

Gaston Berger
Jacques de Bourbon-Busset
Pierre Massé

De la prospective

Textes fondamentaux
de la prospective française
1955-1966

2^{ème} édition



L'Harmattan

Gaston Berger
Jacques de Bourbon-Busset, Pierre Massé

De la prospective

Textes fondamentaux de la prospective française
1955-1966

Textes réunis et présentés par
Philippe Durance

2^{ème} édition

L'attitude prospective³³

Gaston Berger (1959)

Avant d'être une méthode ou une discipline, la prospective est une attitude. C'est dire que l'adjectif doit ici précéder le substantif.

Le sens de « prospectif » est évident. Formé de la même manière que « rétrospectif », ce mot s'oppose à lui pour signifier que nous regardons en avant et non plus en arrière. Une étude rétrospective se tourne vers le passé, une recherche prospective vers l'avenir.

Ces deux adjectifs ne sont pourtant pas aussi parfaitement symétriques dans leur signification que dans leur forme. Ce qui nous pousserait à le croire serait seulement l'habitude que nous avons de nous représenter le temps sous l'aspect d'une ligne, où le passé et l'avenir correspondraient aux deux directions possibles. En réalité, hier et demain sont hétérogènes. C'est un *regard* qu'on jette sur le passé, puisque, de ce côté-là, il n'y a plus rien à faire. C'est un *projet* qu'on forme pour l'avenir, car là des possibilités sont ouvertes. Passer de la rétrospection à la prospection n'est pas simplement diriger ailleurs l'attention : c'est se préparer à l'action.

On peut être prospectif en faisant de l'Histoire : la première section de ce volume l'a abondamment montré. Réciproquement, toute pensée de l'avenir n'est pas nécessairement prospective : on peut rêver à l'an 2000 comme à l'Égypte de Ramsès II.

Lorsqu'on réfléchit à l'importance qu'ont pour les hommes les années qui s'ouvrent devant eux et devant leurs enfants, on ne peut manquer d'être surpris par le peu de place que tiennent l'avenir et le futur dans les préoccupations des philosophes ou des écrivains. Nous avons feuilleté bien des index où ces mots ne figurent point et lorsqu'ils apparaissent dans un texte, ce ne sont pas eux qui donnent à la phrase son importance. Peut-être fallait-il que l'homme développât sa puissance jusqu'au point où il l'a aujourd'hui portée, pour s'aviser que l'avenir n'est ni un mystère absolu, ni une fatalité inexorable. Bergson avait bien compris que l'accroissement de notre pouvoir sur la nature est susceptible de modifier notre conscience du temps. A une remarque que nous lui avons présentée sur la distinction qu'il

³³ Ce texte a été publié initialement dans le tome XX (Le monde en devenir : histoire, évolution, prospective) de *L'Encyclopédie française*, (Paris : Société nouvelle de l'Encyclopédie française, pp. 20/54/12-14). Il constitue une version profondément remaniée de la version de 1958 (NdE).

convient de faire entre une mystique de la durée et une mystique de l'éternité, il avait répondu que la différence entre l'une et l'autre était en effet fort sensible, mais qu'elle tendait à se réduire « à mesure qu'augmentait notre puissance sur la matière ».

Voir loin

Le caractère principal de l'attitude prospective consiste évidemment dans l'intensité avec laquelle elle concentre notre attention sur l'avenir. On peut être tenté de croire que c'est là quelque chose de bien ordinaire. Rien cependant n'est moins fréquent. Comme l'écrivait Paul Valéry, « nous entrons dans l'avenir à reculons ». Parce que demain prolonge aujourd'hui, nous sommes tentés de croire qu'il lui ressemblera. L'étude du futur n'a pas encore été systématiquement entreprise. C'est seulement il y a peu d'années que certaines grosses firmes industrielles ont ouvert à côté ou au-delà de leurs services de prévision des « départements du futur » ou des « bureaux des hypothèses » où l'on s'applique à dessiner d'une manière aussi rationnelle que possible, les divers visages que pourrait prendre le monde de demain. Le changement comme tel commence à retenir l'attention. D'une manière un peu hésitante et avec les incertitudes du vocabulaire qui sont inévitables dans toute recherche neuve, Ronald Lippitt, Jeanne Watson et Bruce Westley étudient « la dynamique du changement » lorsque celui-ci est voulu et préparé par l'homme³⁴. Fortement influencés par les idées de Kurt Lewin, ils présentent de suggestives remarques qui seront certainement des éléments importants pour construire une théorie générale du changement, dont le besoin se fait grandement sentir.

