand Collomb, Président de Lafarge, Président de l'Institut de l'Entreprise [Braun, 2001]

¹⁵ A un journaliste des *Echos* lui demandant, en 1992, à l'occasion de la cinquième édition du salon, si l'idée commençait à s'imposer dans les entreprises, Armand Braun répondait : « Une idée en général met toujours beaucoup de temps à s'imposer. Même si, dès le départ, en 1986, nous avons reçu un très bon accueil des dirigeants des branches d'activité, il faut reconnaître que les entreprises avaient tendance à ne s'adresser qu'à la minorité élue des étudiants. A l'inverse de cette démarche utilitariste, nous nous adressons à toute une génération, sans prétendre orienter. Ce que nous voulons, c'est que les jeunes se donnent à eux-mêmes des raisons de faire des efforts scolaires. Car la motivation n'est pas une prestation du système éducatif. Ce qui me frappe, c'est la nécessité d'une médiation entre l'école et l'entreprise. Ces deux partenaires sont intellectuellement favorables à une coopération. Pratiquement, il ne se passe pas grand chose. » (*Les Echos*, 18 février 1992)

Le deuxième exemple concerne le transport public en Ile-de-France. Un jour de 1997, je suis allé voir Jean-Paul Bailly¹⁶, à l'époque Président de la RATP, et lui ai dit : « Les concepts fondateurs du transport public en France ont été définis il y a une cinquantaine d'années, il serait temps de les revisiter ! »¹⁷. J'ai plaidé la possibilité de développer des services aux entreprises. Au début, l'idée n'a évidemment pas été bien accueillie par son entourage : « Qu'est-ce que c'est que ce type qui n'a aucune référence dans le transport et qui prétend nous dire des choses sur notre métier ! ». Aujourd'hui, Entreprises et Mobilité Services (EMS), filiale commune à la RATP et à la Chambre de commerce de Paris, présidée par Véronique Berthault, est une réussite.

Je lutte depuis des années pour que soient créées les Associations de solidarité familiale. C'est l'occasion de vous dire que la prospective requiert une énorme patience, il faut avoir une peau d'éléphant ! L'idée est simple : les familles peuvent s'organiser pour contribuer à l'équilibre durable du système de protection sociale¹⁸. Après avoir mille fois cru que je n'y arriverais jamais, j'ai aujourd'hui quelques raisons de penser que j'ai raison d'être patient. Le fond de la question, c'est cette affirmation du philosophe allemand Walter Benjamin : « la force des choses conduit à la catastrophe ». Cette formule m'avait été rapportée par Jean-Marie Domenach¹⁹ qui a travaillé avec nous pendant les dix dernières années de sa vie. C'est grâce aux Associations de solidarité familiale que notre système de protection sociale pourra, s'il sait et s'il veut échapper à la catastrophe, s'il en est encore temps, se maintenir et se développer au XXI^{ème} siècle.

La mission du prospectiviste consiste à identifier ce qui est à faire, que bien souvent personne ne voit. Et elle est, pour les raisons que je vous disais, de l'entreprendre. C'est en cela qu'elle rejoint la politique, bien au-delà de toute histoire

¹⁶ Actuellement Président de la Poste, Jean-Paul Bailly est l'auteur d'un rapport sur le thème de la prospective et de la décision publique, commandité en mars 1997 par le Conseil économique et social au titre de la commission spéciale du Plan [Bailly, 1999]. Dans ce cadre, J.-P. Bailly a entendu quelques personnalités, dont Armand Braun, en juillet 1997.

