

Sept idées-clés

Michel Godet (1)

Ni prévision ni futurologie, la prospective est une « science de l'action et de l'antifatalité » qui se fonde, selon l'auteur, sur sept idées-clés :

- éclairer l'action présente à la lumière du futur,
- explorer des avenir multiples et incertains,
- adopter une vision globale et systémique,
- prendre en compte les facteurs qualitatifs et les stratégies d'acteurs,
- se rappeler en permanence qu'information et prévision ne sont pas neutres,
- opter pour le pluralisme et la complémentarité des approches,
- remettre en cause les idées reçues.

La crise profonde qui sévit dans l'ensemble des pays industriels ne fait que commencer. Tel est le fait marquant qui va balayer les dernières illusions sur les prévisions officielles.

Non seulement cette crise n'avait pas été prévue (rappelons qu'en 1972, en France par exemple, les décisions énergétiques tablaient sur la poursuite de la baisse tendancielle du prix du pétrole jusqu'en 1980-1985) mais elle dure et elle va s'amplifier contrairement à ce qui avait été et à ce qui continue à être annoncé.

Notre propos, ici, n'est pas de nous interroger sur le pourquoi et le comment de ce qui est peut-être une crise

de civilisation (2) ; notre ambition se limite à une réflexion sur *la crise que traverse la prévision économique en raison de ses erreurs répétées*.

Paradoxe de l'histoire : c'est au moment où elle était plus facile et moins nécessaire que la prévision s'est développée. Pratiquement, les modèles économétriques permettaient de montrer, ordinateur à l'appui, ce que chacun pouvait constater sans effort ; tout était plus ou moins directement en corrélation avec le produit national ; lui-même augmentait de 5 % par an. En définitive, le temps était la meilleure variable « explicative ».

Depuis 1973, l'avenir ne ressemble

(1) Professeur associé au Conservatoire National des Arts et Métiers, Conseiller scientifique auprès du Centre de Prospective et d'Évaluation du Ministère français de l'Industrie et de la Recherche. Conseiller pour l'Europe de l'Institut GAMMA de Montréal, Michel Godet est notamment l'auteur de *Crise de la prévision, essor de la prospective*. — Paris, PUF 1977 (traduit en américain chez Pergamon, 1979) et de *Demain les crises : de la résignation à l'antifatalité*. — Paris, Hachette, 1980.

(2) Cette interrogation a fait l'objet d'un de nos récents ouvrages : *Demain les crises : de la résignation à l'antifatalité*, *op. cit.*

plus au passé, l'horizon de la prospective, c'est-à-dire des ruptures, se rapproche. Ruptures que les modèles fondés sur les données et les relations au passé sont impuissants à prévoir, puisqu'elles sont liées à des comportements d'acteurs de plus en plus aléatoires et de moins en moins conformes aux schémas rationnels classiques.

La prospective n'est ni la prévision ni la futurologie, mais une science de l'action et de l'antifatalité qui permet de comprendre et éventuellement prévoir les crises. Il nous paraît nécessaire de rappeler certaines idées-clés qui, à nos yeux, doivent imprégner toute réflexion prospective quelle que soit la démarche effectivement adoptée.

1 – Eclairer l'action présente à la lumière du futur

Dans un monde caractérisé par la montée des incertitudes et par le risque de ruptures de tendances, non seulement à long terme mais aussi à moyen et court termes, l'effort de prospective, c'est-à-dire de mise en lumière des scénarios les plus probables, est plus que jamais indispensable pour éclairer l'action.

Il ne faut pas attendre l'urgence, les crises ou les catastrophes pour agir. Le bilan des années passées montre que se contenter de parer au plus pressé n'est pas la solution la plus économique ni la moins risquée.

Une approche préventive (anticiper les problèmes futurs afin de mieux s'y préparer et d'engager des actions pour les éviter) est sans doute plus appropriée aux moyens disponibles et plus efficace pour résoudre ces problèmes (en général la prévention coûte moins cher que la réparation).

2 – Explorer des avenir multiples et incertains

L'avenir ne doit pas être envisagé comme une ligne unique et prédéterminée dans le prolongement du passé : l'avenir est multiple et indéterminé. La pluralité de l'avenir et les degrés de liberté de l'action humaine s'expliquent mutuellement : l'avenir n'est pas écrit, il reste à faire.

