
LA PROSPECTIVE

Les fondements historiques

volume 1 - Janvier 2012
Cédric Polère

LA PROSPECTIVE

FONDEMENTS HISTORIQUES

Résumé

Dans un contexte de renouvellement de la prospective sous l'aiguillon des collectivités locales, il paraît important de mieux cerner son projet actuel, au regard de ce qu'elle a été. Quels ont été les conceptions en jeu, ses foyers, ses courants, ses objectifs, ses modalités et ses méthodes. Bref, pourquoi fait-on de la prospective depuis un bon demi siècle, comment, avec qui ?

En adoptant une perspective historique, cette synthèse cherche à répondre à la question « qu'est-ce que la prospective ? ». En s'appuyant sur les écrits fondateurs des premiers prospectivistes, elle revient sur la période d'invention de la prospective puis sur son évolution pour comprendre à quels besoins elle répondait, comment elle a été pensée au sein des différents foyers où elle a pris corps et s'est développée, en France et dans le monde. Nous revenons également sur les exercices de prospective ayant fait date d'hier à aujourd'hui, pour saisir, à travers ces « jalons », l'évolution des concepts, objectifs, outils, dispositifs, et mettre en évidence des inflexions.

Cette synthèse constitue le premier volume d'une série de trois documents : le deuxième aborde les questions actuelles de la prospective, ses grands enjeux ; le troisième caractérise l'approche de la Direction Prospective et du Dialogue Public du Grand Lyon.

Sommaire

- I - La prospective avant la prospective (p. 4)
- II - Les foyers de la prospective depuis 1945 (p. 16)
- III - La prospective à travers ses applications (p. 64)

SOMMAIRE

INTRODUCTION	4
I - LA PROSPECTIVE AVANT LA PROSPECTIVE	5
1- <i>La prédiction magique</i>	6
2- <i>L'avis d'experts</i>	7
3- <i>L'utopie</i>	7
4- <i>Vues d'avenir et élaboration d'avenirs souhaitables</i>	11
5- <i>La littérature d'anticipation</i>	12
II - LES FOYERS DE LA PROSPECTIVE DEPUIS 1945	16
1 - <i>La prospective aux Etats-Unis</i>	18
•La RAND Corporation, un laboratoire de méthodes.....	18
•Cal Tech, Hudson Institute (Herman Kahn et al.).....	19
2- <i>La prospective en France</i>	22
•Gaston Berger et le Centre international de prospective (1957).....	27
•La diffusion de la prospective.....	32
•Le Commissariat général du Plan, premier foyer important du développement des recherches prospectives.....	33
•Bertrand de Jouvenel et le projet Futuribles (1960).....	38
•La DATAR, un lieu majeur des travaux de prospective, par le biais du Sésame.....	43
•Les grandes entreprises.....	47
•La traversée du désert de la prospective en France et l'émergence de nouveaux foyers (1975- fin des années 80).....	50
•Les collectivités territoriales, un renouveau de la prospective.....	54
3 - <i>Planification et prospective au Japon, au Royaume-Uni et dans l'Europe du Nord</i>	57
4 - <i>La prospective dans les organisations internationales ou supranationales (ONU, OCDE, UNESCO, CLUB DE ROME, Union Européenne...)</i>	61
III - LA PROSPECTIVE À TRAVERS SES APPLICATIONS	64
1- <i>(Rand Corporation) La « méthode Delphi » ou la consultation d'experts</i>	65
•Prévisions d'événements concernant l'armement, les progrès scientifiques, l'automatisation et les progrès spatiaux, à l'horizon 1984, 2000 et 2100 (1963).....	66
2 - <i>(Centre international de prospective de Gaston Berger) La prospective appliquée</i>	68
•Des réflexions libres pour anticiper des phénomènes (1958).....	68
•Les synthèses prospectives, un travail collectif (1959-62).....	73
3 - <i>(Commissariat général du Plan) La méthode des scénarios dans un cadre de planification, préparation du Vème Plan : « réflexions pour 1985 » (1962)</i>	74
4 - <i>(Scientifiques « indépendants ») Travaux en sciences humaines à dimension prospective</i>	87
•Joffre Dumazedier, « Vers une civilisation du loisir ? » (1963).....	88
•Jean Fourastié, « La Civilisation de 1995 » (1974).....	89
5 - <i>(DATAR-OTAM) La méthode des scénarios dans un cadre d'aménagement du territoire (1969-70)</i>	91
•« Scénarios d'aménagement du territoire » (trois scénarios exploratoires contrastés à l'horizon 2000).....	92
•« Schéma général d'aménagement de la France. Une image de la France en l'an 2000, scénario de l'inacceptable » (DATAR, La Documentation française, 1971).....	99
•La consolidation de la méthode des scénarios par la DATAR (1975).....	111
6- <i>(Club de Rome) La méthode de l'analyse structurelle : « The limits to growth », rapport Meadows (1972)</i>	120
7- <i>(Hudson Institute, Herman Kahn et al.)</i>	123
•La méthode du scénario à très long terme « Scénario pour 200 ans » (1976).....	123

•Méthodes hyper subjectives : « Survol de la France » (Huston Institute – DATAR, 1972).....	127
8- (Organisations internationales : OCDE) Méthode des scénarios globaux : Interfuturs (1975-1979)	
133	
9- (Auteurs de prospective littéraire) Philippe Barret : « La France de l’an 2000 » (1978).....	135
10- (Collectivités territoriales) La prospective territorialisée (années 90-2000)	139
•Catalogne 2010 (1989-début des années 90), Hugues de Jouvenel et Maria-Angels Roque... 139	
•Le SRADT Nord-Pas-de-Calais, « Objectif 2020 » (2001-2003).....	140
11 - (Ministère de la Recherche, Centre de Prospective et d’Evaluation) Méthodes exploratoires de	
très long terme, « 2100, Odyssée de l’espèce » - Thierry Gaudin (1990).....	142
12 - (Conseil américain de l’Université des Nations-Unies) Millenium Project (1994-).....	144
13- (Commissariat général du Plan, DATAR) Prospective dans un cadre de planification ou	
d’aménagement du territoire.....	145
•Alain Minc, « La France de l’an 2000 » (1994) Commissariat général du Plan, Odile Jacob – La	
documentation française.....	145
•Rapport sur les perspectives de la France, 2000, Commissariat Général au Plan, La	
Documentation française	146
14- (RATP, collectivités territoriales) La « prospective du présent » (années 90-2000).....	147
15- La méthode du Foresight, OCV, Pays-Bas (1993-1997).....	155
16 - La méthode du backcasting, « Whistler 2020 ».....	158
Petit lexique de la prospective.....	162
Principales ressources utilisées.....	174