¹⁷ Dès juillet 1993, Armand Braun rend publique une étude qu'il a faite sur la « mobilité des personnes en Ile-de-France ». Le bilan est sévère : un recours croissant à l'automobile, un déficit grandissant des opérateurs publics (avec une stagnation de la fréquentation malgré une offre accrue), des entreprises de plus en plus réticentes à payer le « versement transport » et un nombre d'exclus du transport (personnes âgées, milieux défavorisés) toujours plus nombreux (*Les Echos*, 7 juillet 1993). En 1997, il prône le passage en douceur et sans rupture vers une autre gestion des transports publics dans les grandes agglomérations. « Il faut remettre les problématiques à plat et chercher des solutions un peu moins archaïques. » (*Les Echos*, 19 mars 1997). En 2001, il propose toujours qu'une nouvelle approche soit développée et milite en faveur d'une approche « micro » de la mobilité, c'est-à-dire d'une démarche qui s'appuie sur une mobilisation de chacun des acteurs concernés par le problème (*Les Echos*, 9 janvier 2001).

¹⁸ « On dénonce trop souvent la dépersonnalisation de nos systèmes de protection sociale, vastes machines anonymes à brasser cotisations et prestations, pour ne pas prêter attention au projet de « fonds familial » élaboré par un groupe de travail animé par Armand Braun (...). L'intuition fondamentale est que ce sont les familles qui sont le mieux placées pour constituer une structure intermédiaire mettant en oeuvre des solidarités de proximité. Exerçant déjà spontanément cette solidarité entre leurs membres, il faudrait seulement que le droit entérine les faits pour qu'elles prennent toute leur place dans un système de protection sociale rénové. » (*Les Echos*, 20 décembre 1995).

¹⁹ Jean-Marie Domenach (1922-1987) fut notamment, de 1957 à 1976, le Directeur de la revue *Esprit*, fondée par Emmanuel Mounier. En 1971, il fonde, avec Michel Foucault et Pierre Vidal-Naquet, le Groupe d'information sur les prisons (GIP), organe politique contestataire de l'univers carcéral. Professeur à l'Ecole polytechnique, il y fonde, en 1982, avec Jean-Pierre Dupuy, le Centre de sciences cognitives et d'épistémologie (CREA).

de tendances lourdes et de signaux faibles. Nous vivons parmi les problèmes non résolus. La démarche prospective s'écarte de la pratique habituelle du type : passé, présent, perspectives, interrogations et menaces. Il s'agit d'abord de connaître les données, en se libérant de l'information vulgaire. Ce qui me fait dire parfois : « Je suis bien informé, je ne lis jamais les journaux. » ; ce qui est doublement faux : je lis les journaux et je ne suis pas bien informé. Il faut trouver l'information pertinente pour se construire une conviction personnelle et fondée. Il s'agit ensuite d'identifier le souhaitable, ce qui encore plus difficile : le souhaitable de l'un n'est pas le souhaitable de l'autre et vous ne savez jamais à quel moment votre pensée libre accouchera de la bonne réponse. Ce n'est pas facile.

Tout aujourd'hui est à faire, il n'y a pas de dossier qui ne puisse utilement être soumis au regard spécifique du prospectiviste. L'atonie que l'Europe connaît en ce moment s'explique par cette singulière paresse intellectuelle dans laquelle nous vivons depuis quelques décennies : gérer, éviter de repenser. Par vocation, et aussi parce que d'autres ne s'en occupent pas, qu'ils se soucient de conserver plus que de préparer l'avenir, c'est au prospectiviste de le faire. Mais ma capacité personnelle n'étant que ce qu'elle est, je n'ai pu m'atteler qu'à un petit nombre de situations. Avoir réussi deux projets, c'est déjà une grande satisfaction. J'attendrai le temps qu'il faudra la réussite du troisième, les Associations de solidarité familiale, qui est en quelque sorte inscrite dans l'avenir.

Philippe Durance : C'est la posture du philosophe.

Armand Braun : Je crois que c'est la posture du prospectiviste. *L'Aventure des métiers* a été faite comme cela... La posture du philosophe peut-être, mais ce dont je me rappelle d'abord, ce sont les problèmes de fin de mois et les visites chez le banquier.

Philippe Durance : Comment identifiez-vous vos thèmes ?