La démarche prospective admet qu'à tout instant l'avenir est multiple, et que c'est de la confrontation des différents acteurs en présence et de leurs projets que naîtra tel ou tel futur. La construction de l'avenir s'explique autant par le *jeu des rapports de force* que par le jeu des déterminismes, et c'est naturellement parce que plusieurs futurs sont possibles (évolutions alternatives des rapports de force) que l'avenir est incertain.

3 – Adopter une vision globale et systémique

Les phénomènes à étudier sont le plus souvent complexes et interdépendants et une *vision globale et systémique* s'impose généralement.

La réflexion prospective doit nécessairement être globale : il n'existe guère de problèmes qui puissent être isolés, et on assiste au contraire à une montée de l'interdépendance des problèmes, voire à leur enchevêtrement croissant. Et on ne peut espérer trouver de *solutions que globales*, même si les points d'application de ces solutions sont locaux. En outre la complexité des éléments et des relations à prendre en compte et la nécessité de les mettre en une perspective globale rendent l'analyse particulièrement difficile. C'est pourquoi il s'avère nécessaire d'utiliser des méthodes inspirées

Rappel de définitions

La confusion entre projection, prévision, prospective et planification est à l'origine de nombreuses erreurs de prévision et source de malentendus. Un rappel de définitions simples s'impose :

Une projection est le prolongement dans le futur d'une évolution passée selon certaines hypothèses d'extrapolation ou d'inflexion de tendances. Une projection ne constitue une prévision que si elle est assortie d'une probabilité.

Une prévision (lire pré-vision : voir avant) est l'appréciation assortie d'un certain degré de confiance (probabilité) de l'évolution d'une grandeur à un horizon donné. Il s'agit le plus souvent d'une appréciation chiffrée à partir des données du passé et sous certaines hypothèses.

Une prospective exploratoire est un panorama des futurs possibles (futuribles), c'est-à-dire des scénarios non improbables, compte tenu du poids des déterminismes du passé et de la confrontation des projets d'acteurs. Chaque scénario (jeu d'hypothèses cohérent) de la prospective peut faire l'objet d'une appréciation chiffrée, c'est-à-dire d'une prévision.

«La planification consiste à concevoir un futur désiré ainsi que les moyens réels d'y parvenir». Il s'agit donc d'une *prospective normative* (R.L. Ackoff, 1973). Trop souvent, le piège est classique, on confond prévision et planification, en assimilant à une erreur de prévision ce qui n'est qu'un écart par rapport à des objectifs.

Tableau de définitions

<u>Conjecture</u>		<u>Prospective</u>
hypothèse probable	vision	concept plutôt latin globale qualitative volontariste multiple (scénario)
<u>Projection</u>		<u>Prévision</u>
Prolongement ou inflexion dans le futur de tendances passées		<ul style="list-style-type: none"> • estimation assortie d'un degré de confiance • vision quantitative et déterministe
<u>Prédiction</u>		<u>Futurologie</u>
Annoncer avant (oracle de Delphes)		(concept anglo-saxon) ensemble des recherches sur l'avenir
<u>Prophétie</u>		<u>Scénarios</u>
Prédiction par inspiration divine		Jeux cohérents d'hypothèses
		<u>Planification</u>
«Consiste à concevoir un futur désiré ainsi que les moyens réels d'y parvenir». (Ackoff, 1973).		

de l'analyse de système : celle-ci permet d'intégrer dans la complexité de leurs relations, les processus de tous ordres, les enjeux, les conflits.

4 – Prendre en compte les facteurs qualitatifs et les stratégies d'acteurs

Les fréquentes erreurs de prévision, et notamment l'absence de prévision des crises, témoignent de la crise que traverse la prévision. L'impossibilité de prévoir l'avenir en fonction des seules données du passé explique l'impuissance des modèles économétriques, classiques qui n'intègrent pas des paramètres qualitatifs et non quantifiables comme les projets et les comportements d'acteurs, les facteurs socio-culturels.

L'effort de réflexion sur les facteurs qualitatifs doit être d'autant plus soutenu que toute quantification (et celle-ci est nécessaire pour ce qui peut l'être) revient à privilégier ce qui est quantifiable au détriment de ce qui ne l'est pas.

5 – Se rappeler en permanence qu'information et prévision ne sont pas neutres

L'information sur le futur, comme sur le présent ou le passé, est rarement neutre, elle sert le plus souvent, ne serait-ce que par omission, des intérêts bien précis.

