

Les Entretiens de la Mémoire
de la Prospective :
Professeur Michel Godet,
titulaire de la Chaire de Prospective
industrielle du CNAM

Philippe Durance

Septembre 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>Philippe Durance (ph.durance@wanadoo.fr) est chercheur associé au LIPSOR.</p>

Éléments de biographie



Docteur d'Etat ès sciences économiques et en sciences statistiques-mathématiques, titulaire de la Chaire de Prospective industrielle, le Professeur Michel Godet est co-directeur du Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation (LIPSOR) du Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM).

Ancien Directeur du département « Prospective » de la SEMA, il est l'auteur de plusieurs manuels de référence, traduits dans de nombreuses langues, sur les concepts, les méthodes et les outils de la prospective stratégique. Sa passion pour l'indiscipline intellectuelle l'a également conduit à écrire plusieurs ouvrages, destinés au grand public, sur l'emploi, l'éducation, ou la démographie, qui ont connu un grand retentissement.

Depuis sa thèse sur le thème de la crise de la prévision et de l'essor de la prospective (1976), le Professeur Michel Godet n'a cessé de contribuer au rayonnement de l'Ecole française de prospective et, tout récemment, à la diffusion mondial et gratuite de ses outils sur Internet (<http://www.cnam.fr/lipsor/>).

L'Entretien

A Paris, le 24 août 2004

Philippe Durance : La prospective est pour vous une passion dont vous avez fait votre métier depuis plus de trente ans. Comment s'est forgée cette vocation ?

Michel Godet : Nous étions en 1971 : j'avais alors 23 ans et je développais des méthodes scientifiques et rigoureuses, avec des probabilisations mathématiques, etc. Nous étions avant le choc pétrolier. Je travaillais alors au CEA¹. Ensuite, à la SEMA², j'ai eu l'occasion, au fil de différentes missions, de parcourir le monde entier et j'ai été amené à travailler pour le Maghreb. Et là, j'ai découvert, grâce aux méthodes participatives et rigoureuses de prospective, que les clés de l'industrialisation de l'Algérie étaient l'agriculture, la maîtrise urbaine et démographique et l'éducation. Peu après, en 1978, à l'occasion d'une mission en Extrême-Orient, j'ai eu l'occasion de vérifier la vérité de cette pensée de Confucius : il ne sert à rien de donner du poisson aux gens, il vaut mieux leur enseigner la pêche. Ce qui veut dire que les bonnes idées ne sont pas celles que l'on a – ni celles que l'on donne – mais celles que l'on suscite. C'est l'indispensable appropriation. Souvenez-vous de la pomme de terre de Parmentier : il a fallu toute une mise en scène et faire garder les champs par des soldats pour que les gens aient envie de se l'approprier... par le vol. Parmi les questions fondamentales, le « comment faire ? » (la méthode, l'implémentation, comme on dit en anglais) et le « qui suis-je ? » – qui renvoie au « connais-toi toi-même » grec – sont des questions souvent négligées, voire oubliées ! Ce qui adviendra n'est pas écrit et réfléchir à l'avenir n'élimine pas l'incertitude, mais y prépare. Tout le monde sera confronté aux mêmes changements : ce qui fera la différence, c'est le comportement de chacun. Les facteurs d'échec et de succès sont endogènes. Il est plus utile d'apprendre à se servir de ses forces et à réduire ses faiblesses que de changer le monde.

Philippe Durance : Pouvez-vous revenir brièvement sur votre parcours ?

Michel Godet : Je suis entré en 1974 comme ingénieur d'études à la SEMA, puis j'ai été nommé ingénieur principal en 1975³, responsable d'un centre de profit, ingénieur en chef en 1976 et promu en 1978 Directeur du département Prospective que j'avais créé. A cette occasion, j'ai pu appliquer et développer les méthodes de prospective et d'analyse de systèmes qui avaient fait l'objet de ma recherche au département des programmes du CEA entre 1971 et 1974, en tant que stagiaire longue durée, puis scientifique du contingent⁴. J'ai conduit à cette époque de grands

¹ Commissariat à l'Energie Atomique

² Société d'Economie et de Mathématique Appliquées. Créée en 1958 par Jacques Lesourne, la SEMA était une société d'études, pour les entreprises et l'administration, de problèmes économiques, incluant des études sur le futur, des comparaisons de coûts de différentes solutions, des sujets de recherche opérationnelle, etc. [Cordobes, Durance, 2004a]. Michel Godet y rencontra dès 1970 Christian Goux, « maître de la conjecture de l'époque », qui l'initiera plus tard à la prospective et dirigera sa thèse d'Etat ès sciences économiques [Godet, 2000b].

³ Au cours de cette même année, Michel Godet obtient un doctorat d'Etat ès sciences économiques (Paris I, Panthéon - Sorbonne) sur des travaux qui seront publiés sous le titre *Crise de la prévision, essor de la prospective* [Godet, 1977] in [Cordobes, Durance, 2004a]

⁴ En 1974, Michel Godet obtient un doctorat en sciences statistiques-mathématiques (Paris VI) sur le développement de nouvelles méthodes d'analyse de systèmes et de probabilisation de scénarios [Cordobes, Durance, 2004a]

chantiers de prospective sur l'énergie, l'industrialisation des pays en développement, le transport aérien. C'est à cette époque que j'ai pris goût à l'animation d'équipes et que je me suis ouvert à l'international, notamment par des missions d'études aux Etats-unis, en Algérie, en Egypte et dans la plupart des pays d'Asie du sud-est, à l'époque en plein décollage.