Armand Braun : A partir de mes centres d'intérêt. Par exemple, toujours intéressé par les problèmes d'emploi, j'ai élaboré un projet d'organisation du marché du travail. A partir de ceux de mes amis, d'où l'agriculture. A partir de ce que j'apprends : membre de la Section de prospective du Conseil économique et social régional d'Ile-de-France, j'ai conçu un ensemble d'idées sur l'avenir de l'agglomération parisienne.

Philippe Durance : Et combien y a-t-il de conseillers de synthèse ?

Armand Braun : Je suis seul. A l'époque du Dr Gros, il y avait une douzaine de personnes, mais il y avait avant tout le Dr Gros. Après lui, il y a eu Georges Guéron²⁰. Ensuite, il y a eu moi et une dizaine de collaborateurs. Ils sont entrés en guerre contre moi dans les années 1980, pour deux raisons : d'abord, je leur faisais terriblement peur ; il est inquiétant d'être à bord d'un bateau plombé par la dette qui nous venait de *L'Aventure des métiers* ; ensuite, parce que certains s'étaient pris de passion pour la psychanalyse, et moi, comme j'aime à le dire, je suis complètement bloqué [rire]... je suis également étranger au *coaching*²¹. Je n'ai jamais été capable

²⁰ Conseiller de synthèse, Georges Guéron était également, avec Jean Darcet, Directeur du Service des Etudes du Centre international de Prospective de Gaston Berger.

²¹ « (...) D'autres au contraire affirment que l'accompagnement [des chefs d'entreprise] n'a de sens que dans le long terme. « Je maintiens systématiquement une relation sur cinq ou dix ans avec mes clients, avec une rencontre mensuelle et un contact téléphonique permanent », explique ainsi Armand Braun. Cet expert, il est vrai, récusé en ce qui le concerne le *coaching*, considéré comme une simple «

de conjuguer ces deux manières d'être : agir sur le monde, agir sur soi-même. D'autres le sont, je les en félicite.

Philippe Durance : Quelles qualités, quels défauts, quelles caractéristiques faut-il avoir pour être un bon prospectiviste ? Qu'est-ce qui fait que vous avez ces réussites, que vous identifiez les bons problèmes ? Comment arrive-t-on à cela ? Est-ce une question de culture, d'éducation, d'intuition, d'empathie, d'osmose... ?

Armand Braun : J'ai du mal à vous répondre. Ce n'est pas une affaire de formation. Ce n'est pas une affaire d'expérience : des dirigeants d'entreprise retraités, par exemple, cela semble aller de soi, cela n'a jamais réussi pour pratiquer ce métier. C'est affaire de forme d'esprit, d'interaction entre les personnes, c'est imprévisible. Gros était médecin du travail. Berger a eu très tôt une passion pour la philosophie, mais il a quand même été longtemps marchand d'engrais. Il aurait pu finir sa vie comme président du Syndicat national des engrais... Cette question peut conduire à sous-estimer l'imprévisible, le hasard, les jeux de la vie.

Philippe Durance : Votre réponse nous donne l'impression qu'il n'y a pas de transmission possible.

Armand Braun : J'ai 67 ans. Je suis la troisième génération. J'ai suffisamment d'activités pour continuer de faire vivre cette microstructure qu'est la SICS. Mais pour combien de temps ? Dans *La belle Hélène* d'Offenbach, le Roi Ménélas dit, en parlant d'Hélène : « N'anticipons pas ». Ce « n'anticipons pas » est un grand mot de la prospective.

Philippe Durance : C'est une vision politique.

