



Qu'est-ce que la prospective ?

Philippe Destatte
directeur général de l'Institut Destrée

10 avril 2013

Au début des années 2000, un consensus sémantique et méthodologique s'est fondé à différents niveaux, se construisant dans le cadre de la convergence intellectuellement créative entre la prospective latine ou française et le *foresight* anglo-saxon, particulièrement les initiatives prises par l'Unité K2 de la DG Recherche de la Commission européenne sous l'impulsion notamment de Paraskevas Caracostas, Günter Clar, Elie Faroult et Christian Svanfeldt [1]. Une définition formelle en a émergé : de la nature de celle qu'on espère parce que notre rationalité les désire mais qu'on craint également, parce que notre liberté risque d'en souffrir. Cette formalisation, nourrie des travaux de Futuribles (Paris), du LIPSOR (CNAM, Paris) et de PREST (Manchester), a été successivement adoptée par la Société wallonne de l'Évaluation et de la Prospective de Wallonie, la *Mutual Learning Platform* de la Commission européenne et par le Collège européen de Prospective, né au sein de et soutenu par la DATAR dans la deuxième partie des années 2000. C'est *grosso modo* cette définition qui figure dans le *Glossaire de la Prospective territoriale* qui constitue le fruit des travaux de ce Collège :

La prospective est une démarche indépendante, dialectique et rigoureuse, menée de manière transdisciplinaire et collective et destinée à éclairer les questions du présent et de l'avenir, d'une part en les considérant dans leur cadre holistique, systémique et complexe et, d'autre part, en les inscrivant, au delà de l'historicité, dans la temporalité.

Elle se complète par deux paragraphes, placés en commentaires dans le glossaire, qui éclairent la discipline :

Exploratoire, la prospective permet de déceler les tendances et contre-tendances d'évolution, d'identifier les continuités, les ruptures et les bifurcations des variables de l'environnement (acteurs et facteurs), ainsi que de déterminer l'éventail des futurs possibles.

Normative, la prospective permet de construire des visions de futurs souhaitables, d'élaborer des stratégies collectives et des logiques d'intervention possibles et, dès lors, d'améliorer la qualité des décisions à prendre [2].

Une définition riche mais insatisfaisante

D'une part, il s'agit d'une définition riche parce qu'elle insiste sur le positionnement d'une démarche qui s'affranchit des pouvoirs et doctrines pour s'inscrire dans une logique de pensée libre, d'échanges avec autrui et de délibération ouverte, de travail en équipe, tout en affirmant ces exigences que sont la rigueur méthodologique, la transdisciplinarité et l'intelligence collective, si difficiles à réaliser. La prospective moderne intègre ces pensées

systémiques et complexes qui, de Teilhard de Chardin [3] à Edgar Morin [4], en passant par Jacques Lesourne [5], Joël de Rosnay [6], Pierre Gonod [7] et Thierry Gaudin [8], ont modelé ou renouvelé la prospective. L'essentiel est dit par l'auteur de *La Méthode*, lorsqu'il souligne que l'interaction des variables dans un système complexe est tel qu'*il est impossible à l'esprit humain de les concevoir analytiquement* ou de tenter de procéder par isolement de ces variables si l'on veut concevoir l'ensemble d'un système ou même d'un sous-système complexe [9].

D'autre part, cette définition de la prospective m'apparaît aujourd'hui insatisfaisante et porteuse d'une faiblesse manifeste dans la mesure où elle n'indique pas clairement que la prospective est résolument tournée vers l'action. Encore faut-il noter que celle-ci doit être orientée vers un but : *l'action pour l'action*, notait Gaston Berger, *le saut dans l'absurde qui conduit à n'importe quoi n'est pas non plus une action véritable. Celle-ci est une série de mouvements tendant à une fin ; elle n'est pas l'agitation par laquelle on cherche à faire croire aux autres qu'on est puissant et efficace* [10].

