

# Introduction

---

## Les fondements de la prospective stratégique

La prospective se nourrit d'histoire ; d'une époque à l'autre, alors que les hommes changent, les problèmes demeurent souvent identiques. Aussi, pour bien comprendre ses objectifs, sa portée et sa méthode, il est utile de se pencher sur les grandes idées qui sont à l'origine de cette pratique si répandue aujourd'hui.

La prospective est instituée au milieu des années 50 par le philosophe Gaston Berger, qui la formalise principalement sur la base d'une critique de la décision. À partir de 1955, Berger va forger son argumentation en faveur de la prise en considération formelle de l'avenir dans les décisions humaines. Pour cela, il trace les contours d'une méthode nouvelle qui réconcilie savoir et pouvoir, finalités et moyens, en donnant à l'homme politique la possibilité de transformer sa vision de l'avenir en actions, ses rêves en projets. Plus tard, à partir de 1958, il précisera les modalités de cette nouvelle approche. Après sa mort en 1960, sa pensée sera perpétuée par un groupe de « militants » qui, placés au cœur de la société économique et politique française, se chargeront d'en diffuser les grands principes et l'appliqueront à la préparation de quelques grands choix politiques.

### • **L'idée d'une science de « l'homme à venir »**

Les années 50 sont encore fortement marquées par les actes de barbarie commis durant la Seconde Guerre mondiale. Alors que les relations se mondialisent et se complexifient, la France entre dans une période de croissance inégalée. Les techniques bouleversent un grand nombre d'approches et, pour bon nombre d'intellectuels de l'époque, les découvertes faites par la science posent autant, voire plus, de problèmes qu'elles n'en résolvent. Sous ces multiples effets, l'accroissement de l'allure du temps est devenu un fait d'expérience, la loi normale de transformation du monde. Ainsi, « le devenir est en

avance sur [les] idées » (Berger, 1957). Les situations dans lesquelles l'homme se trouve sont donc sans cesse nouvelles. Les conséquences des décisions prises se produiront dans un monde totalement différent de celui dans lequel elles auront été préparées.

Pour Berger, dans ce contexte, les méthodes classiques ne suffisent plus : basées essentiellement sur l'expérience, *i.e.* le passé, elles ne permettent plus ni de gouverner, ni de diriger, ni d'administrer. Le philosophe ne met pourtant en cause ni le sens, ni la valeur de l'histoire, mais son utilisation dans la préparation des décisions. En fait, l'histoire et la prospective ont beaucoup en commun, et plus particulièrement de porter sur des faits potentiels : « le passé n'est plus, l'avenir n'est pas encore » (Berger, 1959). Le passé doit servir à dégager des permanences, des tendances lourdes, utiles pour forger des hypothèses, ou des règles opératoires, efficaces pour l'action, mais non des modèles dont la simple application viendrait se substituer à l'analyse et la pensée explicite. Ces attitudes rétrospectives ne sont plus adaptées. Il n'est plus possible de vivre sur ses acquis. Anticiper à partir du passé, même à partir de sa forme la plus scientifique (l'extrapolation), revient à déterminer ce qui va se produire si le phénomène étudié reste figé, en dehors du temps.

La critique de Gaston Berger vise directement la décision publique. Lui-même, alors haut fonctionnaire au ministère de l'Éducation nationale<sup>1</sup>, constate que les moyens à employer sont trop souvent recherchés avant les fins à atteindre. La réalité dicte cependant bien une hiérarchie inverse : déterminer les fins, puis les moyens correspondants. Berger constate que, dans la pratique, la distinction entre les fins et les moyens n'est pas simple à faire. Vouloir, pouvoir et savoir baignent dans une sorte de clair-obscur qui entrave la décision. En définitive, les fins se résignent la plupart du temps aux moyens dont dispose le décideur à un moment donné et qui ne représentent que la moins mauvaise des solutions. Ainsi, l'homme peut être amené à renoncer à une condition meilleure, jugée utopique, parce que les moyens nécessaires pour l'obtenir n'ont pas encore été découverts (Berger, 1958a).

