

Prospective : Pourquoi ? Comment ?

Sept idées-clefs

Michel Godet ¹

« L'avenir ne se prévoit pas,
il se prépare »
Maurice Blondel, Philosophe

En réaffirmant ici sa conviction que l'avenir n'est pas prédéterminé, Michel Godet rappelle combien la prospective diffère de la prédiction.

Il souligne la nécessité de la démarche — en raison et de la rapidité du changement et du poids des inerties — et montre à quoi elle peut servir et quelles en sont les limites.

Surtout, l'auteur — se fondant sur vingt années d'expérience dans le domaine des études et du conseil — insiste sur quelques-unes des précautions à prendre dans la conduite des réflexions prospectives de telle sorte qu'elles servent réellement leur objet.

Au travers de ce « témoignage », les lecteurs de Futuribles retrouveront nombre d'idées qui leur sont familières mais néanmoins utiles à rappeler.

Une réflexion pour l'action et l'antifatalité...

Tous ceux qui prétendent prédire ou prévoir l'avenir sont des imposteurs car l'avenir n'est écrit nulle part, il reste à faire. Heureusement ! car sans cette in-

certitude, l'action humaine n'aurait aucune liberté et perdrait son sens : la construction d'un futur désiré. Si le futur était totalement prévisible et certain, le présent deviendrait invivable : la certitude, c'est la mort.

A l'origine de la prospective, il y a un

1. Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers (Chaire de Prospective Industrielle).

postulat de liberté face à des avenir multiples et indéterminés, rien à voir donc avec le déterminisme de la futurologie et de la boule de cristal. La prospective n'est pas non plus la prévision trop marquée par la quantification et l'extrapolation de tendances. Elle n'envisage pas l'avenir dans le seul prolongement du passé, car l'avenir est ouvert aux jeux de multiples acteurs qui agissent aujourd'hui en fonction de leurs projets futurs.

Ainsi, la prospective est une réflexion pour éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles. Dans les sociétés modernes, l'anticipation s'impose en raison des effets conjugués de deux facteurs principaux :

— en premier lieu, l'accélération du changement technique, économique et social nécessite une vision à long terme car « plus l'on roule vite plus les phares doivent porter loin » ;

— en second lieu, les facteurs d'inertie liés aux structures et aux comportements commandent de semer aujourd'hui pour récolter demain.

Cependant, si le monde change, la direction de ce changement ne paraît pas assurée. Les mutations sont porteuses de multiples incertitudes (économiques, technologiques et sociales) que l'entreprise doit intégrer dans sa stratégie. La prospective ne prétend pas éliminer cette incertitude par une prédiction illusoire, elle vise seulement, et c'est déjà beaucoup, à la réduire autant que faire se peut, et à préparer des décisions qui vont dans le sens de l'avenir souhaité.

Naturellement, la place de la prospective varie fortement d'une entreprise à l'autre. On peut de façon très simpliste et imagée identifier trois attitudes types des dirigeants face à l'avenir : l'autruche, le pompier et la vigie. L'attitude de l'au-

truche consiste à refuser de voir le monde tel qu'il est jusqu'à ce que les changements s'imposent, parfois durement. L'attitude du pompier est moins passive, elle consiste à attendre que le feu soit déclaré pour le combattre. L'expérience montre qu'une telle politique est très risquée.

Notre préférence va naturellement à la vigie, c'est-à-dire à la veille prospective des menaces et opportunités auxquelles l'entreprise risque d'être confrontée. Malheureusement, cette attitude de vigilance n'est pas la plus répandue chez les dirigeants, car lorsque tout va bien, ils peuvent s'en passer et lorsque tout va mal, elle ne leur sert plus à rien. Ils apprennent ainsi à leur dépens que la réparation coûte généralement plus cher que la prévention.