L'action qui résulte de la prospective a pour finalité le changement, c'est-à-dire la transformation d'une partie ou de la totalité d'un système [11]. Peter Bishop et Andy Hines ne s'y trompent pas : les premiers mots de l'ouvrage de référence de ces professeurs de *Strategic Foresight* à l'Université de Houston sont : *Foresight is fundamentally about the study of change* [12]. Ce changement, on le sait depuis les travaux de Gregory Bateson [13], ne peut être que le résultat d'un processus collectif, mobilisateur. Loin de n'être que celui qui pensait que, simplement en regardant le futur, on pouvait le modifier, Gaston Berger voyait le changement comme une dynamique lourde à mettre en œuvre et difficile à mener, ainsi que l'avaient montré les chercheurs américains de la psychologie sociale dont les modèles l'inspiraient [14]. Les théories du changement et les processus de transformation décrits par Kurt Lewin [15] – une des figures les plus importantes de la psychologie du XX^{ème} siècle –, ou encore de Lippitt, Watson et Westley [16], jusqu'à ceux d'Edgar Morin [17] ou de Richard Slaughter – évoqué ci-après –, montrent tous la difficulté du changement des rapports de force, de la rupture de l'inertie et de la mise en mouvement du système.

Encore faut-il distinguer la profondeur des changements opérés. C'est en s'appuyant sur les travaux de Chris Argyris et de Donald A. Schön [18] que Jean-Philippe Bootz a montré que la prospective opérait selon des modèles d'apprentissage organisationnel en double boucle, c'est-à-dire que sa vocation était de porter des stratégies de rupture, d'opérer des changements structurels, intentionnels et non-routiniers [19]. Les travaux des prospectivistes australiens Richard Slaughter et Luke Naismith, utilisés par le Collège régional de Prospective de Wallonie depuis dix ans déjà, ont bien montré la différence entre un simple changement comme variation d'une situation donnée, répétitive et cyclique par nature tandis qu'une transformation consiste en une altération essentielle. La transformation assume le besoin d'un passage fondamental à un autre niveau de pensée et d'action, un changement dans la conscience [20]. Ainsi, pour constituer une transformation, le changement doit-il être systémique, d'une magnitude qui affecte tous les aspects du fonctionnement institutionnel, davantage qu'un simple changement qui n'en toucherait qu'une partie.

Une prospective du regard ou une prospective de la transformation ?

Dans le trépied qui soutient la prospective – long terme, approche systémique de la complexité, processus de changement –, les deux premiers sont en fait des moyens tandis que le dernier relève des fins.

À une prospective du regard, porteuse de régulation cosmétique, se substitue une prospective de la transformation. Celle-ci, pourtant, ne va pas de soi. Comme l'indiquent Crozier et Friedberg, *même dans le plus humble contexte, l'élément décisif du comportement, c'est le jeu du pouvoir et d'influence auquel l'individu participe et à travers lequel il affirme son existence sociale malgré les contraintes. Or tout changement est dangereux, car il met en question inmanquablement les conditions de son jeu, ses sources de pouvoir et sa liberté d'action en modifiant ou en faisant disparaître les zones d'incertitude pertinentes qu'il contrôle* [21]. On comprend mieux pourquoi la prospective fait peur à tous ceux qui veulent voir se perpétuer le système des valeurs, attitudes, comportements et pouvoirs anciens. Et si, d'aventure, ils se sentent obligés de s'y investir, ils n'auront de cesse de tenter de la contrôler. Tâche insurmontable, bien sûr, car cette *indiscipline*, comme l'indique Michel Godet, ne s'exerce que dans un cadre de liberté [22]. De surcroît, et c'est la pierre angulaire de ce classique *L'Acteur et le système*, qui ne devrait jamais quitter la table de chevet du chef d'entreprise et du décideur politique : *le changement réussi ne peut être la conséquence du remplacement d'un modèle ancien par un modèle nouveau qui aurait été conçu à l'avance par des sages quelconques ; il est le résultat d'un processus collectif à travers lequel sont mobilisées, voire créées, les ressources et capacités des participants nécessaires pour la constitution de nouveaux jeux dont la mise en œuvre libre – non contrainte – permettra au système de s'orienter ou de se réorienter comme un ensemble humain et non comme une machine* [23]. Nous en avons, du reste, fait plusieurs fois l'expérience en Wallonie... [24]