Pour le philosophe, une science de « l'homme à venir », une « anthropologie prospective », aurait donc pour fonction, en

---

1. Gaston Berger a été directeur général adjoint de l'Enseignement supérieur au ministère de l'Éducation nationale en 1952, puis directeur général de 1953 à 1960.

étudiant les différentes situations dans lesquelles l'homme pourrait se trouver dans l'avenir, de faire émerger les aspirations humaines. Cette « mission » serait confiée à des spécialistes de divers horizons capables d'indiquer la manière dont les choses ont tendance à évoluer. Il s'agirait de faire collaborer ceux qui déterminent le souhaitable avec ceux qui sont les mieux à même de déterminer les possibles. L'idée de dessiner à grands traits les mondes possibles doit permettre d'éclairer le jugement, de le former assez tôt pour que la décision soit efficace. Berger donne ainsi à la prospective, d'emblée, une finalité normative.

### • L'esprit prospectif

À partir de 1958, Gaston Berger va formaliser quelques grands principes de son approche. Cet effort alimentera, et s'alimentera lui-même, de travaux appliqués réalisés avec les membres du Centre international de prospective qu'il a créé en 1957. Partant du principe que la théorie est d'un moindre pouvoir que l'exemple, et considérant que la formalisation d'une méthode est le fruit d'un effort réflexif sur des pratiques, Berger et les fondateurs du Centre n'auront de cesse de susciter et de réaliser des études sur des sujets concrets : conséquences des grandes techniques nouvelles (utilisation de l'énergie atomique à des fins pacifiques, cybernétique, astronomie, aéronautique, etc.), les rapports de l'Occident avec le reste du monde, les relations progrès-société, etc. Des déplacements sont entrepris à l'étranger pour participer aux congrès jugés importants et proposer des éléments de réflexion qui vont dans le sens de cette nouvelle posture qu'est l'attitude prospective. Ces travaux mobilisent de nombreuses personnes d'horizons multiples : chercheurs, universitaires, hauts fonctionnaires, cadres dirigeants de grandes entreprises. Des équipes se constituent, rassemblant des spécialistes complémentaires autour d'un même sujet d'étude.

La posture prônée alors par Berger (1957) vis-à-vis de l'avenir repose sur six vertus fondamentales. La première de ces qualités est le calme, nécessaire à la prise de recul qui permet de conserver la maîtrise de soi. L'imagination, complément utile de la raison, ouvre la voie de l'innovation et confère, à celui qui sait en faire preuve, un regard différent, original, sur le monde. L'esprit d'équipe est indispensable pour une action efficace, tout comme l'enthousiasme, qui pousse à cette même action et rend l'homme capable de créer. Le courage est essentiel pour sortir des chemins déjà tracés, innover, entreprendre et

en accepter les risques inhérents. Enfin, le sens de l'humain est la vertu primordiale ; pour avoir conscience de son devenir, une société doit mettre en avant l'homme. Pour cela, la culture doit jouer un rôle majeur : elle permet d'appréhender la pensée de l'autre ; elle donne la possibilité de comprendre avant de juger ; elle montre, à travers ses différentes formes, comment l'homme peut prendre son destin en main.

Au-delà des qualités requises pour affronter ce monde nouveau qu'est l'avenir, Berger développe les bases d'une attitude prospective qui rend possible sa prise en compte dans sa nature originale, en ouvre toutes les possibilités et permet de préparer l'action.

À une époque où les causes engendrent leurs effets à une vitesse croissante, il n'est plus possible de s'arrêter aux effets immédiats des actions en cours. La prospective a donc pour objet l'étude de l'avenir lointain. Cet horizon éloigné n'est pas un obstacle, bien au contraire ; ne cherchant pas à prédire, ne s'intéressant pas aux évènements, mais aux situations, elle n'a pas à dater ses résultats et peut atteindre ainsi un degré de certitude élevé. Il est en effet plus aisé d'indiquer une tendance générale que la date et l'intensité d'un évènement donné. La prospective ne s'oppose pas pour autant à la prévision à court terme, qui reste indispensable ; les deux approches se complètent. De même, cerner les situations éloignées dans le temps nécessite de dépasser les approches trop spécialisées et de faire se rencontrer des hommes compétents pour que naisse, de la confrontation de leurs vues personnelles, une vision commune faite de complémentarités. Enfin, la prospective doit refuser l'utilisation des procédés d'analyse basés sur l'habitude et la routine pour se livrer à une analyse en profondeur qui identifiera les facteurs véritablement déterminants et permettra ainsi de comprendre le comportement et les motivations des hommes. Ces principes – voir loin, voir large et analyser en profondeur – font de la prospective une activité de synthèse et lui donnent les moyens d'être globale, car l'interdépendance constitue le plus contraignant des faits que la prospective doit intégrer. Il s'agit d'envisager les conséquences des actes et de voir comment celles-ci se relient avec ce qui se passe dans tous les autres domaines, car « les vérités fragmentaires sont parfois aussi nocives que les erreurs » (Berger, 1958b).