... Pour donner un sens et un contenu aux projets

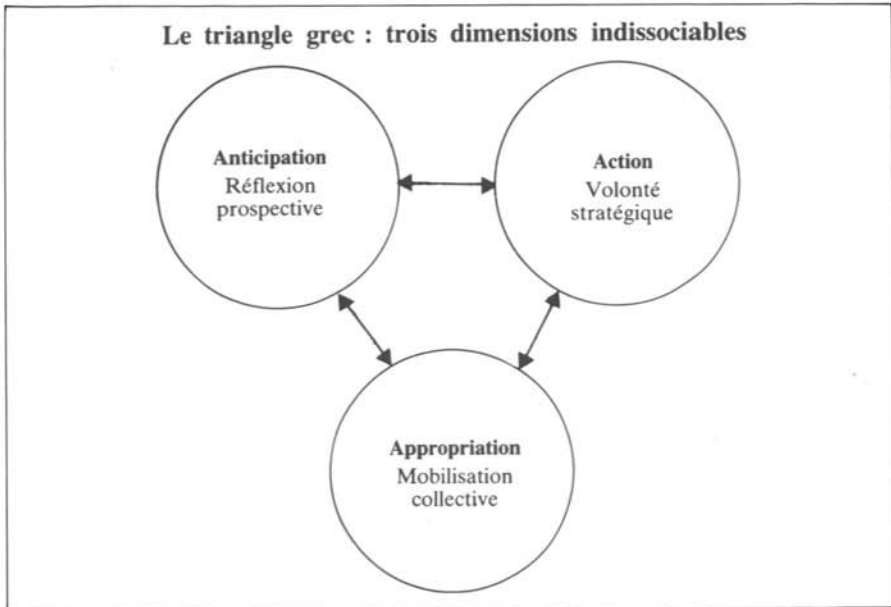
Le monde n'est pas désincarné, et l'entreprise ne peut être réduite à l'état d'une machine destinée à produire et vendre de la valeur ajoutée. La productivité ne garantit pas la compétitivité, il faut aussi la qualité et l'innovation permanente qui dépendent d'abord du comportement, de l'initiative et de l'imagination de chacun à tous les niveaux de l'entreprise. Il apparaît ainsi, de plus en plus clairement, que le principal facteur de compétitivité et d'excellence est le facteur humain et organisationnel. Selon la belle formule de l'Institut de l'Entreprise, « ce sont les hommes qui font la différence ».

Mobilisation interne et stratégie externe sont donc deux objectifs indissociables qui ne peuvent être atteints séparément. En corollaire, la mobilisation de l'intelligence est d'autant plus efficace qu'elle

s'inscrit dans le cadre d'un projet d'entreprise explicite et connu de tous. Cependant, il n'y a pas de mobilisation collective durable sans volonté collective associée à une vision du futur et, réciproquement, la réflexion prospective pour se cristalliser en action stratégique efficace doit s'incarner au sein de l'entreprise. Ainsi, Anticipation, Appropriation et Action constituent les trois dimensions indissociables du Triangle Grec².

C'est par l'Appropriation que passe la réussite du projet d'entreprise. En raison de sa transparence, la mobilisation collective ne peut porter directement sur les choix stratégiques, par nature confidentiels ; c'est donc la réflexion prospective

collective sur les menaces et opportunités de l'environnement qui donne un contenu à la mobilisation et permet l'appropriation des objectifs de la stratégie. Cependant, la gymnastique de la mobilisation collective, chère aux auteurs du « Prix de l'excellence », ne suffit pas à assurer la flexibilité et la performance en toutes circonstances. La culture stratégique ne se réduit pas à la culture physique. C'est ce qu'apparemment n'ont pas compris les auteurs de la « Passion de l'excellence » et certains autres spécialistes de la communication : la mobilisation n'est pas une fin en soi, il lui faut un contenu adapté aux véritables enjeux du futur. Malheureusement, ce piège n'est pas toujours évité.



2. Dans la Grèce ancienne, trois mots liés entre eux évoquaient les rapports de l'homme avec la nature : « Sophon » (l'esprit), « Techné » (la matérialité) et « Poïesis » (l'affectivité)...