C'est parce qu'elle est pouvoir que l'information est polluée. Comme le soulignent avec justesse M. Crozier et E. Friedberg «l'information est une denrée rare et sa communication et son échange ne sont pas des processus

neutres et gratuits. Informer l'autre, lui communiquer des éléments qu'il ne possède pas, c'est se dévoiler, c'est renoncer à des atouts qu'on aurait pu marchander, c'est aussi se rendre vulnérable face aux tentatives d'emprise de l'autre» (3). Ajoutons que l'information est souvent baillonnée par le *conformisme du consensus* qui pousse à se reconnaître dans l'opinion dominante et à rejeter l'avis minoritaire.

6 – Opter pour le pluralisme et la complémentarité des approches

L'information disponible est très souvent incomplète, surabondante, non quantifiable, inexacte et incertaine. Il faut par conséquent opter pour le pluralisme et la complémentarité des approches et procéder par approximations successives, plutôt que de rechercher une fausse précision. C'est à ce prix que la prévision pourra espérer sortir de la crise.

Les méthodes d'analyse, de prévision et de décision sont d'abord des outils de rigueur, de cohérence, d'imagination et de dialogue. Aussi une méthode peut être considérée comme bonne et utile à partir du moment où elle permet d'améliorer la cohérence, de stimuler l'imagination ; peu importe la méthode pourvu que l'on ait l'ivresse recherchée.

7 – Remettre en cause les idées reçues

Un premier constat s'impose : la bonne prévision n'est pas nécessairement celle qui se réalise. En effet,

(3) M. Crozier, E. Friedberg. — *L'acteur et le système*. — Paris, le Seuil, 1977 (page 107).

anticiper un problème futur doit normalement inciter à faire en sorte qu'il n'apparaissent pas ou que ses conséquences soient atténuées.

Second constat, une prévision exacte n'est pas nécessairement une prévision utile. En matière de prévision, par analogie avec la théorie des tests statistiques, on peut distinguer trois types d'erreurs :

— le risque de première espèce, qui consiste à retenir pour le futur une hypothèse qui finalement ne se produira pas ;

— le risque de deuxième espèce, qui consiste à exclure une hypothèse ou un événement qui va se réaliser ;

— le risque de troisième espèce, qui consiste à ne pas se poser les bonnes questions, c'est-à-dire à ne pas intégrer dans la réflexion prospective les hypothèses ou les événements qui vont jouer un rôle déterminant pour le futur.

Ce risque de troisième espèce, très fréquent en prévision, où les erreurs résultent plus des mauvaises questions que des mauvaises réponses, s'explique par «*l'effet lampadaire*» par référence à l'ivrogne qui ayant perdu sa clé cherche sous le lampadaire parce que là, c'est éclairé.

En pratique dans de multiples domaines notamment en matière technologique, le jugement prévisionnel d'expert est souvent le principal outil d'information accessible.

En général, une majorité d'experts est conformiste (la majorité est un refuge facile, c'est aux autres de s'expliquer) et conservatrice (4). Très souvent, la bonne prévision, celle qui voit juste,

est le fait d'une des minorités d'experts qui font preuve d'audace et d'imagination. Le plus difficile reste naturellement de savoir reconnaître le «*bon*» point de vue minoritaire.

Finally, celui qui voit juste a du mal à se faire entendre : raison de plus pour être à l'écoute des points de vue alternatifs. Observation qui évidemment ne donne aucun crédit supplémentaire aux prédictions farfelues, mais rend suspects nombre de conjectures et d'idées reçues. En ce sens, remettre en cause le confort d'esprit, réveiller les consciences endormies sur de fausses certitudes est l'ambition première du prospectiviste.

Ces sept idées-clés sont le fondement de notre démarche prospective et de la méthode des scénarios présentée dans les pages suivantes.

Cette méthode des scénarios a été pour une large part développée lorsque nous dirigeons le département d'études prospectives de la SEMA entre 1974 et 1979.

Avec le recul du temps, il paraît être acquis que la mise en œuvre d'une telle démarche prospective, à l'occasion de plusieurs dizaines d'applications dans les entreprises et les Administrations, a contribué à :

— stimuler la réflexion stratégique collective et la communication au sein des entreprises,

— améliorer la souplesse interne face à l'incertitude de l'environnement et à mieux se préparer à certaines ruptures possibles,

— réorienter des choix en fonction du contexte futur dans lequel leurs conséquences devaient s'insérer.

(4) Comme l'a souligné O. Clarke : «*Quand un expert éminent et âgé dit que quelque chose est possible, il a certainement raison, quand il dit que quelque chose est impossible, il a de grandes chances de se tromper*».