INTRODUCTION

La prospective est une forme très récente d'anticipation, puisqu'elle n'a guère plus d'un demi siècle, alors que l'anticipation elle-même est inhérente au fonctionnement des groupements humains depuis l'origine de l'humanité. Du coup, il est impératif de situer la prospective au regard de méthodes plus anciennes et moins « scientifiques » de prédiction, ou de construction d'un avenir souhaitable. On esquissera aussi de manière très rapide les liens qu'entretiennent la divination, et surtout l'utopie et la littérature d'anticipation avec la prospective (Partie 1).

La prospective naît aux Etats-Unis et en France, de manière presque simultanée. Aux Etats-Unis, la prospective est orientée principalement vers les sciences et la technologie, avec l'armée comme principal financeur des travaux initiaux. En France, la prospective relève, à son origine, d'une philosophie de l'avenir, donc est bien moins orientée vers les sciences et techniques. Reliée d'abord à la planification, elle recherche la compréhension de la société, décèle des tendances d'évolutions possibles, et propose un éventail des futurs. Le concept de « prospective » est considéré, Outre Atlantique, comme typiquement français¹. Au fil de nos lectures, il est apparu qu'il était difficile de parler d'« écoles de prospective », en dehors de la France et éventuellement des Etats-Unis, ce qui nous a conduit à privilégier la notion de foyers. Les foyers de la prospective depuis 1945 forment le sujet de la Partie 2. Ces foyers sont souvent des organismes, comme la RAND Corporation ou le Hudson Institute aux Etats-Unis, ou le Centre d'études prospectives de Gaston Berger, qui sont pourvoyeurs de démarches ou méthodes prospectives, pour des commanditaires publics voire privés. Parfois, des entités sont à la fois pourvoyeuses de méthodes et commanditaires, comme la DATAR, voire en plus champs d'application (c'est le cas des collectivités territoriales et des grandes entreprises). Des extraits d'ouvrages ou articles majeurs servent à indiquer, comment au sein de ces foyers, la prospective est conçue. De plus, de multiples chercheurs en sciences sociales, qu'ils se disent ou non prospectivistes, contribuent à la prospective, en lui apportant des concepts et schémas interprétatifs.

Des exercices de prospective ont fait date, en particulier par les méthodologies employées, ou en suscitant des variations importantes de la méthode, ou par les objectifs retenus, ou par les acteurs impliqués. Ces jalons figurent dans la troisième partie de cette synthèse. C'est une manière aussi d'établir le lien entre les foyers de prospective déjà abordés et les approches ou méthodes qu'ils produisent. Nous citons de nombreux extraits des travaux retenus (rapports ou ouvrages, car ces rapports ont souvent été largement diffusés ou vulgarisés), pour mieux aider à saisir les démarches et leur esprit.

Le lecteur trouvera un lexique sommaire de la prospective à la fin de ce volume, ainsi que la liste des principales ressources utilisées.

¹ Fabrice Roubelat, « La prospective aux Etats-Unis, de la rigueur au divertissement », CNAM, 1996.

I - LA PROSPECTIVE AVANT LA PROSPECTIVE

On lit souvent que la prospective a une dimension scientifique, par contraste avec les méthodes antérieures, qui étaient irrationnelles. En fait, la prospective va se créer en se distinguant fortement, en rejetant même, les pratiques de prédiction ou de prévision antérieures, ce qui paraît normal lors de la création d'une nouvelle « discipline ». Or, la prospective est un art de la prédiction, qui relève d'un longue chaîne de méthodes, qui pour la plupart ont une utilité politique.

Si la prospective revendique des dimensions rationnelles et scientifiques, elle ne se revendique néanmoins pas comme une science, du moins en France et en Europe car la futurologie américaine a parfois cette prétention. Gaston Berger ou Bertrand de Jouvenel (père d'Hugues de Jouvenel) le répétaient à l'envie. Jacques Lesourne écrira, dans sa préface à l'ouvrage « Crise de la prévision, essor de la Prospective » de Michel Godet, paru en 1977, que la prospective est une « démarche d'inspiration scientifique », et non scientifique. La nuance est intéressante, mais reste assez floue : qu'est une discipline d'inspiration scientifique ? Faut-il d'ailleurs parler de discipline, ou de démarche ou d'attitude, pour reprendre ce mot à Gaston Berger ? Le terme prospective qualifie en effet, dans ses premières années en France, dans les écrits pionniers de Gaston Berger, une « attitude », qui consiste à prendre des décisions en vue de leurs conséquences à long terme. Cette façon d'envisager la prospective comme attitude, comme démarche, n'est certainement pas étrangère au fait que la prospective rechignera en France à s'engager sur la voie de véritables méthodes, malgré des demandes en ce sens (prospective dans un cadre de planification, besoin des entreprises, etc.)

Parmi les méthodes antérieures que la prospective entend dépasser, grâce à sa rationalité et sa dimension scientifique, figure l'utopie et la littérature d'anticipation. On verra que ce qui différencie le plus l'utopie ou l'anticipation de la prospective, est moins la scientificité de la prospective, que le souci de faire apparaître les « échafaudages » qui sous-tendent les exercices prospectifs et scénarios, alors que les utopies et les anticipations littéraires au contraire effacent ces échafaudages une fois qu'ils sont devenus inutiles puisque l'œuvre est achevée, ce qui interdit de regarder les hypothèses, les données utilisées... La prospective se situe sur un horizon temporel daté, et doit rendre compte des cheminements entre point de départ et point d'arrivée. C'est ce qui fait dire à Yves Barel de manière très raccourcie mais juste, que « *la prospective est l'utopie, plus la vérification* ». Et encore..., dans la prospective, la vérification est souvent malaisée, et c'est plutôt la « menace de vérification » qui fait de la prospective ce qu'elle est.