Une vision globale pour une action locale

La réflexion prospective doit nécessairement être globale : il n'existe guère de problèmes qui puissent être isolés, et l'on assiste au contraire à une montée de l'interdépendance des problèmes, voire à leur enchevêtrement croissant. On ne peut donc 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 dans une perspective globale rendent l'analyse particulièrement difficile. C'est pourquoi il s'avère nécessaire d'utiliser des méthodes inspirées de l'analyse de système.

Les fréquentes erreurs de prévision ont entraîné son discrédit. 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. D'ailleurs, un modèle sophistiqué comprenant plusieurs milliers d'équations simultanées ne décrit pas nécessairement mieux la réalité qu'un bon raisonnement.

Se poser les bonnes questions et se méfier des idées reçues

« La réponse est oui, mais quelle est la question ? ». Chacun se souvient de la fameuse réplique de l'acteur Woody Allen. Trop souvent, en effet, on oublie de s'interroger sur le bien-fondé des questions posées et l'on se précipite comme des moutons de Panurge dans la quête illusoire de réponses à des fausses questions. Or, il n'y a pas de bonne réponse à une mauvaise question.

La lumière crée l'ombre. Si les projecteurs de l'actualité sont si puissamment braqués sur certains problèmes, c'est pour mieux en cacher d'autres que l'on ne veut pas voir. Les idées reçues et à la mode, qui dominent l'actualité, doivent être regardées avec méfiance car elles sont généralement source d'erreurs d'analyse et de prévision.

Pour y voir plus clair et se poser les bonnes questions, il ne faut pas hésiter à penser à contre-courant quitte à déplaire. L'enjeu est d'importance car il y a peu de chances de prescrire des remèdes appropriés si l'on se trompe de diagnostic.

En général, une majorité d'experts est conformiste (la majorité est un refuge facile, c'est aux autres de s'expliquer) et conservatrice³. Très souvent, la bonne prévision, c'est-à-dire celle qui voit juste, est le fait d'une minorité d'experts qui fait preuve d'audace et d'imagination.

Le plus difficile reste naturellement de savoir reconnaître le « bon » point de

3. 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 ».

vue minoritaire parmi les autres. Pour le prospectiviste, la leçon est claire, s'il lui est difficile et risqué de soutenir, a priori, une idée nouvelle parmi d'autres possibles, il ne doit pas craindre de s'attaquer aux idées dominantes.

Avant-hier (années 70), l'énergie était la cause de tous nos maux, hier (années 80), la technologie devait nous sauver. Aujourd'hui, la priorité est à la formation, rebaptisée pour la circonstance : investissement immatériel ; après avoir été victime du mirage technologique ⁴, la France est ainsi en proie à la maladie du diplôme ⁵. Tout se passe comme si les sociétés humaines passaient d'un mirage à l'autre pour mieux se cacher la forêt des vrais problèmes qui sont de nature socio-organisationnelle : les virages technologique et éducatif impliquent un virage social et une révolution mentale.

Ce constat s'applique pleinement aux entreprises. En effet, c'est souvent dans les structures, les comportements et la qualité des hommes qu'il faut chercher à comprendre la situation des entreprises en difficulté. Sinon comment expliquer que d'autres entreprises, confrontées aux mêmes contraintes de marché et d'environnement réussissent fort bien ?

Ce constat conduit aussi à relativiser l'importance des solutions techniques, économiques et financières dans les stratégies de développement des entreprises. En particulier, toute stratégie fondée sur la seule modernisation technologique apparaît de plus en plus souvent comme une ruineuse fuite en avant, dont le principal inconvénient est de détourner l'attention des vrais problèmes de compétitivité qui sont aussi de nature socio-

organisationnelle. C'est moins le volume des investissements matériels ou immatériels qui importe que leur efficacité.

Se placer dans le temps long

Fernand Braudel a montré moult fois la nécessité du *Temps Long* (plusieurs décennies, voire plusieurs siècles) pour comprendre les rythmes d'évolution des sociétés, des économies ou des écosystèmes. Ainsi, par exemple, l'Europe a connu au XIV^e siècle une série d'épidémies et de famines qui a entraîné une chute d'environ 40 % de la population totale... mais a aussi mis un coup d'arrêt à la déforestation excessive engendrée par la forte croissance démographique antérieure. Cette crise majeure allait être suivie par la Renaissance et finalement par plusieurs siècles de progrès des Sciences et des Lumières. D'une certaine manière, nous sommes toujours portés par ces vagues d'innovation qui depuis n'en finissent pas de s'accumuler.