A 29 ans, j'étais devenu le plus jeune Directeur de la SEMA, à la tête du deuxième centre de profit de l'entreprise : je me suis alors interrogé sur l'utilité de rapports, certes passionnants, mais dormants la plupart du temps dans les tiroirs⁵. J'ai répondu à une annonce du journal *Le Monde* et je suis devenu Administrateur principal de la Commission des Communautés Européennes, de 1979 à 1980 : j'ai été recruté pour lancer le programme FAST⁶, avec Riccardo Petrella. Déjà, le thème des TIC et de la société de l'information était au cœur de nos préoccupations, il y a plus de vingt ans. A cette occasion, j'ai rédigé le rapport « L'Europe en mutation ». Plus de 10 millions d'euros ont été dépensés : il n'en reste pas grand chose pour la mémoire collective et la DG Recherche a relancé le *Technology Foresight* en ignorant que, faute de mémoire collective, elle redécouvre souvent les mêmes questions avec simplement des équipes nouvelles pas forcément meilleures.

De retour en France, j'ai tenté d'entrer au CNRS en tant que prospectiviste... sans succès, puisqu'il n'y avait pas, et il n'y a toujours pas, de section « Prospective ». J'ai eu le même projet au Plan : également sans suite. De 1980 à 1981, j'ai été Maître de conférences auprès de Jacques Lesourne à l'Institut Auguste Comte⁷.

Puis, pendant six ans, jusqu'en 1987, j'ai été Conseiller scientifique auprès du Centre de Prospective et d'Evaluation du Ministère de la Recherche, chargé notamment des relations internationales. À ce titre, j'ai effectué plusieurs missions de contacts et d'échanges sur les changements techniques et les évolutions économiques aux Etats-Unis, au Canada, au Japon, et aussi en Europe. Certaines de ces missions ont été réalisées à la demande du Ministère des Affaires Etrangères, comme celles aux Etats-Unis et au Canada, en 1984 et 1993, sur l'impact des changements techniques sur la croissance et l'emploi. J'ai aussi conduit en 1986 une mission sur le « modèle » d'organisation et de société du Japon qui a donné lieu à *Radioscopie du Japon* [Godet, 1987].

Depuis 1982, j'étais également professeur associé au Conservatoire National des Arts et Métiers. En 1987, je suis devenu professeur, titulaire de la Chaire de Prospective Industrielle, créée à mon intention lors de mon arrivée, en 1982. Parallèlement, ces vingt dernières années, je suis aussi intervenu comme conseiller en prospective et stratégie auprès de grandes entreprises comme Renault, Elf, Péchiney, EDF, Sollac, Chanel, Bongrain, Lafarge, AXA,... et auprès de collectivités

⁵ Ce phénomène fera l'objet, à la même époque, d'un article écrit par Michel Godet et J.-P. Plas, intitulé « L'entreprise sur le divan » (*Le Monde*, 14 octobre 1978).

⁶ *Forecasting and Assessment in Science and Technology*. Ce programme, dirigé alors par Riccardo Petrella (1978-1994), avait pour mission d'étudier les relations entre la science, la technologie et la société, et, en particulier, toutes les conséquences des développements scientifiques et technologiques à court et long terme sur le plan économique et social.

⁷ « En 1977, Giscard d'Estaing a créé l'Institut Auguste Comte qui avait pour but de former des dirigeants de grandes entreprises ou de très grandes administrations ayant à résoudre des problèmes complexes, mettant en jeu toutes les dimensions – juridique, économique, sociale, internationale, etc. Cet institut a pris cinq directeurs d'études. Il y avait notamment Jérôme Monod, qui est maintenant à l'Elysée, Michel Crozier, qui est un sociologue bien connu et moi. J'ai fait venir Michel Godet, qui s'ennuyait à Bruxelles, à cette occasion. » [Cordobes, Durance, 2004a]

locales, d'administrations nationales. J'ai également maintenu mon ouverture internationale par des missions régulières en Amérique du Nord, du Sud, et en Europe.

Philippe Durance : Beaucoup de gens parlent d'un âge d'or de la prospective en France, en se référant aux années 70, et regrettent notamment l'absence de la prospective dans les hauts lieux de l'enseignement supérieur. Qu'en pensez-vous ?

Michel Godet : Pour moi, il n'y a pas de recul ou de récession de la prospective, bien au contraire. La prospective est aujourd'hui un milieu plus ouvert et moins spécialisé que lorsque j'y ai débuté. L'âge d'or de la prospective n'a été le fait que de quelques individus, Gaston Berger, Bertrand de Jouvenel⁸, Pierre Massé⁹, Jérôme Monod¹⁰. Ils n'ont pas cherché à ancrer cette indiscipline intellectuelle dans le panorama des disciplines académiques, ni à former des disciples¹¹.

La prospective dispose d'un caractère transverse qui est un handicap pour des corporations cloisonnées. Mais les sciences cognitives, auxquelles elle peut se rattacher, ont la même caractéristique transverse et ont reçu des soutiens de recherche importants du CNRS et du Ministère de la Recherche. Il faut, comme pour tout apprentissage, de la patience, de la ténacité et prendre le temps de former des nouveaux disciples. Il faut aussi leur proposer des enseignements théoriques et pratiques pour capitaliser par les expériences et entretenir la mémoire. Je regrette que certains, parmi les meilleurs praticiens, se soient contentés de vivre la prospective comme un business rentable, sans faire l'effort de transmettre un savoir-faire dont ils ne sont que les dépositaires.

Le même constat vaut pour l'étranger, et notamment pour le monde anglo-saxon, où l'on constate une absence de mémoire collective et surtout un recul de la rationalité. La prospective, ou le *foresight*, est réduite à des exercices de *scenario building* participatifs où l'ivresse de la communication collective prime aux dépens de la pertinence des questions abordées et de la profondeur des investigations (on retrouve cette dérive du *scenario entertainment* en France avec le courant dit de « la prospective du présent »). Il serait bon de se souvenir de l'invitation de Gaston Berger à « voir loin, large, profond, et à penser à l'homme » : cette ambition n'a pris

⁸ 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* et fondateur de l'association internationale Futuribles (1967).