Armand Braun : Oui. Mais je n'ai jamais travaillé avec des politiques, sauf deux. Etudiant, quand j'avais vingt ou vingt-et-un ans, je faisais partie de ces jeunes qui étaient près de Mendès-France, dont j'ai tant appris. Tant de décennies plus tard, je me rends compte du privilège de l'avoir côtoyé. Il avait une vision, c'était un personnage rayonnant... Et dans les années 1980, René Monory, à mes yeux l'unique homme d'Etat prospectiviste des récentes décennies. Elu président du Conseil général de la Vienne, il s'est dit : « Je ne peux quand même pas faire comme tout le monde, ajouter des zones industrielles vides à tant d'autres ». Mais comment faire ? « Parce que la Vienne est un département pauvre, nous n'avons les moyens d'imiter personne, il faut que je trouve ce à quoi personne n'a pensé. » Voilà l'intuition géniale et prospective qui a conduit René Monory à créer le Futuroscope, qui a connu une grande et longue réussite. J'ajoute un mot : Monory considérait que le Futuroscope, créé et financé par le département, devait être géré par le Conseil général. Longtemps, ce choix a été pertinent. Mais au bout d'un moment, l'esprit de gestion, au nom du fameux bon sens, qui n'est parfois que réductionnisme et fausse prudence, a conduit à arrêter les investissements, tuant la poule aux œufs d'or. Pas de renouvellement : la mort.

Philippe Durance : Vous nous dites, en résumé, qu'il n'y a pas de caractéristiques du bon prospectiviste.

Armand Braun : Je ne fais pas de portrait robot.

introspection accompagnée ». Revendiquant le titre de « conseiller de synthèse », il privilégie une approche irriguée par l'information extérieure. » (*Les Echos*, 12 avril 1999).

Philippe Durance : En conséquence, la transmission est difficile. La SICS existe depuis plus de cinquante ans. Comment le Docteur Gros a-t-il fait avec Georges Guéron et avec vous ?

Armand Braun : Guéron dirigeait en Algérie une usine de fabrication de tapis. Résistant, il fut dans les années 1944-1945, l'interlocuteur de David Rockefeller, le futur banquier qui dirigeait à l'époque à Alger les services de renseignements américains. Lors de la constitution du Gouvernement provisoire de la République, on lui proposa d'en devenir le Secrétaire général. Guéron refusa pour revenir vers les affaires familiales à Tlemcen. Il a ensuite quitté l'Algérie et quelqu'un l'a mis en relation avec Gros. Il est arrivé à la SICS au milieu, voire au début, des années 50 : il était présent avec Berger, au début de *Prospective*²².

En ce qui me concerne, je suis arrivé sur un flash de Gros... celui que je vous ai raconté tout à l'heure. Ce n'était pas évident qu'un gamin de vingt-et-un ans soit identifié comme un successeur possible, que le rendez-vous à dix ans soit tenu : « n'anticipons pas... ». Ou encore, pour évoquer un mot moins fantaisiste, je pense à Hannah Arendt : « Dieu aime la plaisanterie ».

Stéphane Cordobes : Comment peut-on évaluer une vision ? Dans vos réussites, quels sont les critères qui vous permettent de dire que ce sont des réussites ?

Armand Braun : J'ai une réponse... c'est le succès. Si j'en reviens à *L'Aventure des métiers*²³, je ne pourrais vous dire de combien de dizaines de milliers de jeunes nous avons, en quelque sorte, sauvé la vie. Simplement trois anecdotes : un jour, une dame très connue est venue me demander de convaincre sa fille de devenir ingénieur : c'est la mère que nous avons convaincue de laisser sa fille se lancer dans l'artisanat d'art, comme sa grand-mère ; un garçon qui, par des cheminements intérieurs de lui seul connus, s'était enthousiasmé pour le métier de sommelier est aujourd'hui chef d'entreprise parce que nous l'avons encouragé ; un autre dont l'idée fixe était de s'occuper de chevaux, a négocié avec ses parents, mon épouse faisant fonction de médiateur, l'autorisation de devenir lad. Derrière tout cela, il y a une image d'Hubert Reeves, qui explique l'origine de sa passion pour la cosmologie par le fait que, quand il avait dix ans, un moine botaniste lui avait fait découvrir les merveilles de la nature. Les cheminements sont personnels.