Ainsi les crises, conséquences des rigidités, constituent souvent des moments privilégiés pour procéder aux adaptations nécessaires et entreprendre les réformes en profondeur qui autrement seraient restées entravées par de multiples résistances au changement : les crises sont porteuses d'espoir, de changement social et organisationnel, et sont, malheureusement, dans bien des cas, nécessaires aux mutations.

Certes, l'histoire ne se répète pas mais les hommes conservent, au cours du temps, de troublantes similitudes de comportements qui les conduisent, placés devant des situations compara-

4. Godet, M. — « Du mirage technologique au virage social ». — *Futuribles*, n° 82, novembre 1984.

5. Godet, M. — « La France malade du diplôme ». — *Le Monde de l'Education*, février 1988.

bles, à réagir de manière quasi identique et par conséquent prévisible. La plupart des événements qui sont appelés à se produire ont déjà pris racine dans un passé lointain. Aussi, il y a dans le passé des leçons oubliées, riches d'enseignements pour l'avenir.

Une bonne étude prospective suppose donc presque toujours, au préalable, un considérable effort d'analyse et de réflexion rétrospective qui peut représenter les deux tiers de l'investissement temps d'une étude prospective. A priori, le passé présente l'avantage d'être moins encombré et plus serein que le présent ; il fait pourtant lui aussi l'objet d'interprétations multiples. Aussi, la rétrospective reste une tâche difficile car il faut reconstituer une information dispersée et souvent controversée.

Imaginer d'abord ce qui ne va pas changer

Il ne faut pas sous-estimer l'importance des facteurs d'inertie par rapport aux forces de changements potentiels. En matière de prospective on a trop souvent tendance à imaginer ce qui pourrait éventuellement changer en oubliant de recenser systématiquement ce qui, de toute façon, a de grandes chances de rester inchangé. Les grandes organisations sont caractérisées par de fortes inerties qui font que, sauf rupture, les changements sont inévitablement longs à se produire, ce qui impose de les préparer longtemps à l'avance.

Des méthodes simples et appropriables

Il n'y a pas d'outil universel, aucune méthode n'est la panacée, les données disponibles sont à la fois surabondantes

et incomplètes, d'ailleurs, un modèle n'est pas la réalité mais un moyen de la regarder. Toutes ces considérations conduisent à relativiser la portée de chaque méthode ou modèle.

L'imperfection des outils, l'inexactitude des données, la subjectivité des interprétations sont des réalités incontournables qui incitent à opter pour le pluralisme et la complémentarité des approches. Dans toute la mesure du possible, il faudrait tester la sensibilité des résultats d'un modèle à une variation des données d'entrées et à l'utilisation d'un autre outil. Seuls les résultats suffisamment robustes devraient être considérés comme crédibles.

Le principal intérêt des méthodes n'est pas seulement de fournir des résultats mais aussi d'être l'occasion d'une réflexion structurée et d'une communication intelligible sur un thème donné. De ce point de vue, notre recommandation aux chercheurs et praticiens est claire : peu importe le flacon pourvu qu'on ait l'ivresse de communication. Le plus important dans une étude (de prospective, de stratégie, de marketing) c'est moins le rapport qui en résulte, que ce qui s'est passé dans l'esprit de ceux qui ont été impliqués dans la réflexion.

Ce constat est lourd de conséquences en ce qui concerne la pratique des métiers d'étude et de conseil qui devrait, de plus en plus, consister à « faire soi-même plutôt que faire-faire », à laisser chacun découvrir les problèmes et les solutions dans son langage plutôt qu'à révéler des vérités toutes faites dans un langage savant mais étranger. Le nouveau conseil, s'appuie sur des méthodes appropriées, c'est à dire suffisamment simples pour être appropriables.