La prospective se distingue aussi des exercices antérieurs, ce qu'on parfaitement montré Bernard Cazes² et Fabrice Hatem³ dans leurs ouvrages respectifs, parce qu'elle se professionnalise et surtout parce que la demande de prospective s'institutionnalise : elle provient non plus de personnalités mais de personnes morales (administrations, entreprises...), apportant financements et intérêt aux résultats.

² Bernard Cazes, Histoire des futurs. Les figures de l'avenir de saint Augustin au XXIème siècle, Seghers, 1986.

³ Fabrice Hatem, avec la collaboration de Bernard Cazes et Fabrice Roubelat, La prospective. Pratiques et méthodes, Economica, 1993.

1 - La prédiction magique

Le besoin d'anticipation est aussi ancien sans doute que l'humanité, ce qui est nouveau, c'est le souci d'organiser cette réflexion sur une base scientifique, ce qui a donné lieu à la prospective.

La volonté de prédire de quoi demain sera fait, et donc de s'y préparer⁴, a utilisé d'abord et pendant longtemps l'activité magique de la **divination**, et ceci dans toutes les sociétés, come l'a montré Georges Minois dans une œuvre magistrale, Histoire de l'avenir, publiée en 1996. La divination repose sur l'un ou l'autre, ou les deux postulats suivants : premièrement, dans l'au-delà, les esprits connaissent l'avenir et envoient des signes aux hommes pour qu'ils puissent le deviner ; deuxièmement, il existerait des correspondances entre le fonctionnement de l'univers et celui des microcosmes (« petits mondes »), tels l'organisme humain ou animal, et il suffirait donc d'étudier l'un pour connaître l'autre. A partir de ces postulats, ont été inventées plus de deux cents techniques qui relèvent de la divination inductive, allant de l'haruspicine (observation des organes internes des animaux sacrifiés) à la chiromancie (divination par les lignes de la main), en passant par l'astrologie. Ces formes de divination reposent sur l'observation de phénomènes ayant valeur de signes annonciateurs.

Il existe aussi des méthodes de divination intuitive, qui consistent pour une divinité ou un esprit à parler par individu interposé. L'exemple le plus célèbre est la Pythie de Delphes en Grèce, ou plutôt les Pythies, car elles sont plusieurs à officier et se succèdent pendant près de 1200 ans, du 8^{ème} s. avant JC au 4^{ème} s. après JC. Ce que dit la Pythie doit ensuite être décodé par un « prêtre ». Cette forme de prédiction se rapproche de la **prophétie**, par laquelle un humain élu par Dieu transmet des avertissements divins.

Contrairement à ce que l'on pense spontanément, il n'y a pas un si grand fossé entre ces méthodes et celles qui prévalent à l'âge moderne : celui qui annonce, qui prédit permet aux décideurs, aux communautés d'adapter leurs actions, de mener leurs « politiques ». La prédiction a toujours eu une fonction première de conseil. Quand Gaston Berger écrit que « *la prédiction ou la prophétie ne nous permettait pas d'agir puisqu'elle révélait l'inévitable* » (Phénoménologie et prospective, p. 230) a contrario de la prévision, faite pour l'action, sa vision est faussée, car la prédiction a toujours été utilisée avec une finalité d'action, justement pour adapter une action à cette prévision. La divination n'est pas synonyme d'irrationalité : l'oracle de Delphes recevait, par exemple, des questions de type économique concernant les plantations, et pouvait fournir une réponse relativement rationnelle, dans la mesure où, centre de voyage éminent pour le monde grec, les membres du clergé d'Apollon disposaient de nombreuses informations. D'ailleurs, les méthodes prospectives reconnaissent parfois cette filiation, ne serait-ce que par clin d'œil (la « méthode Delphi » appelée parfois « méthode de Delphes »⁵ en français, basée sur des

⁴ Si l'on se place non plus au niveau individuel ou des groupes mais des sociétés dans leur ensemble, il apparaît qu'elles sont diversement tournées vers l'avenir. Des sociétés très religieuses sont ainsi davantage en recherche de conservation du dogme. Une même société peut aussi changer d'attitude face à l'avenir.

⁵ Delphes se dit Delphi en anglais.

prévisions d'experts est un rappel volontaire des oracles de la Pythie). Les prédictions ont eu un rôle majeur dans l'histoire de l'humanité, comme les prédictions eschatologiques, le millénarisme ou même le communisme en Occident.

L'esprit rationnel moderne a progressivement jeté le discrédit sur les méthodes de divination, aujourd'hui plus ou moins cantonnées à la sphère des superstitions populaires.

2 - L'avis d'experts

Sans nous étendre sur ce point, notons que les avis d' « experts », qu'il s'agisse de savants ou de hautes personnalités diverses n'a pas attendu l'invention de la « méthode Delphi » pour exister. Bernard Cazes en donne plusieurs exemples : avant de confier une mission d'exploration maritime à Christophe Colomb, Isabelle Ière de Castille, dite Isabelle la Catholique, a eu recours à un avis de ce type (une commission a rendu un avis négatif). Exemple bien plus tardif, en 1900, le journaliste J. Watkins exposait dans un numéro du *Ladies home Journal* un « recensement systématique des hommes sages et circonspects » concernant les progrès techniques prévisibles et leurs conséquences potentielles sur les modes de vie. En revanche, ce qui est nouveau c'est l'effort de méthode pour formaliser le recueil d'expertises et les utiliser, à travers des outils comme Delphi.

3 - L'utopie

L'utopie est souvent mal comprise, en raison de l'usage courant du terme « utopique », qui signifie déraisonné.