Une définition de la prospective qui tiendrait mieux compte de ces considérations pourrait s'écrire comme suit. *La prospective est une démarche indépendante, dialectique et rigoureuse, menée de manière transdisciplinaire en s'appuyant sur la longue durée. Elle peut éclairer les questions du présent et de l'avenir, d'une part en les considérant dans leur cadre holistique, systémique et complexe et, d'autre part, en les inscrivant, au delà de l'historicité, dans la temporalité. Résolument tournée vers le projet et vers l'action, la prospective a vocation à provoquer une ou plusieurs transformation(s) au sein du système qu'elle appréhende en mobilisant l'intelligence collective.*

Quant à la distinction entre prospective normative et exploratoire, même si elle paraît éclairante sur la méthode qui sera utilisée – on explore les avènements possibles avant de s'interroger sur les enjeux de long terme, de construire une vision du futur souhaitable et de construire les chemins pour répondre aux enjeux et atteindre la vision –, elle peut laisser penser que l'on pourrait s'en tenir à l'une sans activer l'autre. La prospective exploratoire se confondrait dès lors avec une sorte de prévision qui se maintiendrait à distance du système à activer. Epistémologiquement séduisant peut-être, mais contraire à l'ambition de la prospective...

Certes, beaucoup reste à dire au delà de cette définition qui n'est jamais qu'une parmi celles qui sont possibles. La mise en débat ne peut être que fructueuse. On pourrait ajouter que la prospective s'inscrit dans la gouvernance qui est désormais son terrain de prédilection, pour les entreprises, les organisations ou les territoires. On devrait peut-être également signaler

qu'elle est probablement la méthode de prédilection pour aborder le développement durable qui, par nature, appelle le changement, et pour piloter en cette période dite de *transition* [25]. Celle-ci, constitue d'ailleurs une des phases du processus de changement intégré au cœur du modèle de Kurt Lewin, déjà évoqué... Ces considérations peuvent, du reste, nous paraître abstraites. Mais le psychologue germano-américain ne répétait-il pas qu'il n'y avait rien de si pratique qu'une bonne théorie ? [26]

Philippe Destatte

<https://twitter.com/PhD2050>

[1] Voir par exemple, et parmi beaucoup d'autres productions : *A Practical Guide to Regional Foresight*, FOREN Network, December 2001.

[2] Philippe DESTATTE et Philippe DURANCE dir., *Les mots-clefs de la prospective territoriale*, p. 43, coll. *Travaux*, Paris, La Documentation française – DATAR, 2009.

[3] Pierre TEILHARD de CHARDIN, *Écrits du temps de la Guerre, 1916-1919*, Paris, Seuil, 1976. – André DANZIN et Jacques MASUREL, *Teilhard de Chardin, visionnaire du monde nouveau*, Paris, Editions du Rocher, 2005.

[4] Edgar MORIN, *Introduction à la pensée complexe*, Paris, Seuil, 2005.

[5] Jacques LESOURNE, *Les systèmes du destin*, Paris, Dalloz, 1976.

[6] Joël DE ROSNAY, *Le macroscopie, Vers une vision globale*, Paris, Seuil, 1975.

[7] Pierre GONOD, *Dynamique des systèmes et méthodes prospectives*, coll. *Travaux et recherches de prospective*, Paris, Futuribles international – LIPS – DATAR, Mars 1996.

[8] Thierry GAUDIN, *Discours de la méthode créatrice*, Entretiens avec François L'Yvonnet, Gordes, Ose savoir-Le Relié, 2003.

[9] Edgar MORIN, *Sociologie*, p. 191, Paris, Fayard, 1994.

[10] Gaston BERGER, *Le chef d'entreprise, philosophe en action*, Extraits d'une conférence faite à la Section d'Études générales du Centre de Recherches et d'Études des Chefs d'Entreprises, le 8 mars 1955, dans *Prospective 7*, PuF-Centre d'Études prospectives, Avril 1961, p. 50.