⁹ A sa sortie de Polytechnique, Pierre Massé devient ingénieur des Ponts et Chaussées et commence sa carrière, en 1928, dans l'industrie électrique. Directeur de la construction d'usines hydro-électriques, directeur de l'équipement électrique en 1946, puis directeur des études économiques d'EDF en 1948, il devient, en 1957, président de l'Électricité de Strasbourg. Il occupe les fonctions de Commissaire Général du Plan de 1959 à 1966.

¹⁰ Ancien Délégué de la DATAR et Président du groupe Suez, Jérôme Monod est actuellement le Conseiller du Président de la République, Jacques Chirac.

¹¹ Gaston Berger est mort en 1960, à la veille d'installer un programme d'enseignement et de recherche en prospective dans le cadre de l'Ecole Pratique des Hautes Etudes, sous la direction de Fernand Braudel. « Gaston Berger devait prendre place aujourd'hui parmi nous : il s'en réjouissait à l'avance, heureux de ne plus être dorénavant qu'un professeur parmi les autres. Il s'amusait aussi, sans excès, du renversement de nos situations respectives et me traitait avec déférence (une déférence amusée) comme il est raisonnable, ou non, de traiter un supérieur administratif, se prouvant ainsi, au passage, qu'il était redevenu un homme libre. (...) Cette Prospective, science fragile, qu'il avait créée et portée sur les fonds baptismaux, il entendait, ici, dans notre Ecole, en consolider et en améliorer l'ébauche. [Braudel, 1962]

aucune rides. J'y ai ajouté trois autres ambitions : « voir autrement » pour échapper aux conformismes des idées reçues, « ensemble » pour faciliter l'appropriation et la mutualisation des différences et utiliser des méthodes rigoureuses pour aborder la complexité et repérer les incohérences collectives.

Les trente dernières années ont heureusement été marquées par l'appropriation des méthodes prospectives dans les entreprises et les territoires, ainsi qu'à l'étranger. Je reste optimiste pour la prospective à la française : elle a pris racine et se développe bien dans les autres pays latins. L'expansion française et internationale de la prospective n'est pas sans lien avec l'effort soutenu de diffusion des concepts et des méthodes accompli par les prospectivistes français réunis au sein de l'Association internationale Futuribles¹². Ces derniers ont su garder vivant l'héritage du volontarisme confiant des années 60 et des approches rigoureuses d'exploration et d'évaluation développées par la *RAND Corporation*¹³ et la SEMA à l'époque des Trente Glorieuses et de la conquête de l'espace.

Il manque aujourd'hui l'équivalent de ce que fut, en 1967, l'état de l'art avec le livre d'Erich Jantsch sur la prévision et l'évaluation technologique [Jantsch, 1967]¹⁴. Futuribles a, là aussi, joué un rôle essentiel, par le biais de la revue et des séminaires de formation. La création, au début des années 1990, du Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation (LIPSOR) au CNAM, et de la formation doctorale « Prospective, Stratégie et Organisation » que j'anime avec Yvon Pesqueux, et l'appui de Jacques Lesourne et de Rémi Barré, a permis de former plusieurs dizaines de professionnels en France et dans le monde. A ma connaissance, il y a, parmi eux, une vingtaine de consultants qui, en France, ont fait des études et du conseil en prospective leur métier et en vivent très bien.

La publication de mon manuel de prospective stratégique en 1985, réédité en 1991, 1997 et 2001 [Godet, 2001a], et ses traductions successives en anglais, espagnol, portugais et italien, a également favorisé la diffusion des méthodes de l'Ecole française de prospective. Ecrire un manuel est un effort de l'auteur pour aider les autres...beaucoup plus ingrat qu'il n'y paraît. Chaque réédition représente plus d'un an de travail. J'ai ainsi consacré une année et demie à l'adaptation en anglais [Godet, 2001b] avec l'aide d'une traductrice qui m'a suivi pendant plusieurs mois en entreprise. Cette opération, comme d'autres en Amérique du Sud, a été réalisée avec le concours financier de la direction scientifique des Affaires Etrangères. En 1986, ce ministère a aussi aidé à publier en anglais, dans *Futures*, un numéro spécial de *Futuribles (La Prospective and French Futures)* ainsi que dans *Technological Forecasting*, en 2000, un numéro spécial sur le *scenario planning*.

Dans les mêmes années 90, j'ai essayé de solliciter, mais en vain, la Commission de Bruxelles pour structurer la prospective en Europe. Je n'ai pas non plus réussi à stimuler la recherche en prospective par des bourses de thèses qui

¹² Association créée en 1967 par Bertrand de Jouvenel, présidée actuellement par Jacques Lesourne et dirigée par Hugues de Jouvenel.

¹³ Cf. *supra*

¹⁴ Disponible sur le site du LIPSOR en versions française et anglaise :
<http://www.cnam.fr/lipsor/recherche/laboratoire/memoireprospective.php>

auraient été portées par le CNAM, le Plan¹⁵ et la DATAR¹⁶. Mais je ne désespère pas et je compte bien relancer ces idées à chaque occasion¹⁷.

Le statut de la prospective demeure cependant fragile et dépend encore trop fortement de la volonté et de la ténacité de quelques hommes comme Hugues de Jouvenel, Jacques Lesourne,... Le hasard a joué son rôle pour féconder la réalité par les projets. C'est un des enseignements que je tire de mon parcours personnel. Le département Prospective de la SEMA a produit de nombreuses études lourdes sur le transport aérien, la Poste..., qui résistent plutôt bien à l'épreuve du temps, mais qui dorment encore dans les tiroirs ! Comme la prospective n'a pas d'existence académique, l'offre de formation se crée « par accident », au gré des circonstances...

