La prospective aux Etats-Unis
De la rigueur au divertissement

Fabrice ROUBELAT[1]

Introduction

"Il n'existe plus de consensus sur la manière de décrire ou de classer les outils ou les approches que les "futurists" utilisent" affirmait il y a maintenant deux ans[2] Roy Amara, le fondateur de l'Institute for the Future, un des pionniers de la prospective américaine, la *futures research*. Vu de France, ce manque de "consensus" se transforme en une impression de recul de la rigueur au profit de ce que l'on serait tenté de qualifier, *a priori,* de divertissement.

C'est ce phénomène que nous avons cherché à mieux comprendre en tissant des liens avec les centres de prospective américains, d'abord dans le cadre d'une mission d'étude[3] qui nous a conduit en mai 1993, avec le Professeur Michel Godet à Washington et à San Francisco, puis par une participation au XIIIe congrès de la World Futures Studies Federation, et enfin par l'organisation, à Ispra (Italie), avec l'aide de l'Institut de Prospective Technologique de la Commission de l'Union Européenne, d'un séminaire international intitulé "Methods and tools in strategic prospective : retrospective and perspectives"[4].

Derrière cette tentative d'ouverture vers ce qui reste pour ceux qui s'intéressent à la méthodologie de la prospective "l'Ancien monde" se cachaient en fait un certain nombre d'interrogations sur la pertinence des outils utilisés en prospective et sur les effets de mode qui semblent influencer les pratiques en la matière.

---

1 Chercheur à la Mission Prospective d'EDF, assistant associé au Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique du CNAM.

2 "Views on futures research methodology", *Futures*, juillet-août 1991, p 647.

3 Mission réalisée avec l'appui du Ministère des Affaires Etrangères. Lire à ce sujet, Michel Godet, Fabrice Roubelat "La prospective aux Etats-Unis : méthodes et pratiques", LIPS, juin 1993, rapport dont cet article est en partie issu.

4 Fabrice Roubelat, "Profutures : un réseau international de méthodologie prospective" *Vigie Info* n°8, *Futuribles*, 1993. "Profutures : the birth of the Strategic Prospective and Futures Studies International Network for Applied Methodology", à paraître dans *Futures*, avril 1994, en collaboration avec Donald Bain.

Prospective is French

L'appréhension d'un domaine aussi peu structuré et controversé que la prospective, entre science et art, indiscipline ou discipline, pose, confrontée à des regards étrangers, un problème d'identité. "Prospective is French", avons-nous souvent entendu pour nous signifier que la prospective demeure identifiée comme un concept typiquement français. Depuis la création par Bertrand de Jouvenel de la World Futures Studies Federation, elle s'est cependant peu à peu développée, puis imposée, sur le plan international, en tant que spécificité, sinon latine[5], du moins française.

Et cette spécificité, nous l'avons ressentie comme s'affirmant de plus en plus, notamment par l'acceptation et la compréhension du concept de "prospective" qui était souvent, il y a dix ans, ignoré par la plupart des interlocuteurs. Outre-Atlantique (et de l'autre côté du Channel), ce mot n'est en effet qu'un adjectif, "prospective market" signifiant par exemple marché potentiel. Pourtant, il commence à être repris. C'est ainsi que le rapport annuel 1991 du PREST (Université de Manchester, Grande-Bretagne) parle de *prospective view* et de *prospectives* (au pluriel, comme on parle de futuribles !).

Pour affirmer l'esprit de la prospective, il reste cependant indispensable de publier en anglais car, plus que jamais, il s'agit de la principale langue de diffusion : ce qui est écrit dans une autre langue n'existe pas. Bertrand de Jouvenel est connu par l'intermédiaire de *The art of conjecture*, Michel Godet grâce à *Scenarios and strategic management*, alors que Gaston Berger, faute de traduction, n'est pour ainsi dire presque jamais cité dans la littérature anglo-saxonne.

Faut-il pour autant songer à imposer la prospective par l'intermédiaire d'expression comme "strategic prospective", choisie pour le véhiculer plus facilement dans le monde anglo-saxon ? Suivant un courant qui a amené successivement à parler de *strategic planning*, puis de *strategic management*, celle-ci est susceptible de mieux s'intégrer dans un monde qui reste dominé par l'anglais.

Le plus grand risque est toutefois d'essayer de traduire un terme qui n'a pas d'équivalent. Ainsi, *forecasting* signifie le plus souvent prévision. *Futures studies* et *futures research* apparaissent comme des

5 Le mot "prospective" ne pose ainsi aucun problème de traduction en espagnol, italien ou portugais.

termes trop généraux pour refléter le caractère spécifique de la prospective, tourné vers l'action, c'est-à-dire non seulement exploratoire mais aussi normatif. Quant au concept de *foresight*, s'il est séduisant et apparaît comme l'équivalent le plus proche de notre prospective (lire les écrits de Joseph Coates ou de Richard Slaughter), il correspond à une approche beaucoup plus contemplative et "passive", pour reprendre la remarque d'Eleonora Masini (Université Grégorienne Pontificale) et de Peter Bishop (Université de Houston-Clear Lake).