L'utopie (ou utopie positive) est une construction imaginaire qui décrit une société idéale, que son auteur propose pour modèle. Il y a bien sûr différents types d'utopies, et de multiples interprétations de ce genre d'écriture. Le récit utopique est conçu comme un moyen de réfléchir à ce que pourrait, devrait, ou ne devrait pas être la société. Le procédé utopique a pu être décrit comme un jeu sérieux sur les possibles, comme un « rêve-projet ». On verra que la prospective présente des similitudes frappantes avec l'utopie, de nombreux exercices de prospective ayant une dimension utopique manifeste, ou partagent avec elle le souci de mobiliser sur un projet. Les visions d'Hermann Kahn sur les perspectives de la science en l'an 2000 élaborées au tournant des années 1960-70 (il annonce entre autres choses l'hibernation contrôlée des hommes en l'an 2000, ce que reprennent sans sourciller la DATAR⁶ et de nombreux prospectivistes français), les écrits dont il sera questions plus loin comme « *The Limits to growth* », comme aujourd'hui les prédictions de Joël de Rosnay, les scénarios exploratoires de Thierry Gaudin sur l'évolution du monde jusqu'en 2100, maintes projections sur la ville numérique ou un monde de développement durable, ont une dimension utopique.

⁶ Voir l'annexe de « La France à 100 millions d'habitants », Scénarios d'aménagement du territoire, Datar, 1971.

L'idée d'un avenir que l'on peut construire, implicite dans la pensée utopique et centrale dans la prospective, découle d'une vision moderne, dans laquelle les individus se sont dégagés de la religion et des traditions⁷. Cette vision moderne s'est construite progressivement depuis presque 3000 ans, avec, comme principaux basculements, la construction d'une pensée, par les religions iranienne puis juive, puis chrétienne, du temps comme processus linéaire non répétitif par opposition au temps cyclique des sociétés archaïques (l'« éternel retour » analysé par Mircea Eliade) ; l'attribution d'un sens positif à l'histoire par le christianisme ; un fondement des valeurs qui se fait de plus en plus sur la base de l'individu et non plus d'un principe holiste ; la transposition de la notion de progrès du domaine religieux⁸ à celui du savoir, au moment du siècle des Lumières (progrès de la Raison appuyée sur le développement des connaissances scientifiques), puis au domaine social au 19^{ème} siècle avec des grands courants de pensée comme le marxisme et le saint-simonisme. Dans ce mouvement de transposition, la science a remplacé la croyance religieuse comme mode d'accès à la vérité. Néanmoins, et c'est le fondement de l'idée de progrès, l'espoir est maintenu que le mouvement vers le futur nous amène collectivement vers un avenir meilleur.

L'utopie a toujours entretenu des liens de sympathie avec la science et la raison. Son essor à deux moments singuliers de l'histoire occidentale, durant l'Antiquité grecque (La République de Platon est l'œuvre utopique la plus célèbre), et plus encore près de 15 siècles plus tard, durant la Renaissance, quand le genre renaît avec la publication d'Utopia (1516) de l'Anglais Thomas More, coïncide avec des moments de floraison scientifique.

More forge le terme d'utopie à partir de l'étymologie grecque u-topos (« non-lieu », « sans lieu »). Ce texte va caractériser le genre littéraire de l'utopie qui se développe à partir de cette époque, à la croisée entre la réflexion pré-sociologique, la science politique, la littérature et la philosophie. Les grandes utopies seront notamment Thélème de François Rabelais (1532), La Cité du Soleil du moine calabrais Tomasso Campanella (1623), la Nouvelle Atlantide du Chancelier d'Angleterre Francis Bacon (1622).

L'utopiste ne prédit pas l'avenir, mais effectue en général une proposition à partir d'une analyse de la société à laquelle il appartient (cette analyse étant critique, il y a un lien entre utopie et critique voire satire sociale). C'est ensuite à ses lecteurs d'avancer ou non vers l'horizon qui leur est proposé. Contrairement donc à ce que laisse supposer le sens du terme « utopique » dans le langage courant aujourd'hui, l'utopie⁹ peut être réalisable, car elle forme un projet en général jugé souhaitable par son auteur, qui, en rencontrant une audience, pourrait trouver à se réaliser. Les cités italiennes de la Renaissance ont des racines utopiques, de même que les guerres civiles anglaises du 17^{ème} siècle, la révolte des

⁷ Hugues de Jouvenel a formulé ainsi l'idée que la prospective pourrait être un sous-produit de la pensée judéo-chrétienne. Jean Servier atteste cette filiation, puisqu'il voit les germes du mythe du progrès à la fois chez les philosophes matérialistes grecs et chez les Prophètes d'Israël.

⁸ Le basculement est surtout introduit par Saint Augustin au V^{ème} siècle qui élabore par son ouvrage La Cité de Dieu une représentation de l'histoire humaine dont le sens ultime est l'accomplissement d'un progrès spirituel.

⁹ On distingue parfois, dans l'univers des utopies, les uchronies par transposition au temps (chronos en grec) de la notion d'utopie appliquée par Thomas More à l'espace (topos). Ces uchronies peuvent prendre la forme d'anticipations rétrospectives où l'auteur présente un état de la société qui aurait pu advenir si le cours des choses avait pris un autre aiguillage.

Niveleurs¹⁰, la fondation des Etats-Unis, la Révolution française, les phalanstères, le socialisme, le communisme, envisagé d'abord comme on le sait dans les textes des « socialistes utopiques » Etienne Cabet (1788-1856) et Charles Fourier (1760-1825)¹¹.

Quand elle s'est concrétisée sans s'adapter au réel du monde social, l'utopie a révélé presque toujours une dimension totalitaire. On peut l'expliquer ainsi : dans tout texte utopique, il existe un décalage entre les aspirations de son auteur et celles de ses semblables, et surtout une idéalisation de l'humanité, un caractère absolu et universel qui recèle un refus de maints aspects de la réalité humaine (finitude, imperfections, diversité humaine, individualisme...). L'utopie réalisée a donc souvent la forme d'une idéologie dévastatrice.

Des prospectivistes ont reconnu la parenté entre la prospective et l'utopie. Nous y reviendrons en abordant les questions actuelles de la prospective (Vol. II), avec le chapitre « Prospective – utopie, un lien largement impensé ». Indiquons déjà que Yves Barel, économiste et sociologue alors chercheur à l'Institut de Recherche et de Planification de Grenoble, dans « Prospective et analyses de systèmes » (DATAR 1971) soutient que la prospective englobe, comprend et dépasse à la fois la prophétie, la prévision et l'utopie. La prospective est dans la continuité de l'utopie. Pierre Gonod a pu écrire que la prospective « jusqu'au début des années 1980, faisait la synthèse du positivisme et de l'utopie ».