Au début des années 1990, suite à tous les séminaires organisés par Futuribles, et face au développement des activités prospectives au sein de la Commission Européenne, il semblait nécessaire de créer une formation doctorale en prospective stratégique. Cela a été possible au CNAM. Il a alors fallu définir son positionnement académique : mais où mettre la prospective ? En économie, en histoire, en gestion ? La gestion offrait plus de facilités que les autres disciplines. C'est un domaine plus ouvert, avec une dimension stratégique et appliquée qui correspond bien à la prospective. Cela a permis d'établir des relations avec d'autres laboratoires... condition nécessaire pour pouvoir former des jurys de thèse crédibles, qui légitiment la formation doctorale.

Dans le cadre de cet enseignement, j'ai réussi à obtenir deux postes de maîtres de conférence, mais il est finalement apparu que l'enseignement de la prospective, comme celui de la stratégie, exige une expérience, une pratique, qu'un jeune universitaire ne peut pas avoir... Le monde académique est aujourd'hui de plus en plus cloisonné. Les exigences des carrières universitaires empêchent le développement de la prospective... Pour être reconnu, il faut publier des articles théoriques et abstraits dans les revues spécialisées à comité de lecture. La pratique de la prospective ne s'inscrit pas dans cette logique ! Les prospectivistes d'aujourd'hui n'ont pas eu en général un parcours académique classique, ils sont venus à la prospective presque par hasard, ou par accident... et sont souvent des déviants d'excellence, venus d'horizons multiples.

Philippe Durance : Vous parlez d'une Ecole française de la prospective. Peu de gens sont d'accord avec vous sur son existence. Qu'en est-il réellement ?

Michel Godet : Partons de l'exemple de la méthode des scénarios. La domination culturelle des Américains tend à leur attribuer la paternité du *scenario thinking*, alors, qu'en fait, nous partageons avec eux une fondation historique commune. Pour accroître la confusion, il y a aussi le fait que le mot de « prospective » n'existe guère dans le monde anglo-saxon, où la futurologie a meilleure presse que chez nous. Aujourd'hui, on parle de *foresight*, ou de *strategic prospective* (anticipation au service de l'action). Dans tous les cas, le concept de scénario reste central surtout comme processus, et de moins en moins comme méthode rigoureuse et aussi scientifique que possible, comme c'était le cas aux

¹⁵ Commissariat Général du Plan

¹⁶ Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale

¹⁷ Un Collège européen de Prospective territoriale a été créé en avril 2004 à l'initiative de la DATAR, sur proposition de son Conseil de prospective et de dynamique des territoires, présidé par Michel Godet. Ce Collège s'inscrit prioritairement dans la mission d'ouverture à l'Europe et dans le renforcement des compétences en prospective territoriale de la DATAR et de ses partenaires.

Etats-Unis dans les années 50 et 60 sous l'impulsion de la *RAND Corporation*¹⁸ – avec des chercheurs souvent émigrés d'Europe (Olaf Helmer pour la méthode Delphi et Fritz Zwicky pour la construction de scénarios par l'analyse morphologique). A l'époque, Gaston Berger et Bertrand de Jouvenel fondaient l'Ecole française de prospective, et le plan en France était une ardente obligation. Le point culminant de cette période de confiance dans la société post-industrielle a été la publication du livre de Jantsch.

L'Ecole française de prospective a seulement gardé vivant, puis développé, cet héritage de méthodes cartésiennes d'analyse des systèmes que l'on doit à la *RAND Corporation*, en y rajoutant un sérieux complément de vision historique globale et volontariste.

La guerre du Vietnam a eu pour conséquence une profonde méfiance vis-à-vis des méthodes rationnelles d'analyse des systèmes : les Américains ont échoué dans leur volonté d'analyser scientifiquement des conflits. Ils ont jeté le bébé des méthodes avec l'eau du bain. De là date un certain recul de la rationalité aux Etats-Unis : ils ont cessé de croire aux approches scientifiques pour tomber dans un autre excès, qui privilégie l'intuition, voire l'irrationnel. Attitude que la « pensée » *New Age* illustre très bien. La dérive du monde anglo-saxon réduit la prospective à n'être que du *scenario entertainment*. Selon moi, rassembler quelques intellectuels qui vont jouer à se faire plaisir – et peur – autour d'un concept, cela ne suffit pas à piloter une recherche : c'est du divertissement, au sens pascalien du terme. En termes de contenu, cela donne une approche très réductrice, très souvent dichotomique, où l'avenir se décline en binaire avec un monde réduit à deux hypothèses, réalisées ou non, et donc à quatre scénarios. Scientifiquement, on est très proche de la mystification. Surtout lorsque l'on communique en faisant croire au monde entier que la stratégie de tel ou tel grand groupe a été éclairée par ces scénarios. A ma connaissance, Shell a construit des scénarios sur les technologies d'information et de communication, mais n'a jamais investi un dollar dans ce secteur. Le *scenario building* est devenu, dans la pratique américaine, un business rentable (comme le *body-building*). Le processus de réflexion prospective participative est positif en soi ; mais il est surtout utile pour la stratégie si l'on se pose les vraies questions qui ne peuvent pas être réduites à deux, choisies par effets de mode.