Philippe Durance : Quel est votre point de vue de la pratique de la prospective en France aujourd'hui ?

Armand Braun : J'éprouve une grande estime pour plusieurs de mes collègues. J'évoque par exemple Jacques Lesourne, Michel Godet et Hugues de Jouvenel, auxquels j'associe Henri Mendras²⁴, récemment disparu. J'attache aussi une grande importance à ce qu'a réalisé en prospective Jean-Paul Bailly, avec Edith

²² Cf. *infra*

²³ A l'issue de la première édition, *Le Monde* rapportait que « le salon (...) a gagné son pari, tant pour la qualité – des professionnels disponibles, souvent passionnés, à l'écoute de leurs jeunes visiteurs, – que pour la quantité (...). Pour les organisateurs, et notamment M. Armand Braun (...), ce succès ne peut que les inciter à renouveler cette manifestation tant au niveau national dans un an que dans quelques régions... » (*Le Monde*, 14 avril 1987).

²⁴ Henri Mendras (1927-2003) était un sociologue et un praticien de la prospective. Il fera parti du Comité d'orientation qui, réuni au sein de l'Association internationale Futuribles, donnera naissance en 1975 à la revue *Futuribles* [Mousli, Roëls, 1995].

Heurgon²⁵. Le thème de la prospective du présent, porté par Edith, m'intéresse tout particulièrement.

Philippe Durance : Pour vous, comment devrait s'orienter la recherche en prospective ?

Armand Braun : C'est de loin la question la plus importante... Elle est trop une affaire de rapports d'études, forme subordonnée vis-à-vis des décideurs. Elle n'est pas assez le projet d'entrepreneurs. Le prospectiviste doit se construire une autorité qui ne le subordonne à personne.

La clef, pour moi, c'est la recherche de l'information pertinente : c'est le nectar de l'abeille. Crozier²⁶ disait, et cela rejoint très exactement votre citation d'Engels, qu'il faut, toute sa vie, approfondir. L'information pertinente, c'est approfondir la connaissance. Mais, aussi, l'approfondir en l'irriguant : si vous l'approfondissez simplement en fonction de vos propres lignes, si vous n'êtes pas complètement ouvert, si vous ne vous exposez pas à toutes sortes d'expérience, vous ne pouvez pas être informé... Connaître la réalité est très difficile, surtout à une époque où le média est partout. Le prospectiviste est celui qui s'est équipé pour approcher la réalité un peu mieux que les autres... Autre point : comment définir, esquisser, élaborer, rechercher, de nouvelles configurations ? Par exemple, quelles formes nouvelles donner à l'agriculture, à la protection sociale, aux transports, à l'emploi...

Rares sont ceux qui travaillent vraiment, c'est-à-dire qui font autre chose qu'imiter, répéter, reproduire, gérer l'existant. Rares sont ceux qui, s'agissant du futur, vont au-delà de l'incantation. Si demain, comme c'est possible, nous avons une crise de l'énergie, comment faisons-nous ? Il doit y avoir quelques vagues plans publics d'urgence... La protection civile, si méconnue, sera essentielle demain. Que mettons-nous réellement derrière les mots de régulation, de gouvernance ? La prospective comporte à propos de tout cela une dimension politique qui reste méconnue.

Rares sont ceux qui se préoccupent, à propos des affaires de la Cité, de communiquer sur le fond avec les gens. L'emploi est un exemple parmi d'autres. Il y a quelques années - avec d'ailleurs avec un insuccès total - mon épouse et moi avons publié un roman, *Le Bal des chômeurs*, pour développer une idée très farfelue²⁷. Robert Jungk²⁸, dans *Plus clair de mille soleils*, cite James Franck, l'un

²⁵ Responsable de la mission *Prospective* de la RATP et co-directrice du Centre culturel international de Cerisy où se tient chaque année, depuis 1999, un colloque sur la prospective.