Yves Barel souligne aussi avec finesse que les frontières entre la prospective et d'autres genres trop rapidement discrédités en raison de leur non scientificité sont moins nettes qu'il n'y paraît : « *Nous avons admis que toute prospective devait avoir un contenu « raisonnablement » scientifique, sous peine de retomber dans le prophétisme. Mais rien n'empêche de distinguer des nuances dans ce contenu scientifique, et notre « raisonnablement » admet nécessairement une certaine élasticité. Il n'est pas possible que la prospective soit devenue complètement scientifique, pas plus qu'il ne serait judicieux de soutenir que le prophétisme et l'utopie étaient dénués de tout élément scientifique* » (p. 20) ; il resitue aussi la prospective dans une « mythologie du progrès » non seulement dont elle n'est pas affranchie, mais à laquelle elle contribue (on verra cette question plus loin). Certains prospectivistes estiment que reconnaître cette filiation contribue à délégitimer la prospective, en relativisant sa portée¹².

A partir de la fin du 19^{ème} siècle, le genre de la contre-utopie, appelé aussi utopie noire, antiutopie ou dystopie parce qu'il décrit des lendemains qui déchantent, a pris le pas sur l'utopie. Ses précurseurs sont William Morris, Albert Robida, Jérôme K. Jérôme, H.G Wells...

¹⁰ Les Levellers, de l'anglais « to level » (niveler), se réunirent pendant la Guerre civile anglaise de 1642-1648 pour demander des réformes constitutionnelles et une égalité des droits devant la loi.

¹¹ Dans les anticipations d'un Fourier, l'humour, voire le délire côtoient le plus grand sérieux. Sa synthèse mêle religion, science fiction, utopie, psychologie : « Lorsque le genre humain aura exploité le globe jusqu'au-delà des soixante degrés nord, la température de la planète sera considérablement adoucie et régularisée : le rut acquerra plus d'activité ; l'aurore boréale devenant très fréquente, se fixera sur le pôle et s'évasera en forme d'anneau ou de couronne. (...) A cette époque, le globe entier sera mis en culture, ce qui causera un adoucissement de cinq à six degrés, et même douze, dans les latitudes encore incultes comme la Sibérie et le haut Canada. » (Théorie des quatre mouvements, 1808 ; voir Georges Minois p. 496-497)

¹² Voir par exemple Martin Vanier, « A propos de l'article de François Plassard sur "Une approche rétrospective de la prospective : le scénario de l'inacceptable" », Géocarrefour, 77-2, 2002, p.197-214.

L'utopie disparaît presque complètement au 20^{ème} siècle. Aujourd'hui, l'écologie est l'un des ses principaux refuges, à côté des promesses offertes par les nouvelles technologies (post-humanisme, univers virtuels...) et peut-être la mondialisation (nouvelles régulations, société-monde, fraternité mondiale...). Georges Minois estime que « La fin du 20^{ème} siècle n'a plus d'utopies parce qu'elle n'a plus d'illusions », ce qui est très nouveau dans l'histoire de l'humanité, et à ses yeux un signe de maturité, car « *depuis l'Antiquité, l'homme prédit et prophétise, et l'histoire de ses prédictions est l'histoire de ses erreurs et de ses déceptions* » (Histoire de l'avenir, p. 598). La contre-utopie est souvent produite dans le cadre de la littérature d'anticipation, évoquée plus loin.

4 - Vues d'avenir et élaboration d'avenirs souhaitables

Jérôme Bindé, prospectiviste à l'UNESCO, estime que Condorcet dans son « Esquisse d'un tableau des progrès de l'esprit humain » (1793-94), ou Tocqueville dans « La démocratie en Amérique » (1835-40) ont fait de la prospective ; le premier anticipe l'universalisation de l'éducation, l'émancipation des femmes, le second évoque l'hypothèse d'un Etat providence avant la lettre, envisage les inconvénients de l'égalitarisme, et bien d'autres phénomènes. Philosophes, économistes, premiers sociologues ont contribué à ce que l'on appelle des philosophies de l'histoire, ont représenté l'histoire de l'humanité comme une succession de phases inscrites dans une logique de progrès (les grands courants de pensée du XIXème siècle, marxisme, positivisme, saint-simonisme...) et ont élaboré des scénarios du futur, à la fois vraisemblable et souhaitables à leurs yeux : c'est le cas de Saint-Simon et de son école, ou de Marx.

Une publication de la DATAR en 1975 qui cherchait à formaliser la méthode des scénarios (« La méthode des scénarios : une réflexion sur la démarche et la théorie de la prospective ») ne s'y trompait pas, en relevant que « *Marx est un des premiers auteurs à avoir écrit, dès le XIX° siècle, un scénario au sens moderne du terme* » ; en effet, dans *Le manifeste du parti communiste*, lorsqu'il annonce la chute inéluctable de la société capitaliste, il élabore un véritable scénario. Son analyse de l'histoire a une valeur prédictive puisqu'il révèle son moteur, la lutte des classes, basé sur l'évolution des forces productives. Nous reproduisons sa description des étapes qui mèneront à la révolution prolétarienne :

« Au début, seuls des ouvriers isolés combattent (...). A ce stade, le prolétariat forme une masse dispersée (...) encore unie avec la bourgeoisie qui, pour atteindre ses buts politiques particuliers, doit mettre en branle le prolétariat tout entier.

Par suite de la victoire bourgeoise le développement de l'industrie (...) concentre en masses plus importantes les prolétaires qui prennent davantage conscience de leur force (...). La machine efface les différences du travail et réduit presque partout le salaire à un niveau d'une égale médiocrité. La concurrence croissante des bourgeois entre eux et les crises commerciales qui en résultent, rendent les travailleurs de plus en plus instables (...). Les ouvriers (...) forment des associations permanentes (...).

Par endroits la lutte éclate sous forme d'émeutes. Parfois les ouvriers triomphent : victoire éphémère... mais qui grandit l'union des travailleurs. [...] Cette organisation du prolétariat en classe et donc en parti politique (...) renaît toujours, toujours plus forte, plus solide et plus puissante. Elle profite des divisions internes de la bourgeoisie (...). Des fractions entières de la classe dominante se trouvent précipitées dans le prolétariat par le progrès de l'industrie (...).