L'attitude prospective ne nous tourne pas seulement vers l'avenir. Il faut ajouter qu'elle nous fait *regarder au loin*. À une époque où les causes engendrent leurs effets à une vitesse qui ne cesse de croître, il n'est plus possible de considérer simplement les résultats immédiats des actions en cours. Notre civilisation est comparable à une voiture qui roule de plus en plus vite sur une route inconnue lorsque la nuit est tombée. Il faut que ses phares portent de plus en plus loin si l'on veut éviter la catastrophe. La prospective est ainsi essentiellement l'étude de l'avenir lointain.

L'expérience a déjà montré que la tentative n'était pas absurde et que les résultats ne manquent pas d'intérêt. Un industriel, frappé par certaines de nos suggestions, réunit un jour les six directeurs de ses grands services et

³⁴ *The Dynamics of planned change: a comparative study of principles and techniques*, Ronald Lippitt, Jeanne Watson, Bruce Westley. Under the general editorship of Willard B. Spalding, New-York: Harcourt, Brace, 1958.

leur demanda de lui préparer un rapport sur ce que seraient, vingt-cinq ans plus tard, les domaines dont ils avaient la responsabilité. Ceux à qui l'on demandait un aussi curieux travail furent d'abord surpris, puis réticents et sceptiques. Pour ne pas contrarier le grand patron, ils cédèrent cependant à la demande qui leur était faite et préparèrent les rapports demandés. Certains de ceux-ci furent d'une très haute valeur. Ce qui est plus remarquable est qu'ils étaient parfaitement convaincants tout en étant originaux. Ce qu'ils disaient était évident et pourtant nouveau : simplement, on n'y avait pas songé. Dans l'avenir comme dans le présent il y a plus de choses à « voir » qu'on ne suppose. Encore faut-il vouloir regarder...

Il ne faut pas croire d'ailleurs que la prospective ne puisse donner que de faibles assurances. Comme elle ne cherche pas à prédire, et qu'elle ne s'intéresse pas aux événements mais aux situations, elle n'a pas à fournir de dates, ou si elle en indique c'est avec une très large approximation. Aussi peut-elle atteindre un degré élevé de certitude. C'est que les prévisions ont plus de chances d'être exactes lorsqu'elles portent sur une période longue que sur une période courte. « La prévision économique, remarque François Bloch-Lainé, alors qu'elle est encore à ses débuts et mal assurée, n'est, en général, sollicitée que sur le sujet qui est, pour elle, le plus périlleux : la conjoncture à très courte échéance. Pour l'économiste, en effet, rien n'est plus difficile que d'avoir à pronostiquer l'évolution de la Bourse, voire celle des prix ou de la trésorerie publique... Les quelques chercheurs en économie politique dont les curiosités rencontrent celles des hommes d'action sont mis par eux à l'épreuve là où ils peuvent le moins les satisfaire. D'où les déceptions qui les séparent après des tentatives de rapprochement. La prospective conviendrait mieux à leur coopération. »³⁵

Dans beaucoup de cas, on peut indiquer avec plus de certitude une tendance générale que la date et l'intensité d'un événement particulier. Si nous disons par exemple qu'en France, nous allons vers une diminution des heures de travail, ou encore si nous disons que les besoins de « culture » vont augmenter dans l'ensemble du monde, nous énonçons des jugements dont l'intérêt n'est pas négligeable et dont la probabilité est bien plus élevée que celle de jugements portant sur la valeur de telles ou telles mesures pour faire baisser les prix ou pour encourager l'exportation.