D'un autre côté, dans les entreprises, le *scenario building* est un excellent instrument de management participatif, capable d'impliquer toute la ressource humaine. Si il n'est pas possible de faire réfléchir des gens sur les choix stratégiques de leur entreprise – qui demeurent confidentiels – il est possible de les faire réfléchir sur les aspects environnementaux qui conditionnent ces choix. Dans une structure, ce ne sont pas seulement les cadres que devrait mobiliser cette approche, mais la base elle-même. Chez Renault, nous avons impliqué, en 1983, 3000 personnes dans processus de prospective intitulé *Mides*. Cette démarche a également été appliquée avec succès aux territoires, comme lors de l'exercice « Pays Basque 2010 », par exemple¹⁹. Aujourd'hui l'apprentissage collectif fait partie intégrante du *knowledge*

¹⁸ Issue d'un projet militaire lancé en 1945, la *RAND Corporation* fut officiellement créée en mai 1948. Son nom provient de ma contraction des mots *research and development*. La *RAND* a été l'un des hauts lieux de la conception de méthodes utilisées par la prospective : Herman Kahn avec la méthode des scénarios, Olaf Helmer avec la méthode Delphi (années 50) et la méthode des impacts croisés (1966), etc. [Cordobes, Durance, 2004b]

¹⁹ Les travaux réalisés dans le cadre de cet exercice ont fait l'objet d'un cahier du LIPSOR [Mousli, 2004].

management. Or, en terme de management, ce qui compte, c'est l'implication. Un proverbe américain affirme que « *the reward is the journey* » : la récompense, c'est le voyage. Le chemin est le but – le but étant un prétexte au parcours collectif, au vécu commun et aux liens qui se créent entre les participants.

Enfin, pour terminer sur cette question, je rappellerai que les anglo-saxons eux-mêmes parlent de « *French school La Prospective* »²⁰.

Philippe Durance : L'avenir étant ce qu'il est, constitué principalement d'incertitude, comment la prospective se démarque-t-elle de la futurologie ?

Michel Godet : La futurologie se prétend une science de l'avenir comme l'histoire serait la science du passé. Même si on réécrit sans arrêt l'histoire, car le passé est aussi multiple et incertain que l'avenir, il reste que le passé est bel et bien révolu. En revanche, l'avenir est une page presque blanche qui reste à écrire. L'avenir est ouvert et toute forme de prédiction est une imposture. Pour la prospective, l'avenir est le fruit de la volonté, le rêve féconde la réalité et l'action est orientée vers un futur désiré. L'action qui n'a pas de but n'a pas de sens.

Voulons-nous que le monde change avec nous, sans nous ou contre nous ? Poser la question, c'est déjà donner un penchant pour la réponse : c'est à chacun de prendre son avenir en main, c'est-à-dire de conspirer pour un futur meilleur, plus proche de nos désirs et aussi loin que possible de ce que nous redoutons.

Les déterminismes de tout poil ne résistent pas à la détermination et le hasard, comme le disait Pasteur, ne favorise que les esprits bien préparés. Quand vous avez des projets, vous êtes jeune et vivant. Gaston Berger, le père du mot prospective, disait : « La vieillesse est le rétrécissement du champ des possibles ». C'est pourquoi vous avez des gens de 20 ans qui sont déjà morts et des gens de 70 ans qui continuent à planter des arbres.

Heureusement que l'avenir est ouvert et incertain. Un monde certain et totalement prévisible serait invivable. Si je pouvais vous dire le jour, l'heure et les circonstances de votre mort, vous ne seriez pas là en train de m'interroger avec malice. Pourtant, le compte à rebours est commencé et chaque minute vécue est une minute en moins à vivre... c'est d'ailleurs aussi une minute en plus. Vous comprenez maintenant pourquoi il n'y a pas de bonheur possible sans incertitude : l'incertitude c'est la vie, la certitude c'est la mort.

Philippe Durance : Vous avez une longue expérience de la pratique de la prospective. Quelles leçons en tirez-vous ?

Michel Godet : La prospective est un art, une « indiscipline intellectuelle »²¹. Pour cet art, il faut d'abord l'imagination du poète et, en plus, de la connaissance, du bon sens et une bonne dose de non conformisme. Si la prospective est une indiscipline intellectuelle, elle a aussi besoin de rigueur et de méthodes pour éclairer l'action des hommes et l'orienter vers un futur désiré.

²⁰ En 1999, le magazine anglais *Antidote* a réalisé un numéro spécial sur les scénarios et les méthodes d'anticipation. A cette occasion, un article a été consacré à l'Ecole française de la prospective et aux méthodes développées par le Professeur Michel Godet : « *Creating the Future : a French school, La Prospective, argues against taking a fatalistic approach* » [CSBS, 1999].

²¹ Cette expression est empruntée à Pierre Massé, ancien Commissaire Général du Plan (1959-1966) : « En forçant les mots, on aurait pu se demander, si sa vocation pour l'incertain ne condamnait pas la Prospective à être, par nature, non pas une discipline, mais une indiscipline remettant en cause la prévision sommaire et dangereuse à base d'extrapolation. » [Massé, 1973, p. 4]

Ceux qui nous font appel sont d'abord les grandes entreprises, les gouvernants et les responsables de collectivités territoriales. Ils nous demandent de les aider à répondre à cinq questions fondamentales : Que peut-il advenir ? Que puis-je faire ? Que vais-je faire ? Comment le faire ? Qui suis-je ?

Chacune de ces questions est source d'erreurs : se tromper de diagnostic, c'est se tromper de prescriptions. Il n'y a pas de bonne réponse à une mauvaise question, et c'est une bonne question que de se méfier des idées reçues. Ces idées toutes faites qui circulent sans qu'on en discute et qui sont le plus souvent fausses.

Ainsi, on a tendance à surestimer la rapidité des changements, notamment techniques, et à considérer que l'on vit une période de mutations sans précédent, après laquelle rien d'aussi important ne se produira. Dans la foulée, certains vont même jusqu'à dire que l'on serait rentré dans l'ère d'un monde fini et que ce serait la fin de l'histoire !²² Ce biais est naturel. Chaque génération considère que son époque est exceptionnelle. Forcément, puisque c'est la seule qu'elle vivra!