Enfin, au moment où la lutte des classes approche de l'heure décisive, le processus de décomposition inhérent à la classe dominante de la vieille société tout entière prend un caractère (...) violent et (...) aigu (...). La guerre civile, plus ou moins larvée, qui rongait la société (...) éclate en révolution ouverte, et (...) le prolétariat fonde sa domination sur la subversion complète de la bourgeoisie ». (K. Marx et F. Engels, Le manifeste du parti communiste, Paris, Union Générale d'Editions, 1962, p. 30 à 34)

L'idée de décadence de la civilisation est assez partagée chez les historiens et philosophes. Oswald Spengler (1880-36) dans *Le déclin de l'Occident* (1918), étaye l'idée que la culture européenne entre dans une phase de déclin. Dans sa dernière phase, les villes concentreront les populations, l'argent sera roi, les dirigeants ignoreront les masses, qui auront elles-mêmes perdu le sens des valeurs et les idéologies s'effondreront : « *Rousseau ennue depuis longtemps, Marx ne tardera pas à ennuyer ses partisans. On finira par abandonner non pas telle ou telle théorie, mais la croyances aux théories en général* » (Gallimard, p. 418). De multiples auteurs tenteront d'imaginer des scènes du futur, et plusieurs grands ouvrages tenteront au vingtième siècle d'identifier le schéma de l'évolution de l'humanité.

5 - La littérature d'anticipation

Contrairement au genre de l'utopie, l'auteur qui appartient à ce genre à part de la science fiction que l'on appelle fiction anticipative ou « anticipative fiction » ne cherche pas à proposer un modèle social, mais à envisager les conséquences concrètes des évolutions sociales. Ces œuvres se soumettent au même exercice, soit déceler dans le présent des grandes orientations, ou des logiques émergentes, puis prolonger la tendance afin d'envisager la manière dont elles vont transformer, d'ici cinquante ou cent ans, l'ensemble de l'organisation sociale. L'horizon est lointain, il n'est pas à 10, 15 ou 20 ans comme souvent dans la prospective¹³ : plus l'horizon est éloigné, plus les anticipations peuvent être audacieuses, faire la part du rêve. Il y a dans ces œuvres une forme de pari, une manière de faire une hypothèse sur un futur possible.

La circulation des idées est évidente entre ces anticipations et les ouvrages de philosophie, pensée politique ou sociologie avant la lettre. Exemple parmi mille, la critique de la démocratie parce qu'elle aboutit à la domination d'une élite et abêtit les masses, satisfaites d'un faux égalitarisme, chez Tocqueville ou Renan alimente de nombreuses œuvres d'anticipative fiction, comme le *Meilleur des mondes* d'Huxley.

Ce futur possible tel qu'il est présenté par l'auteur dans son roman ou sa nouvelle a tout d'un « scénario ». Jacques Lesourne remarquait, dans sa préface à « *Crise de la prospective, essor de la prévision* » (1977) qu'Anatole France dans *l'île des Pingouins*, Georges Orwell dans *1984*, Jules Vernes dans plusieurs romans et nouvelles ont produit des scénarios.

¹³ Néanmoins, des exercices de prospective exploratoire vont loin dans l'avenir, tel « *The next 1000 years* », publié dans *The Futurist* en décembre 1999, qui va jusqu'en l'an 3000. Les sciences de la vie, biotechnologies, génétique, clonage devraient dominer en 2100. Les méga-matériaux résultant de la physique des quantas, des nanotechnologies et des hautes pressions marqueraient la période 2200-2300. Un nouvel âge atomique résoudrait définitivement les problèmes de l'énergie par la fusion thermonucléaire et celle de l'hydrogène entre 2100 et 2500. Au-delà, entre 2500 et 3000, le monde entrerait dans le nouvel âge spatial, celui des colonies humaines extra-terrestres.

La littérature d'anticipation connaît un grand essor à partir de la deuxième moitié du XIX^{ème} siècle ; parfois, la frontière n'est pas facile à établir entre l'utopie, la littérature d'anticipation, et ce genre nouveau de la science-fiction qui vise à décrire l'évolution future de la société, le plus souvent sous l'effet du progrès technique. Ces genres coïncident avec un approfondissement de la révolution industrielle, scientifique et technique pourvoyeur d'espérances et d'inquiétudes considérables.



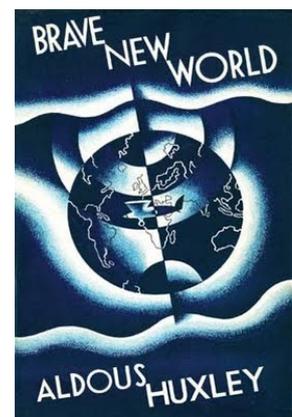
« L'An 2440, rêve s'il en fut jamais », roman publié par Louis-Sébastien Mercier en 1771 est souvent considéré comme le premier roman d'anticipation. Formidable succès de librairie, l'ouvrage décrit le programme de la philosophie des Lumières, dans une société libre, où le mérite personnel a remplacé les privilèges héréditaires. Le narrateur, après une discussion avec un Anglais, qui lui montre toutes les tares de la société française (on est alors sous le règne de Louis XV), s'endort et se réveille, après avoir dormi 670 ans, en 2440, dans une France libérée par une révolution paisible et heureuse. L'oppression, les abus ont disparu ; la raison, les lumières, la justice règnent. Tout le roman montre Paris renouvelé et se termine sur une scène où le narrateur va à Versailles et retrouve le château en ruine.

Plusieurs anticipations se réalisèrent du vivant de Mercier qui put dire, par la suite, en parlant de l'An 2440 : « *C'est dans ce livre que j'ai mis au jour et sans équivoque une prédiction qui embrassait tous les changements possibles depuis la destruction des parlements jusqu'à l'adoption des chapeaux ronds. Je suis donc le véritable prophète de la révolution et je le dis sans orgueil.* »

L'anticipation littéraire est un genre incroyablement prolifique, qui a pour caractéristique fondamentale d'imaginer de nombreuses ramifications envisageables au futur. Elle nous conduit à porter un regard nouveau sur le fonctionnement de la société, et à nous interroger sur les conséquences de nos actes.