Il ne s'agit pas ici, précisons-le, de méconnaître ou de sous-estimer les prévisions à court terme. Il est capital au contraire qu'elles se multiplient

³⁵ Extrait de « Vues prospectives sur les problèmes économiques », *Prospective*, 1, mai 1958, Paris : Presses universitaires de France, pp. 86-93.

et qu'elles continuent à perfectionner leurs procédés et à affiner leurs méthodes. Il ne s'agit pas de choisir entre prévision et prospective, mais de les associer. Chacune exige l'autre. Il faut, à la fois, savoir dans quelle direction l'on marche et s'assurer de l'endroit où l'on va poser le pied pour le prochain pas.

Voir large

Dans les affaires humaines, toute action, comme toute décision, est synthétique. Elle intègre tous les éléments antérieurs. Cela est encore plus vrai lorsqu'il s'agit de vues lointaines et que l'on vit, comme à présent, dans un monde où l'interdépendance ne cesse de croître. Les extrapolations linéaires, qui donnent une apparence de rigueur scientifique à nos raisonnements, sont dangereuses si l'on oublie qu'elles sont abstraites.

Pour dépasser les vues étroites des spécialistes et décrire d'une manière concrète une situation éloignée dans l'avenir, rien ne vaut le colloque entre hommes d'expérience, ayant des formations et des responsabilités différentes. Il ne convient pas d'imaginer ici une sorte de super-spécialiste qui serait chargé de réunir les informations recueillies par diverses équipes de statisticiens ou de chercheurs. Il faut que des hommes se rencontrent et non que des chiffres s'additionnent ou se compensent automatiquement. Les documents agiront à travers ceux qui s'en seront nourris et qui pourront en livrer le sens. Et de cette confrontation entre les vues personnelles d'hommes compétents se dégagera une vision commune qui ne sera pas de confusion, mais de complémentarité.

Analyser en profondeur

Les procédés les plus fréquemment utilisés pour suggérer ou justifier les décisions entrent généralement dans l'une des catégories suivantes : l'action envisagée invoque un précédent, s'appuie sur une analogie ou repose sur une extrapolation.

Précieux pour suggérer des hypothèses, ces comportements ont aussi l'avantage de nous épargner la perte de temps à laquelle nous obligerait la décision peu raisonnable de tout soumettre à l'analyse. Il faut savoir utiliser l'habitude puisqu'elle nous libère des travaux de routine et rend notre esprit disponible pour les inventions indispensables.

Mais dans un monde en accélération, l'habitude voit son domaine légitime se restreindre singulièrement. Le précédent n'est valable que là où tout se répète. L'analogie ne se justifie que dans un univers stable où les causes profondes se trouvent engagées dans des formes extérieures aisément reconnaissables. Quand les transformations sont négligeables ou très

progressives, les mêmes ensembles complexes se maintiennent longtemps et les surprises ne sont pas trop à craindre. Mais quand tout change vite, les ensembles se désagrègent... Quant à l'extrapolation, elle se contente de prolonger la tendance actuelle qui n'est que la résultante des causes profondes. Croire que tout va continuer sans s'être assuré que ces mêmes causes continueront à agir est un acte de foi gratuit.

C'est donc à une analyse en profondeur que la prospective doit se livrer. Recherche des facteurs vraiment déterminants et des tendances qui poussent les hommes dans certaines directions, sans que toujours ils s'en rendent bien compte. Dans l'équipe dont nous parlions plus haut et où des hommes mettent en commun les expériences qu'ils ont vécues et les compétences qu'ils ont acquises, une place doit être faite aux philosophes, aux psychologues, aux psychanalystes. Ils nous rappelleront qu'on ne doit pas toujours juger l'homme sur ce qu'il dit, ni même sur ce qu'il fait — car ses actes le trahissent plus souvent qu'ils ne l'expriment.