Si l'on surestime les changements, c'est aussi parce que l'on sous-estime les inerties, c'est-à-dire ce qui ne change pas. En réalité, le monde change mais les problèmes demeurent, car ils sont liés à la nature humaine qui serait le grand invariant de l'histoire. Ce sont les mêmes pulsions de pouvoir, d'argent, d'amour et de haine qui animent les hommes d'aujourd'hui comme ceux de la Grèce ancienne. Les hommes politiques savent bien que la proportion de traîtres, aujourd'hui, n'a pas diminué depuis Judas.

Il faut partir du « Qui suis-je ? », puis étudier et connaître la nature humaine pour comprendre ce qui se passe. Il faut retrouver la mémoire du passé pour éclairer l'avenir et se souvenir de ces propos tenus dans le film « Le Guépard »²³ : il faut que tout change pour que tout recommence !

L'homme est toujours au coeur de la différence et il ne sert à rien à rien de chercher des boucs émissaires à l'extérieur. Dans la mondialisation ou la technologie. Pour nombre d'entreprises en difficulté, le naufrage s'explique plus par les insuffisances internes de management que par la tempête qui sévit à l'extérieur : sans bon capitaine, point d'équipe gagnante. Le chef idéal doit savoir anticiper, susciter l'adhésion et l'enthousiasme, agir avec ténacité et réagir sans précipitation. Le bon cap ne suffit pas à la stratégie, il faut aussi un équipage préparé et motivé à la manœuvre. Ainsi, pour une entreprise, le front extérieur et le front intérieur constituent un seul et même segment stratégique. La bataille ne peut être gagnée que sur les deux fronts à la fois ou sur aucun.

En d'autres termes, face aux mutations de l'environnement stratégique, l'avenir d'une entreprise dépend en grande partie de ses forces et faiblesses internes. En effet, comme le soulignait Vauvenargues²⁴ : « Le sentiment de nos forces les augmente, le sentiment de nos faiblesses les réduit » ! Vous l'avez compris, le rôle du prospectiviste auprès des entreprises est de faire jouer l'effet miroir, de les aider à se poser les questions bonnes (un problème bien posé est à moitié résolu) et surtout à mieux se connaître. L'analyse stratégique redécouvre maintenant l'importance du « connais-toi toi-même » de Socrate. Avant de se demander où l'on veut aller, ce

²² Francis Fukuyama, *La Fin de l'Histoire et le dernier homme*, coll. Champs, Flammarion, 1992

²³ Luchino Visconti, 1963

²⁴ Moraliste français du 18^{ème} siècle.

qu'il peut advenir et ce que l'on peut faire, il faut savoir qui l'on est et bien se connaître.

Philippe Durance : La place des experts dans la société est de plus en plus remise en question : ils sont critiqués et paraissent de moins en moins crédibles. Cela ne vous gêne-t-il pas ?

Michel Godet : En prospective, l'impertinence intellectuelle est nécessaire pour poser les questions pertinentes, celles qui dérangent et ne respectent pas la langue de bois du politiquement correct. Il est plus facile de penser comme les autres, on se situe ainsi dans la normalité et on n'a pas à se justifier. C'est pourquoi les experts sont souvent d'accord et se trompent tous en même temps. En revanche, il est difficile de se situer à contre-courant des idées dominantes, car il faut dire pourquoi et l'on a contre soi l'écrasante majorité des conformistes. Bref, celui qui voit juste a peu de chances d'être entendu, s'il est seul.

Soyons clairs, ce n'est pas parce qu'un point de vue est minoritaire qu'il est correct. Mais lorsque tout le monde est d'accord, c'est suspect et cela mérite d'être regardé de plus près. Ainsi, il y a trente ans, après le choc pétrolier, on parlait de crise énergétique. En deux mots, on avait à la fois le diagnostic et la prescription : la crise est d'origine énergétique et pour retrouver une forte croissance il faut garantir l'indépendance énergétique.

Le sous-entendu était clair. Il n'y a plus de pétrole et il faut donc développer le nucléaire. En réalité, j'avais pu, malgré les pressions dominantes, avancer à l'époque la perspective, vérifiée depuis, d'une surabondance d'énergie. Le raisonnement était simple : « Ce qui est rare, c'est l'énergie bon marché. Mais, l'énergie chère est abondante précisément parce que chère. »

Je peux aussi citer un autre cliché très répandu dans les entreprises : le mythe de la taille critique. D'importants choix d'investissements sont justifiés par le slogan : « On n'a pas la taille critique pour se battre à l'échelle mondiale ». En réalité, il y a toujours des entreprises plus petites et plus performantes. La bonne question à se poser est de savoir comment être rentable à la taille où l'on se trouve. Souvent, il faut commencer par redevenir plus petit en se séparant des activités non rentables, en coupant des branches mortes. Bref, il ne faut pas confondre croissance et rentabilité. Comme souvent pour les arbres, il faut d'abord tailler pour que cela repousse mieux.

Philippe Durance : En tant que prospectiviste, quelle est votre vision du XXI^{ème} siècle naissant ?

Michel Godet : La réflexion sur l'avenir a toujours été un moment privilégié pour libérer ses fantasmes et laisser libre cours au rêve ou au cauchemar. Il s'agit de se faire plaisir, ou de se faire peur, à partir des développements des nouvelles technologies supposés apporter des révolutions sans précédent. L'entrée dans le deuxième millénaire a provoqué des excès d'annonce, comme ce fut le cas pour l'an mil qui devait signifier la fin du monde.

Sur la plupart des grandes questions de cette fin de siècle et du début du prochain, les diagnostics et les prescriptions sont depuis longtemps connus. Ce qui fait défaut, c'est la réponse à la question : comment passer à l'acte avant qu'il ne soit trop tard ?