[11] S'il nous fallait écrire une définition du changement, elle serait proche de celle que Guy Rocher applique au changement social : *toute transformation observable dans le temps, qui affecte, d'une manière qui ne soit pas que provisoire ou éphémère, la structure et le fonctionnement de l'organisation sociale d'une collectivité donnée et modifie le cours de son*

histoire. Guy ROCHER, *Introduction à la sociologie générale*, 3. *Le changement social*, p. 22, Paris, Editions HMH, 1968.

[12] Peter BISHOP & Andy HINES, *Teaching about the Future*, p. 1, New York, Palgrave Macmillan, 2012.

[13] Gregory BATESON, *Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution and Epistemology*, University of Chicago Press, 1972. – Notamment *La double contrainte* (1969), dans G. BATESON, *Vers une écologie de l'esprit*, Paris, Seuil, 1980.

[14] Gaston BERGER, *L'Encyclopédie française*, t. XX : *Le Monde en devenir*, 1959, p. 12-14, 20, 54, , reproduit dans *Phénoménologie du temps et prospective*, p. 271, Paris, PuF, 1964.

[15] Kurt LEWIN, *Frontiers in Group Dynamics*, dans *Human Relations*, 1947, n° 1, p. 2-38. – K. LEWIN, *Psychologie dynamique, Les relations humaines*, coll. *Bibliothèque scientifique internationale*, p. 244sv., Paris, PuF, 1964. – Bernard BURNES, *Kurt Lewin and the Planned Approach to change: A Re-appraisal*, *Journal of Management Studies*, septembre 2004, p. 977-1002. – Voir aussi Karl E. WEICK and Robert E. QUINN, *Organizational Change and Development*, *Annual Review of Psychology*, 1999, p. 361-386.

[16] Ronald LIPPITT, Jeanne WATSON & Bruce WESTLEY, *The Dynamics of Planned Change, A Comparative Study of Principles and Techniques*, New York, Harcourt, Brace & Cie, 1958.

[17] Edgar MORIN, *La méthode*, 1. *La Nature de la Nature*, p. 158sv., Paris, Seuil, 1977.

[18] Chris ARGYRIS & Donald A. SCHON, *Organizational Learning, A Theory of Action Perspective*, Reading, Mass., Addison Wesley, 1978.

[19] Jean-Philippe BOOTZ, *Prospective et apprentissage organisationnel*, coll. *Travaux et recherches de prospective*, Paris, Futuribles international, LIPSOR, Datar, Commissariat général du Plan, 2001.

[20] Richard A. SLAUGHTER, *The Transformative Cycle : a Tool for Illuminating Change*, in Richard A. SLAUGHTER, Luke NAISMITH and Neil HOUGHTON, *The Transformative Cycle*, p. 5-19, Australian Foresight Institute, Swinburne University, 2004.

[21] Michel CROZIER & Erhard FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, p. 386, Paris, Le Seuil, 1977.

[22] Pierre SEIN, *Prospective, Réfléchir librement et ensemble*, dans *Sud-Ouest basque*, 10 juin 1992, p. 1. – Voir aussi Michel GODET, *Prospective et dynamique des territoires*, dans *Futuribles*, Novembre 2001, p. 25-34.

[23] M. CROZIER et E. FRIEDBERG, *L'acteur et le système...*, p. 391.

[24] Philippe DESTATTE, *Les questions ouvertes de la prospective wallonne ou quand la société civile appelle le changement*, dans *Territoires 2020, Revue d'études et de prospective de la DATAR*, n° 3, Juin 2001, p. 139-153.

[25] Denis STOKKINK dir., *La transition : un enjeu économique et social pour la Wallonie*, Bruxelles, Pour la Solidarité, Mars 2013.

[26] "There is nothing so practical as a good theory", Kurt LEWIN, *Problems of research in social psychology* in D. CARTWRIGHT, éd., *Field Theory in Social Science*, London, Social Science Paperbacks, 1943-1944.