La même recherche des causes devra inspirer les analyses économiques et sociales. On ne peut plus se fier aux indices extérieurs qui se sont montrés autrefois révélateurs. C'est dire que la prospective est tout autre chose qu'un recours à la facilité. Elle suppose une extrême attention et un travail opiniâtre. Elle est le contraire même du rêve qui, au lieu d'amorcer l'action, nous en détourne, puisqu'il nous fait jouir en imagination d'un travail que nous n'avons pas accompli. La vision prospective n'est pas un don gratuit, elle est une récompense semblable en cela à l'intuition bergsonienne, qu'on a souvent mal comprise et qui n'est que l'aboutissement d'un long travail d'analyse. La simplicité se conquiert.

Prendre des risques

Prévision et prospective n'emploient pas les mêmes méthodes. Elles ne doivent pas non plus être mises en œuvre par les mêmes hommes. La prospective suppose une liberté que ne permet pas l'obligation à laquelle nous soumet l'urgence. Il arrive aussi assez fréquemment que des actions à court terme doivent être engagées dans une direction opposée à celle que révèle l'étude de la longue période. Les exécutants doivent les conduire avec vigueur, mais, à l'échelon le plus élevé, les chefs responsables savent calculer l'importance de ces accidents et leur donner leur place exacte dans l'ensemble des événements.

La différence des engagements fait que l'investigation prospective peut être — doit être — hardie. Les horizons qu'elle fait apparaître peuvent nous amener à modifier profondément nos projets à long terme. Les actes que nous envisageons alors se prépareront cependant à loisir et nous

pourrons, en cours de route, les modifier pour les adapter aux circonstances. La prévision à court terme conduit au contraire à des décisions immédiatement exécutables et nous engage souvent d'une manière irréversible. Ainsi la liberté de nos vues prospectives doit-elle s'accompagner d'une sage prudence dans nos réalisations immédiates. Ainsi Descartes recommandait-il déjà de tout soumettre au doute et d'accorder à l'esprit une liberté absolue, mais, « les actions de la vie ne souffrant souvent aucun délai », il s'en remettait pour les décisions immédiates à la prudence, à la modération et aussi à la constance de sa morale provisoire.

Penser à l'Homme

A bien des points de vue, la prospective ressemble à l'Histoire et il n'est pas arbitraire que ce volume qui commence par l'une s'achève par l'autre. L'une et l'autre portent sur des faits qui, par essence, ne sont jamais donnés : le passé n'est plus, l'avenir n'est pas encore, tous deux sont hors de l'existence. Comme l'Histoire aussi, la prospective ne s'attache qu'aux faits humains. Les événements cosmiques ou les progrès de la technique ne l'intéressent que par leurs conséquences pour l'Homme. Nous ne prétendons pas que l'Homme soit « la mesure de toutes choses ». Dans les études prospectives, c'est lui, du moins, qui donne l'échelle.

Paul Valéry déplorait qu'on ne se posât point la question essentielle : « Que veut-on et que faut-il vouloir ? C'est, ajoutait-il, qu'elle implique une décision, un parti à prendre. Il s'agit de se représenter l'homme de notre temps, et cette idée de l'homme dans le milieu probable où il vivra doit d'abord être établie. »

Ceci précise notre tâche. L'avenir n'est pas seulement ce qui peut « arriver » ou ce qui a le plus de chances de se produire. Il est aussi, dans une proportion qui ne cesse de croître, ce que nous aurons voulu qu'il fût. Prévoir une catastrophe est conditionnel : c'est prévoir ce qui arriverait si nous ne faisons rien pour changer le cours des choses, et non point ce qui arrivera de toutes manières. Regarder un atome le change, regarder un homme le transforme, regarder l'avenir le bouleverse. Alain écrit : « Tant que l'on n'a pas bien compris la liaison de toutes choses et l'enchaînement des causes et des effets, on est accablé par l'avenir ». La prospective est attentive aux causes. Ainsi nous libère-t-elle du fatalisme.