La question de l'utilisation du clonage reproductif humain est abordée dès 1932 avec le *Meilleur des mondes* d'Aldous Huxley. Dans cet ouvrage, le clonage a pour fonction principale de produire des individus standardisés, mieux adaptés à la tâche que l'on veut leur voir effectuer. L'humanité a atteint le bonheur par le conditionnement intégral et la suppression de la distance entre le désir et sa réalisation.

Alors que l'époque en est encore à l'attente d'un futur meilleur offert par le progrès scientifique et technique, ce type d'œuvre jette une lumière nouvelle sur ses conséquences, et sur sa nature paradoxale.



Les potentialités guerrières des avions, chars, sous-marins et autres armes que l'on appellerait aujourd'hui de destruction massive ont été envisagées, à la fin du 19^{ème} siècle, par le chroniqueur et dessinateur français Albert Robida (1848-1926), puis par le romancier

britannique Herbert Georges Wells (1866-1946), bien avant que ces inventions paraissent réalisables par les scientifiques eux-mêmes. Robida « prédit » le vote des femmes, les chemins de fer ultra-rapides, la télévision (« téléphonoscope »), le remplacement du personnel domestique par les « forces électriques », l'abolition de la peine de mort, l'unification des peuples européens, la pollution généralisée et les « bouchons » liés à la ruée du week-end vers la campagne, qui selon lui sera sanctuarisée en « parcs nationaux ».



Par excès d'audace, il commet maintes erreurs d'anticipation comme la distribution de la cuisine à domicile par des réseaux de canalisation, la fusion des langues européenne en une « salade-langage », la régulation des climats, le remplacement de la correspondance écrite par le téléphone... L'ensemble de ces anticipations est nourri à la fois de l'observation fine de la société et de ses dynamiques, et à la fois d'un travail de l'imagination.

Jules Verne n'est pas en reste. La nouvelle « La Journée d'un journaliste américain en 2889 », parue en février 1889 dans la revue américaine The Forum imagine des « tubes pneumatiques » installés à travers les océans dans lesquels on transporte des voyageurs à une vitesse de 1 500 km/h, le téléphone et le téléphote (visioconférence), une espérance de vie qui passe de 37 ans à 68 ans, la préparation d'aliments aseptiques envoyés à domicile, des publicités projetées sur les nuages, des phototélégrammes en provenance des populations de Mars, Mercure, Vénus, un télescope de 3 km de diamètre, la guerre avec des obus asphyxiants envoyés à des distances de 100 km et des projectiles chargés des microbes, la régulation des naissances en Chine, des aéro-cars volant dans l'espace à 600 km/h, la cryogénisation, un appareil apparenté à la calculatrice... Bref, des anticipations qui pour certaines ne correspondent à rien aujourd'hui, et d'autres qui s'avèrent étonnamment justes.

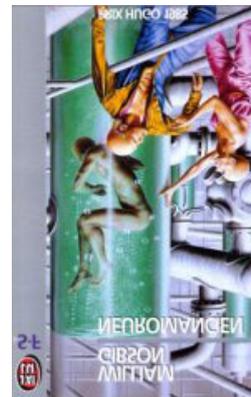
On remarque que l'auteur d'anticipation laisse davantage libre cours à sa capacité prédictive quand il ne s'embarrasse pas de justifier ses prédictions, car contrairement à un travail de prospective, le roman décrit une situation sans avoir à justifier toutes les évolutions qui l'ont amenée (l'auteur comme on l'a écrit plus haut gomme l'échafaudage de son œuvre). Herbert Georges Wells a ainsi été plus pertinent dans ses romans d'anticipation que dans ses écrits « sérieux » de prospective. Dans un récit de 1903, il évoque des « cuirassés terrestres », dans un autre de 1914, il parle de bombes dont la puissance s'apparente aux bombes atomiques, alors que dans le même temps, ses écrits de prospective réfutent ces

prédictions, ce que rappelle Bernard Cazes dans son ouvrage Histoire des futurs (1986). Mais il est intéressant de remarquer que Wells a exploré deux registres d'anticipation. A partir de 1900, il a élaboré des anticipations raisonnées de l'avenir dans l'essai Anticipations publié en 1900 ainsi que dans La découverte de l'avenir, conférence prononcée en 1902 qui expose sa conviction qu'une exploration scientifique de l'avenir est possible. A l'instar de Gaston Berger un demi siècle plus tard, il oppose deux formes d'anticipation, l'une (appelée « pensée légale ») basée sur la répétition, l'extrapolation, l'analogie et l'autre, à laquelle il adhère (appelée « esprit législatif ou créateur ») qui « voit le monde comme un éternel chantier et s'attaque constamment à l'ordre établi des choses ». Il indique aussi les conditions pour que cette connaissance du futur se développe.

En même temps, l'exemple de Wells ne doit pas laisser croire que l'anticipation littéraire aurait un génie supérieur à la prospective. Ce genre présente des faiblesses congénitales, la principale étant la tendance à opposer les dynamiques sociétales et les valeurs sur un mode binaire (l'individu contre le groupe signifié par un Etat totalitaire, etc.).

Il n'est pas question ici d'approfondir l'analyse sur ce genre de l'anticipative fiction, qui a abordé toutes les grandes questions du 20^{ème} siècle, la libération de la femme, les modes de vie, l'évolution de la technique, les relations internationales, la guerre, la place de la nature, l'urbanisme et les villes géantes, les robots... avec plus de d'insistance sans doute sur des thèmes qui correspondent à de grandes inquiétudes, comme la globalisation, le contrôle social (de nombreux écrits décrivent un monde où l'individu est surveillé en permanence), des utilisations négatives de la science et de la technique, etc.

Ce genre reste très vivant aujourd'hui, et nous parle bien plus que les sciences sociales des applications potentielles, dans la vie sociale, des biotechnologies, de la génétique, ou des nanotechnologies par exemple. *Neuromancien* est ainsi paru en 1984, alors que les réseaux informatiques pointaient le bout de leur nez. Cette anticipation nous plonge dans un monde dystopique où la mondialisation a abouti au règne des entreprises-états, où le cyberspace dispute le pouvoir à notre monde réel, et où les sociétés sont plongées dans un état d'anarcho-multinationalisme favorable au règne des cow-boys informatiques. L'impact de ce roman est tel qu'il est considéré comme fondateur du mouvement cyberpunk.