Berger ajoute deux autres dimensions nécessaires à l'attitude prospective. La première est la prise de risque ; pour le philosophe, celle-ci constitue un enjeu majeur. D'abord, elle est rendue possible par ce

que, contrairement à la prévision à court terme qui conduit à des décisions immédiates qui engagent de manière irréversible – obligeant ainsi à la plus grande prudence –, l’horizon éloigné de la prospective autorise l’audace ; il sera toujours possible, par la suite, de modifier les actions envisagées pour les adapter aux nouvelles circonstances. La prise de risque est également une attitude nécessaire ; dans un monde de plus en plus difficilement prévisible, il faut innover : or, provoquer le changement comporte une part importante de risque. La seconde dimension concerne la finalité de la prospective qui permet de dégager, non seulement ce qui peut arriver, mais ce que les hommes voudraient qu’il arrive. Elle ouvre ainsi la voie à une véritable construction de l’avenir. Pour Gaston Berger, même si cela était possible, il ne servirait à rien de prévoir ce qui se passerait de toute manière ; l’important est de prévoir ce qui se passerait *si* l’homme ne faisait rien pour changer le cours des choses. Ainsi, la prospective libère l’homme de la fatalité (1959) et provoque l’action. Berger nous invite ainsi à considérer qu’en toutes circonstances l’homme est la finalité et que les finalités sont au cœur des actions humaines.

#### • De l’esprit à la méthode prospective

Entre 1959 et 1960, les principales caractéristiques de l’attitude prospective énoncées et les premières études prospectives entreprises, Gaston Berger sera secondé dans sa réflexion par certains membres du Centre international de prospective, et plus particulièrement par Pierre Massé, alors commissaire au Plan. Ensemble, ils vont s’attacher à préciser certaines modalités d’action de la prospective sur le réel en fixant un ensemble de règles pragmatiques.

Puisque l’avenir appartient au domaine de la volonté, la prospective doit avoir pour objectif de rendre l’action efficace. Il ne s’agit pas de construire une théorie de l’action, mais plutôt une science de la pratique qui, bien plus qu’une simple application des méthodes scientifiques aux problèmes humains, devra constituer un véritable changement de perspective ; l’objet n’est pas d’observer l’avenir à partir du présent, mais, au contraire, d’observer le présent à partir de l’avenir. Ce retournement nécessite de faire le choix d’un avenir parmi les innombrables possibilités offertes et met donc en avant, une nouvelle fois, le problème de la finalité de l’action. La réflexion sur les fins n’est pas séparable d’une connaissance exacte des moyens possibles. La prospective permet une confrontation permanente

entre les fins, les moyens et la réalité des situations présentes (Berger, 1959). La nécessité d'une articulation entre l'exploratoire et le normatif est ainsi explicitement posée.

Que faire concrètement ? Pour servir l'homme d'action et être efficace, la prospective doit dégager le sens général et profond des faits observés, élaborer des plans et des programmes, émettre des recommandations immédiatement applicables, montrer des idées en action, fixer des objectifs possibles qu'il faudra atteindre. Elle doit également permettre de combattre les idées fausses, les « idées reçues » (Bourbon-Busset, 1959) et d'éviter la perte de temps passé sur de faux problèmes ou des questions dépassées, invitant ainsi « à remettre sans cesse en question les règles [des] actions [entreprises] et les objectifs [des] institutions » (Berger, 1960). Pour tout cela, la raison ne suffit pas ; il lui faut l'aide de l'imagination, « cette disponibilité de l'esprit, qui refuse de se laisser enfermer dans des cadres, qui considère que rien n'est jamais atteint et que tout peut toujours être remis en question » (Bourbon-Busset, 1959 ; Massé, 1959).