Les Etats-Unis : berceau des méthodes de la prospective

Développés depuis maintenant une cinquantaine d'années, les principales méthodes et outils utilisés en prospective peuvent être répartis en quatre grandes catégories répondant à des objectifs distincts mais complémentaires :

❒ *Sonder le futur*, avec les techniques d'interrogation d'experts

Puisque les statistiques du futur n'existent pas, il faut les créer avec le seul "matériau" disponible, les jugements d'experts. Ici nous trouvons la fameuse méthode delphi, les outils participatifs d'aide à la décision comme l'abaque de Régnier ou les groupwares (logiciels d'aide au travail coopératif).

❒ *Examiner le système et sa dynamique*, avec les matrices d'impacts

Les matrices d'impacts se décomposent en trois familles : l'analyse structurelle, l'analyse de jeux d'acteurs et les impacts croisés probabilistes. Dans l'analyse structurelle, ces impacts concernent des variables. Les jeux d'acteurs traitent des interactions entre acteurs via leurs objectifs. Quant aux modèles probabilistes, ils combinent probabilités d'événements et d'hypothèses.

❒ *Composer les futurs*, avec les méthodes morphologiques

Ces méthodes s'efforcent de décomposer le domaine étudié en sous-systèmes, puis en composantes, puis de recombiner les éléments ainsi listés afin de suggérer de nouvelles configurations.

❒ *Ecrire les futurs possibles*, avec les approches par scénarios

Simples check-lists ou combinaisons plus élaborées de certaines des méthodes des trois premières catégories, ces approches visent à

construire les images et cheminements du futur.

Toutes ces méthodes tirent leur racines des recherches menées outre-atlantique, depuis la fin de la seconde guerre mondiale jusqu'au début des années soixante-dix. Ainsi , les Etats-Unis ont vu se constituer progressivement un embryon de discipline, tournée vers l'étude du futur : la *futures research*. Organisée autour d'organismes de recherche liés à la défense, comme la Rand Corporation, puis le Standford Research Institute ou le Hudson Institute, la *futures research* s'est nourrie des apports de l'analyse de systèmes et de la recherche opérationnelle pour élaborer des méthodes et outils destinés à l'étude du futur.

En particulier, la méthode Delphi, dévoilée au cours des années soixante par l'enquête de la Rand sur les développements de la science et de la technologie, est encore pour beaucoup synonyme de l'âge d'or de cette prospective à l'Américaine. De même, l'analyse morphologique, mise au point dès 1942 à des fins de prospective technologique, et les impacts croisés, qu'ils soient pondérés (analyse structurelle) ou probabilisés, font aujourd'hui partie de la "boîte à outils de la prospective", pour reprendre l'expression du général Poirier. Quant aux scénarios, popularisés par Herman Kahn dans ces mêmes années soixante, ils sont devenus, à tort parfois, synonymes de l'activité prospective.

Depuis une vingtaine d'années, l'école française de prospective s'est appropriée nombre de ces outils, les a parfois redécouverts (l'analyse morphologique) et en a développé de nouveaux comme les matrices d'impacts pour l'analyse de jeux d'acteurs. En les intégrant, elle a su conserver l'esprit de ses pères fondateurs (Gaston Berger, Bertrand de Jouvenel), tout en y ajoutant un souci de rationalisation dans le but de bâtir des scénarios répondant à des critères de cohérence, de pertinence, de vraisemblance et de transparence[6]. Progressivement, cet effort s'est transformé en une phase de diffusion des outils et des approches que logiciels et publications ont contribué à standardiser.

Des *scenarios* à la *vision*

6 Voir Michel Godet, *De l'anticipation à l'action*, Dunod, 1991.

Alors que nombre de travaux de prospective réalisés en France se conjuguent avec des méthodes formalisées comme l'analyse structurelle, Roy Amara fait remarquer que, contrairement à ce que l'on pouvait constater il y a vingt ans, la *futures research* n'est plus synonyme de méthode delphi, ni d'impacts croisés. En effet, ce souci de formalisation et de balayage systématique du champ des possibles a été aux Etats-Unis progressivement remplacé par un processus de communication. Devant un marché qui a vu exploser une demande dont la seule exigence est de "faire des scénarios", les pratiques se sont ainsi singulièrement simplifiées.