²⁶ Membre de l'Institut, Michel Crozier est sociologue. Directeur de recherche au CNRS, il a fondé le Centre de Sociologie des Organisations (CSO) de l'Institut d'études politiques de Paris. Théoricien de la sociologie des organisations, il est notamment l'auteur de *L'acteur et le système*.

²⁷ A.H. Braun, *Le bal des chômeurs*, Editions Descartes & Cie, Paris, 1999. « Quand le conte philosophique prend les allures d'un thriller d'économie-fiction, sans doute sommes-nous d'abord un peu surpris. Mais quand le thriller est bon, l'intrigue bien ficelée, les rebondissements nombreux et la fin inattendue et pourtant heureuse, on se laisse vite prendre au jeu : une ou deux bonnes soirées en perspective. Puis on revient au projet entrevu, celui d'une société qui ne ferait pas du seul travail salarié son moteur d'intégration des citoyens à leur cité. » (extrait d'une note de lecture établie par Jean-Louis Le Moigne dans le cadre de l'Association pour la Pensée Complexe)

²⁸ Robert Jungk (1913-1994), journaliste, s'est intéressé aux problèmes liés à l'avenir dès le début des années 50. En 1967, il monta à Oslo, avec Johan Galtung, la Conférence internationale sur le Futur, de laquelle émergera la *World Future Studies Federation* (WFSF). Il est l'un des concepteurs des ateliers d'avenir ou des ateliers du futur (ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui les ateliers de

des inventeurs allemands de l'énergie atomique dans les années 30, qui disait que le propre d'une idée neuve et vraie est de susciter soit la dérision, soit la terreur. Nous y avons pensé : il fallait donner un tour « dérisif » à notre histoire, la terreur n'étant pas trop ce qui nous attire ; il fallait au moins deux cents pages de dérision pour faire tolérer à la fin quelque chose de plus précis. Sans cela, le conservatisme naturel des personnes ne le supporterait pas.

prospective), méthode de discussion qualifiée par lui-même de « laboratoire d'essai social » ([Jungk, Müllert, 1980]). En 1987, R. Jungk crée la Bibliothèque internationale du Futur à Salzbourg.

Bibliographie

- Bailly (Jean-Paul), 1999, *Demain est déjà là : prospective, débat, décision publique*, Editions de l'Aube
- Berger (Gaston), 1955, « Le chef d'entreprise, philosophe en action », conférence faite à la Section d'Etudes générales du CRC, dont des extraits sont repris dans *Prospective*, n°7, PUF, avril 1961
- Braun (Armand), 2001, *Le CRC, du Centre de Recherches et d'Etudes des Chefs d'entreprise à l'Institut de l'Entreprise*, Institut de l'Entreprise
- DATAR, 1972, « Survol de la France, Etudes effectuées par le Hudson Institute », Schéma général d'aménagement de la France, *Travaux et Recherches de Prospective*, n°29, La Documentation Française
- Gros (André), 1961a, *A propos de Gaston Berger*, archives de la SICS
- Gros (André), 1961b, « L'esprit des modifications statutaires », *Prospective*, n°7, PUF
- Jouvenel (Bertrand, de), 1964, *L'Art de la conjecture*, SEDEIS
- Jouvenel (Bertrand, de), 1993, *Itinéraires (1928-1976)*, Textes réunis et présentés par Eric Roussel, Plon, Paris
- Jungk (Robert), Müllert (Norbert), 1980, *Zukunftswerkstätten*, Hamburg ; traduit en anglais : *Future Workshops: How to Create Desirable Futures*, Institute for Social Inventions, London, 1987
- Mousli (Béatrice), Roëls (Corinne), 1995, « Futuribles : naissance et histoire d'une revue de prospective », *La Revue des revues*, n°20, pp. 105-116