Les hommes politiques sont informés. Ils me disent souvent : « Vous avez raison, mais on ne peut pas le dire, car c'est électoralement suicidaire ». Ils sont là pour répondre aux attentes de l'opinion : ce sont donc ces dernières qu'il faut changer en ayant le courage de dire tout haut ce que beaucoup pensent tout bas. C'est d'autant plus facile qu'il n'y a pas de censure, mais surtout de l'autocensure.

Si chacun, là où il se trouve, prend conscience des réalités et s'approprie les diagnostics, les politiques préventives s'imposeront naturellement. Le prospectiviste est un peu comme la vigie sur le Titanic qui voit l'iceberg se rapprocher : ce qui l'intéresse, c'est d'alerter le commandant et l'équipage pour éviter la collision ! La bonne prévision n'est pas celle qui se réalise, mais celle qui conduit à l'action.

Je n'espère pas un changement qui viendrait d'en haut. C'est d'en bas qu'il faut anticiper, agir, expérimenter et innover. L'avenir nous concerne tous au plus haut point, ne serait-ce que parce que c'est là que nous allons passer le reste de notre vie.

Mais l'essentiel est ailleurs, comme le disait Karl Marx dans ses premiers écrits (les *Grundrisse*) : « les forces productives ne sont pas seulement matérielles, mais aussi spirituelles ». La seule croissance économique ne suffit pas au bonheur. Les hommes cherchent d'abord du lien social et un sens à leur vie. Leur désespoir, bien réel aujourd'hui, vient du fait qu'ils souffrent de la solitude. C'est le grand paradoxe des sociétés modernes : grâce aux technologies de l'information, chacun est plus proche, branché sur le monde entier, mais n'a plus de prochain à qui parler. Certains payent même fort cher pour qu'un psychanalyste les écoute parler !

Il faut donc renverser l'ordre des choses et revenir à l'homme en quête de sens à sa vie. Je me souviens d'un père disant à son fils : « Si tu ne vis pas comme tu penses, tu penseras comme tu vis. » C'est à nous de décider si demain nous voulons devenir comme les Romains de la décadence avec du pain gratuit et des jeux de cirque (la télé ayant remplacé les lions) ou nous transformer en citoyens Athéniens, mais sans les esclaves, grâce aux nouvelles techniques.

Le pire, comme le meilleur, est possible devant nous. Les morts ne doivent plus gouverner les vivants et nous ne devons pas transmettre aux générations futures un héritage négatif. N'oublions jamais que la terre n'est pas un héritage de nos ancêtres, mais un emprunt à nos descendants !

Mon ambition est donc bien d'inoculer le virus sain de la prospective afin que chacun, doté d'une boussole, retrouve le nord et entraîne les autres vers un cap commun. En effet, c'est autour de ces initiatives et de ces projets vécus ensemble que les hommes trouvent la joyeuse chaleur du lien social et donnent un sens à leur vie. Un proverbe allemand dit justement : « le chemin est le but » (« *Der Weg ist das Ziel* »).

Philippe Durance : La pratique de la prospective se base essentiellement sur des méthodes et des outils. N'est-ce que cela ?

Michel Godet : Face à l'incertitude et à la complexité des problèmes, les hommes ne sont pas désarmés. Ils ont façonné hier des outils qui sont toujours utiles aujourd'hui. En effet, si le monde change, il subsiste bien des invariants et des similitudes dans la nature des problèmes rencontrés.

Les outils d'analyse stratégique et de prospective sont utiles pour stimuler l'imagination, réduire les incohérences, créer un langage commun, structurer la réflexion collective et permettre l'appropriation. Il ne faut cependant pas oublier

leurs limites et les illusions de la formalisation : les outils ne doivent pas se substituer à la réflexion, ni brider la liberté des choix [Godet, 2000a]. Aussi nous luttons pour éliminer deux erreurs symétriques : ignorer que le marteau existe quand on rencontre un clou à enfoncer (çà, c'est le rêve du clou !) ou, au contraire, sous prétexte que l'on connaît l'usage du marteau, finir par croire que tout problème ressemble à un clou (çà, c'est le risque du marteau). C'est un combat paradoxal qu'il faut mener : diffuser des outils et passer une bonne partie de son temps à dissuader les néophytes de les utiliser à mauvais escient.

Enfin, ces outils doivent être suffisamment simples pour rester appropriables. S'il n'y a pas appropriation, il y a rejet : les meilleures idées ne sont pas celles que l'on a, mais celles que l'on suscite. C'est bien cette idée qui fait défaut aux classes dirigeantes, j'essaie de tout faire pour qu'ils se l'approprient. Un problème bien posé, et collectivement partagé par ceux qui sont concernés, est déjà presque résolu. N'est-ce pas ce que signifie Michel Crozier²⁵ lorsqu'il déclare : « Le problème, c'est le problème ! »

Philippe Durance : Pour finir, quelles pistes de recherche en prospective donneriez-vous à de jeunes chercheurs ?

Michel Godet : Il y a de nombreux sujets potentiels de recherche ! Commençons par les plus durs : le rapprochement entre la théorie des jeux et le jeu d'acteurs, initié en son temps par François Bourse, ou encore l'intégration aux outils de la prospective des techniques de recherche opérationnelle et, plus largement, des mathématiques (diagonalisation, valeurs propres, systèmes à nombre d'inconnues supérieur au nombre d'équations, fractales, théories des graphes, etc.).

Dans un domaine plus « mou », il y a l'intégration des sciences cognitives, de l'apprentissage organisationnel, dans la lignée des travaux de Bootz [2001].

Enfin, n'oublions de revenir à l'essentiel : le Q0, la dimension qui permet aux scénarios de se transformer en projets, le lien entre l'individuel et le collectif... ce qui fait prédominer le futur souhaité. Ce qui devrait conclure à rapprocher la prospective de la psychothérapie et de la psychanalyse.