Des *"scenario techniques"*, on est ainsi rapidement passé à des concepts plus "softs" comme la *vision* (simple image intuitive du futur) ou le *creative leadership* (processus de création de ces images) qui ne se caractérisent pas par une réelle exigence de rigueur et de formalisation. En fait, scénario est bien souvent devenu équivalent de divertissement[7] avec des séminaires sans contenu ni structure, souvent animés par des consultants attirés par un marché où la barrière à l'entrée semble, *a priori*, faible et dont la rentabilité est élevée (5000 dollars la conférence, 10000 le séminaire d'une journée). C'est ainsi que, selon Lester Brown, la *futures research* est aujourd'hui précédée d'une mauvaise réputation, le directeur du Worldwatch Institute insistant notamment sur le fait que n'importe qui peut s'inscrire à la World Future Society et se déclarer *futurist*.

Comme le rappelle Michel Godet, prospective et scénarios ne sont pas synonymes, en particulier quand il rappelle les exigences, que nous avons énoncées plus haut, de cohérence, de pertinence et de vraisemblance. Certes, le processus de communication est un élément fondamental de la démarche prospective, mais il ne doit pas venir assécher tout effort de rigueur dans la réflexion. En ce sens, il reste nécessaire d'y intégrer toutes les dimensions méritant de l'être et de chercher à balayer l'ensemble des possibles. Toutefois, un tel exercice n'est possible qu'avec l'aide d'outils structurant la réflexion. Car si la prospective est effectivement un processus de communication entre les membres d'un groupe de travail, un tel exercice,sans structuration ni garde-fou, risque rapidement de tomber dans le travers de discussions proches du "café du commerce".

---

7 Traduction de l'américain *entertainment*, premier mot qui nous soit venu à l'esprit.

Les méthodes oubliées

Malgré le faible intérêt qu'ils semblent susciter, les outils de la prospective demeurent cependant toujours présents dans la mémoire collective, notamment par l'intermédiaire des ouvrages de Joseph Coates, Joseph Martino ou d'Harold Linstone, dont la contribution au domaine devrait prochainement s'enrichir d'un nouveau volume. Tous ces auteurs ont toutefois la caractéristique d'avoir participé au développement de la *futures research*, depuis la fin des années soixante. Chez les nouveaux venus, cette mémoire se transforme en revanche en lointain souvenir. Certes, on sait que ces outils existent, on les maîtrise parfois, mais on n'imaginerait pas les mettre en œuvre. D'ailleurs, comme le fait remarquer Thomas Mandel, du Business Intelligence Program de SRI International, le marché ne s'y prête guère. De fait, les pratiques sont synonymes de *"quick and dirty"* pour reprendre l'expression de Robert Mittman (Institute for the Future).

Le tableau n'est cependant peut-être pas aussi sombre qu'il n'y paraît, ou du moins semble vouloir s'éclaircir. Significatif en effet est l'intérêt montré par l'Institute for the Future ou l'Institute for Alternative Futures pour des logiciels de prospective dans le but de réintroduire un peu plus de rigueur dans leur démarche. Grâce à des logiciels opérationnels parce que rapidement appropriables, certains outils pourraient ainsi effectuer, en quelque sorte, un "retour aux sources". Cependant, pour Robert Mittman (IFTF), l'outil ne doit transparaître que si le client le demande, même si certaines méthodes peuvent présenter un intérêt plus direct à ses yeux. Ainsi, une méthode comme Mactor, confrontant les acteurs au sein d'un ensemble cohérent d'enjeux et d'objectifs à l'aide d'une échelle explicite (importance de l'objectif par rapport aux projets, missions ou même existence de l'acteur) apparaît susceptible de remplacer le *"quick and dirty"* par du *"quick and clean"*.

En outre, doivent être soulignés les efforts de Jerome Glenn pour relancer, dans le cadre d'un projet de l'Université des Nations Unies baptisé Millenium, les travaux à caractère méthodologique. Concrètement, les deux premières phases de ce projet ont permis d'une part, de recenser les compétences existantes et, d'autre part, d'éditer des livrets à caractère méthodologique (une vingtaine), sous la direction de Theodore J. Gordon, le fondateur du Futures Group. Ceux-ci sont destinés à "mettre toute la méthodologie sur la table" pour reprendre l'expression de Jerome Glenn. Pour l'instant cependant, le soutien du projet, et donc sa zone de première diffusion, n'est pas le marché

américain mais celui des études nationales à long terme des pays africains (Programme des Nations Unies pour le Développement).

Les *groupwares* ou la formalisation de la communication

Cette dérive vers le *"quick and dirty"* est également explicable par le fait que les derniers défenseurs de la formalisation se sont, au début des années quatre-vingts, enfermés dans une logique de complication. C'est ainsi qu'Interax mis au point par Selwyn Enzer est, avec sa centaine d'événements et sa cinquantaine de variables, rapidement devenu une "usine à gaz", difficile et coûteuse à mettre en œuvre (14500 $ pour acquérir le logiciel, deux jours de formation compris).