Index

Arendt, Hannah	11
Association internationale Futuribles	6
Associations de solidarité familiale	8, 9
Bailly, Jean-Paul	8, 11
Benjamin, Walter	8
Berger, Gaston	3, 4, 5, 6, 9, 10, 11
Berthault, Véronique.....	8
Bloch-Lainé, François.....	5
Camus, Albert	5
Centre culturel international de Cerisy	12
<i>Centre d'Etudes Prospectives (Association Gaston Berger)</i>	6
Centre de sciences cognitives et d'épistémologie	8
Centre de Sociologie des Organisations	12
Centre des Jeunes Patrons.....	4
Centre international de Prospective	5, 6, 9
Chambre de commerce de Paris.....	8
Ciments Lafarge.....	5
CJD	4
CNPF	6
Collomb, Bertrand	7
Conseil économique et social	3, 8
Conseil économique et social régional d'Ile-de-France	9
CRC	6, 7
Crozier, Michel	12
Darcet, Jean.....	6, 9
DATAR.....	6
Demonque, Marcel.....	5, 6
Domenach, Jean-Marie	8
Dupuy, Jean-Pierre.....	8
Ecole polytechnique.....	8
EDF.....	6
Électricité de Strasbourg	6
Entreprises et Mobilité Services	8
Foucault, Michel	8
Franck, James.....	12
Futuroscope.....	10
Galtung, Johan	12
Garaudy, Roger.....	5
Godet, Michel	11
Gros, André.....	3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11
Guéron, Georges	7, 9, 11
Heurgon, Edith.....	12
<i>Hudson Institute</i>	6
Institut de l'Entreprise	7
Jouvenel, Bertrand (de).....	6
Jouvenel, Betrand (de)	4
Jouvenel, Hugues (de).....	11

Jungk, Robert	12
Kahn, Herman	6
<i>L'Aventure des métiers</i>	7, 9, 11
La Poste.....	8
<i>Le Bal des chômeurs</i>	12
Le Moigne, Jean-Louis	12
Lesourne, Jacques	11
Massé, Pierre.....	6
Mendès-France, Pierre	10
Mendras, Henri	11
Merleau-Ponty, Maurice	5
Monod, Jérôme	6
Monory, René	10
Mounier, Emmanuel	8
<i>Prospective</i>	6, 11
<i>RAND Corporation</i>	6
RATP	8, 12
Reeves, Hubert.....	11
Rockefeller, David.....	11
Sartre, Jean-Paul	5
SEDEIS	6
Senghor, Léopold Sédar.....	5
SICS	3, 5, 7, 10, 11
Teilhard de Chardin	5
Vidal-Naquet, Pierre	8
Villiers, Georges	5, 6
Vitry, Raoul (de).....	5
Voguë, Arnaud (de)	5, 6
<i>World Future Studies Federation</i>	12

Liens utiles

- Commissariat Général du Plan : <http://www.plan.gouv.fr> ; ce site comporte une rubrique historique très riche : <http://www.plan.gouv.fr/mission/index.php> ; le groupe de projets ALEPH donne accès à certains textes fondamentaux : http://www.plan.gouv.fr/groupes/publications.php?id_projet=31&id_theme=23
- Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale : <http://www.datar.gouv.fr> ; la rubrique *Prospective* de la DATAR comporte une entrée vers la *Bibliothèque de la Prospective* qui donne également accès à un certain nombre de textes « historiques » de la Délégation : http://www.datar.gouv.fr/datar_site/datar_framedef.nsf/webmaster/prospective_framedef_vf?OpenDocument
- Hudson Institute : <http://www.hudson.org/>
- Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation : <http://www.cnam.fr/lipsor/> ; la rubrique Mémoire de la Prospective du LIPSOR donne accès, en particulier, aux principaux textes épuisés et introuvables qui constituent les fondements de la prospective moderne : <http://www.cnam.fr/lipsor/recherche/laboratoire/memoireprospective.php>
- Société Internationale des Conseillers de Synthèse (SICS) : <http://www.prospective.fr> ; le site comprend quelques textes, notamment historiques, de Gaston Berger et d'André Gros