Last but not least, il faudrait surtout rapprocher histoire et prospective. Le passé est aussi multiple, incertain et controversé que l'avenir. Il conditionne par son héritage, le présent comme le futur. L'histoire, *ce roman vrai* dont parle Paul Veyne²⁶, se réécrit en permanence en fonction des besoins du présent. Ainsi, la question du changement climatique prend d'autres perspectives lorsque l'on interroge le passé, comme l'a fait Leroy-Ladurie dans son *Histoire des climats*. Si l'ambition de la prospective est d'éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles, celle de l'histoire est de faire de même, mais à la lumière des futurs passés.

²⁵ Ancien Directeur d'études à l'Institut Auguste Comte, 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*.

²⁶ Historien, professeur au Collège de France.

Bibliographie

- Braudel (Fernand), 1962, *Hommage à Gaston Berger*, Université de Dakar
- Bootz (Jean-Philippe), 2001, « Prospective et apprentissage organisationnel », *Travaux et Recherches de Prospective*, Futuribles, DATAR, Commissariat Général du Plan, LIPS, n°13, janvier
- Cordobes (Stéphane), Durance (Philippe), 2004a, *Entretiens de la Mémoire de la Prospective : Jacques Lesourne*, 2^{ème} édition, septembre, CNAM, LIPSOR
- Cordobes (Stéphane), Durance (Philippe), 2004b, *Entretiens de la Mémoire de la Prospective : Hugues de Jouvenel*, septembre, CNAM, LIPSOR
- Center for Strategic Business Studies, 1999, “Scenarios: The search for foresight”, *The Antidote*, n°22
- Godet (Michel), 1977, *Crise de la prévision, essor de la prospective*, PUF
- Godet (Michel), 1987, *Radioscopie du Japon*, Economica
- Godet (Michel), 1993, *From anticipation to action, a handbook of strategic prospective*, UNESCO
- Godet (Michel), 2000a, « La Prospective en quête de rigueur : portée et limites des méthodes formalisées », *Futuribles*, n°249, janvier
- Godet (Michel), 2000b, « La raison tranquille », in Thépot (Jacques), Godet (Michel), Roubelat (Fabrice), Saab (Assaad E.) (textes réunis par), 2000, *Décision – Prospective - Auto-organisation, Mélanges en l’honneur de Jacques Lesourne*, Paris, Dunod
- Godet (Michel), 2001a, *Manuel de prospective stratégique, tome 1 : Une indiscipline intellectuelle, tome 2 : L’art et la méthode*, 2^{ème} édition, Dunod
- Godet (Michel), 2001b, *Creating Futures: Scenario Planning as a Strategic Management Tool*, Preface de Joseph. F. Coates, Economica
- Godet (Michel) avec la collaboration de Monti (R), Meunier (F), Roubelat (F), 2004, « Le boîte à outils de prospective stratégique », *Cahier du LIPSOR*, n°5, 5^{ème} édition mise à jour, juin
- Jantsch (Erich), 1967, *La Prévision technologique : cadre, techniques et organisation*, OCDE
- Jouvenel (Bertrand, de), 1964, *L’Art de la conjecture*, SEDEIS
- Massé (Pierre), 1973, « De ‘Prospective’ à ‘Prospectives’ », *Prospectives*, n°1, Presses Universitaires de France, juin, 5 p.
- Mousli (Marc), 2004, « Pays Basque 2010 : la prospective participative dans un territoire d’exception », *Cahier du LIPSOR*, n°15, juin

Index

Association internationale Futuribles	<i>Voir</i> Futuribles
AXA.....	5
Barré, Rémi.....	7
Berger, Gaston	6, 9, 10
Bongrain.....	5
Bootz, Jean-Philippe	14
Bourse, François	14
CEA	4
Chanel	5
CNAM	7, 8
CNRS	5, 6
Commissariat Général du Plan	5, 8
Commission Européenne	8
Confucius	4
Conservatoire National des Arts et Métiers.....	<i>Voir</i> CNAM
Crozier, Michel	5, 14
DATAR.....	2, 6, 8
Delphi, méthode.....	9
Ecole française de la prospective.....	8
Ecole française de prospective.....	9
EDF.....	5
Elf.....	5
FAST.....	5
<i>foresight</i>	6, 8
<i>Futures</i>	7
Futuribles	7, 8
futurologie.....	8, 10
Helmer, Olaf	9
Institut Auguste Comte	5
Jantsch, Erich	7, 9
Jouvenel, Bertrand (de).....	6, 7, 9
Jouvenel, Hugues (de).....	7, 8
<i>knowledge management</i>	10
Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation ...	<i>Voir</i> LIPSOR
Lafarge	5
<i>Le Monde</i>	5
Leroy-Ladurie, Emmanuel.....	14
Lesourne, Jacques	4, 5, 7, 8
LIPSOR.....	7
Marx, Karl.....	13
Massé, Pierre.....	6
<i>Mides</i>	9
Ministère de la Recherche.....	5, 6
Ministère des Affaires Etrangères.....	5
Monod, Jérôme	5, 6
Mousli, Marc.....	9
Pays Basque 2010	9

Péchiney.....	5
Pesqueux, Yvon.....	7
Petrella, Riccardo.....	5
<i>RAND Corporation</i>	7, 9
Renault.....	5, 9
<i>scenario building</i>	6, 9
<i>scenario entertainment</i>	9
<i>scenario entertainment</i>	6
<i>scenario planning</i>	7
<i>scenario thinking</i>	8
SEMA.....	4, 5, 7, 8
Shell.....	9
Socrate.....	11
Sollac.....	5
<i>strategic prospective</i>	8
<i>Technological Forecasting</i>	7
Vauvenargues.....	11
Veyne, Paul.....	14
Zwicky, Fritz.....	9

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/prospecti ve_framedef_vf?OpenDocument
- 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>
- *RAND Corporation* : <http://www.rand.org>