Parallèlement au passage vers un processus de communication, on a toutefois assisté au développement de techniques visant justement à stimuler celui-ci. Ainsi est apparu le concept de *groupwares*, outils informatique d'aide au travail coopératif[8]. Présentés par les consultants de l'Institute for the Future comme *"a computer support for business teams"* les *groupwares* ont pour objectif d'améliorer les performances du travail en groupe en s'appuyant sur les techniques les plus modernes de l'informatique et des télécommunications (téléconférences, courrier électronique, vote électronique, mais plus rarement modélisation interactive...). C'est ce support qu'a choisi le Global Business Network de Peter Schwartz pour assurer un lien permanent entre ses membres, ce qui ne le dispense pas d'organiser des séminaires thématiques pour leur offrir des contacts réels et non plus virtuels.

Comme le remarque Kenneth Hunter (rédacteur en chef de *Futures Research Quarterly*), le concept de *groupwares* est, en prospective au moins[9], un nouvel habillage pour des outils au principe déjà ancien. Dans les années soixante-dix déjà, les consultations de type *delphi* s'appuyaient sur des réseaux téléinformatiques pour recueillir en temps réel les avis d'experts. En ce sens, les *groupwares* ne constituent pas une rupture dans la méthodologie des recherches sur le futur mais une continuité vis-à-vis des travaux des pionniers de la Rand Corporation. Ils représentent donc une voie de recherche non négligeable pour réconcilier rigueur et communication.

---

8 Traduction libre de *computer supported co-operative working*.

9 Les applications des groupwares concernant de nombreux autres domaines.

Deux pôles universitaires : Houston et Hawaï

Le retour des approches formalisées passera sans doute aussi par la formation. Aussi le projet visant à promouvoir les formations à la prospective, initié par Howard Didsbury dans le cadre de la World Future Society, est-il encourageant. Il rejoint la préoccupation de la Chaire de Prospective du Conservatoire National des Arts et Métiers qui a constitué courant 1992 un groupe de formation doctorale en prospective et stratégie des organisations et un centre de recherche, le Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique (LIPS).

Dans le cadre de notre état des lieux des pratiques américaines en prospective, il s'avérait donc intéressant de chercher à savoir quels étaient les programmes universitaires en prospective bénéficiant d'une réputation nationale dans les milieux de l'étude du futur. Ceux-ci sont en fait au nombre de deux. Celui de l'université de Clear Lake à Houston, au Texas, semble avoir l'activité la plus importante : il est en tout cas systématiquement cité lorsque l'on évoque la question. L'université d'Hawaï à Honolulu (Hawaï Research Center for Futures Studies), plus connue en Europe en raison de la personnalité de son directeur, Jim Dator, ancien président de la World Future Studies Federation, jouit elle-aussi d'une réputation de premier plan. Ces deux programmes délivrent un *master of science* (*science* signifiant appliqué, en opposition avec *arts* qui désigne le fondamental), mais pas de doctorat, et sont rattachés au domaine de la *political science*. Peter Bishop fait toutefois remarquer que les programmes de management qui méprisaient autrefois la *futures research*, commencent à s'y intéresser.

Conclusion : des dangers d'une reprise

Comme le suggère ce panorama, le manque de consensus que décrivait Roy Amara semble être la manifestation d'une crise d'identité. Cette crise découle tout d'abord d'une rupture progressive de la *futures research* avec son passé, en particulier sa tradition méthodologique. Elle est ensuite liée à l'explosion d'une demande friande de recettes rapides à assimiler et d'effets de mode qui ont déjà commencé à ternir l'image d'une "discipline" par nature assez peu structurée. Toutefois, il ne s'agit nullement d'une évolution liée à une quelconque récession de l'activité. Au contraire, nous sommes ici en présence d'une crise de

croissance.

Dans une telle tourmente, la relance de la recherche à caractère méthodologique reste marquée de nombreux points d'interrogation. En effet, celle-ci est historiquement liée à des organismes travaillant pour la défense (SRI, Rand Corporation) qui ont beaucoup souffert de la réduction, ou de la réorientation, des crédits militaires. Peut-être les bouleversements géostratégiques justifieront-ils le retour d'un effort de recherche lié à la défense.

Quoi qu'il en soit, les marques d'ouverture manifestées par les "futurists" américains[10], pour échanger sur les questions de méthodologie, sont sans doute à prendre en considération. C'est en effet de la confrontation des expériences que naîtra la prospective de demain, comme ce sont ces regards sur l'extérieur qui permettront d'éviter de reproduire les erreurs et errements commis ailleurs.

10 Comme la venue de cinq d'entre eux au colloque d'Ispra, voyage transatlantique à leurs frais.