Toute organisation se trouve face à un environnement dont les comportements sont aléatoires. À chaque stratégie qu'elle peut mettre en œuvre correspond un certain nombre d'avenirs possibles. La prospective a pour rôle de déterminer ces avenirs possibles et d'évaluer les aspects qualitatifs ou quantitatifs respectifs. Dans le cas où les avenirs les plus vraisemblables comportent des éléments défavorables, le rôle de la prospective est alors de rechercher des stratégies actives qui les éliminent ou les réduisent (Massé, 1959).

L'exercice de la prospective comporte une difficulté majeure dans son approche de l'avenir ; plusieurs temps « se côtoient sans se confondre » (Massé, 1959). Mais, bien que les rythmes soient différents, ils sont vécus simultanément par les hommes, qui vivent ensemble et doivent faire face au même avenir. L'interdépendance d'activités aux temporalités différentes nécessite de choisir une mesure commune : un horizon donné. La définition de ce cadre répond à un autre besoin. Les problèmes abordés par les processus d'élaboration stratégique n'ont pas de limite vers l'avenir. Pour les mener à bien, pour les rendre « opérationnels », la détermination d'un horizon est essentielle. Celui-ci doit déborder largement la période du problème traité, le terme, de manière à atténuer l'influence de l'arbitraire, propre à l'éloignement de l'horizon, sur la stratégie de la période et, *a fortiori*, sur la décision présente.

Enfin, l'essence même de la prospective repose sur la capacité de discerner, derrière le « visible », les facteurs qui conditionnent réellement le changement. Il faut surtout éviter de s'arrêter à l'hypothèse de stabilité qui n'est souvent qu'« un aveu d'ignorance ou de faiblesse, un recul devant l'analyse en profondeur ou la responsabilité du choix » (Massé, 1959). De ce fait, il est essentiel de s'interroger sur la validité de la permanence, dont le postulat peut souvent être contredit de plusieurs manières : par la contradiction des conséquences, par l'inversion de l'influence des facteurs sur le long terme, par les vertus de l'adversité et les risques de la facilité et, surtout, par la volonté de changement de l'homme. Encore ne suffit-il pas de simplement supposer de tels renversements : pour être pragmatique, il est primordial d'en prédéterminer l'époque et l'importance. Pour ce faire, une observation attentive doit permettre de corroborer l'intuition et le raisonnement par des faits porteurs d'avenir qui, bien qu'infimes par leurs dimensions présentes, sont immenses par leurs conséquences potentielles.



Ainsi, de 1955 à 1960, Gaston Berger et les membres du Centre international de prospective jetteront les bases conceptuelles d'une méthode qui, près de cinquante ans plus tard, s'est généralisée dans les organisations : la nécessité de séparer l'exploratoire du normatif, l'importante des signaux faibles, le rôle de l'imagination, la difficulté de la prise en compte des différentes temporalités, etc.

Après la mort de Gaston Berger en 1960, le Centre va poursuivre ses travaux grâce à l'appui des principaux « militants de l'avenir » : André Gros, Louis Armand, Pierre Massé, François Bloch-Lainé... À la même période, Bertrand de Jouvenel (1964) écrit *L'art de la conjecture* et lance le concept, emprunté au jésuite espagnol Molina (XVI<sup>e</sup> siècle), de « futurible » (futur possible) sans jamais faire référence à la prospective de Berger. En 1972, après quelques péripéties, Bertrand de Jouvenel reprendra l'héritage du Centre international de prospective qui sera intégré au sein de l'association Futuribles international créée quelques années plus tôt, en 1967. L'entreprise et la revue *Futuribles*, créée en 1975, se sont ensuite développées sous la houlette d'Hugues de Jouvenel. L'École française de prospective a été renforcée depuis le début des années 70 par les travaux et les recherches sur les méthodes de Michel Godet à la SEMA.