Pour clore cette partie, nous relèverons que Bernard Cazes a soutenu l'hypothèse selon laquelle la prospective après 1945 a puisé dans ce qu'il appelle un répertoire des figures de l'avenir, petit nombre de formes élémentaires de représentation de l'avenir construites à partir du couple modernité-progrès : quand des auteurs au sens large sont convaincus que modernité et progrès vont continuer à se conjuguer de manière positive, ils se placent dans l'évolutionnisme social ou le progrès dirigé ; quand ils estiment que le progrès et/ou la modernité amèneront des répercussions à dominante négative ils sont dans l'uchronie, l'antiutopie ou la décadence ; quand le rapport est inversé entre progrès et modernité (selon le principe du bon sauvage de Rousseau), on obtient le rétroprogrès, etc. Cette démonstration nous rappelle encore la nécessité de ne pas penser la prospective comme un univers étanche.

II - LES FOYERS DE LA PROSPECTIVE DEPUIS 1945

La prospective naît essentiellement après la Seconde Guerre Mondiale, même si en France et plus encore aux Etats-Unis, des initiatives préexistent¹⁴. Durant la guerre, des experts sont recrutés aux Etats-Unis dans les administrations publiques pour organiser l'effort de guerre. Certains d'entre eux deviendront, une fois la guerre achevée, les méthodologues de la prospective. En France, le gouvernement Darlan crée la Fondation française pour l'étude des problèmes humains, qui devient l'Institut National d'Études Démographiques en 1945 sous la houlette d'Alexis Carrel, et élabore des premiers exercices de planification, qui se généraliseront à la fin de la guerre, avec un objectif de reconstruction.

La naissance de la prospective a donc partie liée avec la guerre, et à plus d'un titre. Selon Hugues de Jouvenel, *« il est clair que la génération des personnes qui ont été les pionniers de la prospective moderne, les Massé, Sauvy, Fourastié et autres – qui ne se réclamaient pas de la prospective, mais qui en ont fait – ont été profondément marqués par la Guerre, par leur bévée, Munich, Hiroshima, par la volonté farouche de reconstruire, de maîtriser leur destin et de ne pas se laisser aller aux égarements du passé. Je crois que cela a joué très fortement. Je pense que c'est, d'ailleurs, la source d'un vrai clivage entre les gens qui avaient vingt ans en 1940 et les gens qui avaient vingt ans en 1960 : il y a une rupture culturelle entre des Piganiol, Lesourne, etc., la génération des prospectivistes auxquels j'appartiens et peut-être celle qui suit »*.¹⁵

Les risques occasionnés par les pouvoirs considérables dont dispose l'homme d'après 1945 légitiment l'effort de prospective. La prospective traduit une volonté de maîtrise du destin, un volontarisme et une liberté face au futur. La prospective apparaît immédiatement comme un instrument d'exploration du futur et d'action sur ce futur en particulier par sa fonction d'aide à la prise de décision. Pierre Massé écrit que la prospective est moins un instrument de connaissance qu'un « auxiliaire de l'action. » (revue Prospective, article « Prévision et prospective » 1959). Le même Pierre Massé dans « L'esprit prospectif et l'application » (revue Prospective, cahier n°10, déc. 1962) distinguera prospective générale et prospective appliquée. Dans cette dernière : *« La recherche prospective est un effort de connaissance accompli en vue d'un projet. Elle a pour première tâche de définir ce qu'il serait utile de connaître de l'avenir au regard de la décision à éclairer »*.

L'émergence de la prospective est ensuite indissociable de la politique des Etats qui se renforce dans la planification économique et sociale en France et en Europe, au Japon, et

¹⁴ L'idée de prospective, avec une alliance prévision-action, apparaît en 1929 lorsque le président Hoover, qui veut lancer des réformes sociales, crée une « commission présidentielle de recherche sur les tendances sociales », dirigée par des universitaires prestigieux, W. Michell et W. Ogburn, chargé d'étudier les tendances d'évolution dans ce domaine. Le programme de réformes sociales doit s'appuyer sur une connaissance scientifique de la société. C'est le premier travail à dimension prospective commandé et financé par des pouvoirs publics, et réalisé par des « experts » selon des méthodes de nature scientifique. En 1933, W. Ogburn est chargé par Roosevelt de rédiger un rapport sur Les Tendances technologiques et la politique gouvernementale.

¹⁵ H. de Jouvenel, Les Entretiens de la Mémoire de la Prospective, Stéphane Cordobes - Philippe Durance, septembre 2004, [http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/memoire/H_de_Jouvenel_\(entretien\)_v2a.pdf](http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/memoire/H_de_Jouvenel_(entretien)_v2a.pdf).

des politiques de souveraineté aux Etats-Unis, où la prospective est d'abord militaire et stratégique.

La réflexion sur l'avenir cherche enfin à s'organiser sur une base scientifique. En s'organisant, elle s'institutionnalise et se professionnalise, dans tous les pays. Institutionnalisation et professionnalisation sont des nouveautés majeures. La réflexion sur le futur n'est plus seulement l'œuvre d'individualités mais d'organisations, publiques et privées. La prospective acquiert une légitimité auprès des administrations, des entreprises, puis des collectivités territoriales. La prospective est tournée vers l'action.

En France, la prospective est considérée par ceux qui en font exercice comme un moyen de contribuer au bien public. Hugues de Jouvenel apporte ce témoignage : « *Tous les livres produits par le Club Jean Moulin ont été publiés avec le Club comme auteur, le nom des personnes n'apparaissant guère. Il y avait une espèce d'amour de l'art, de dévotion au bien public, d'engagement citoyen, qui correspondent à une période d'or de la prospective* ». « *Je me souviens aussi de réunions éminemment fraternelles, généreuses, et en même temps intéressantes sur le plan intellectuel, au Caire, aux Etats-Unis, en Amérique latine, avec des personnes comme Bell et bien d'autres. (...) Il y avait de la part de toutes ces personnes un point commun : une volonté de changer le monde.* »¹⁶

La préoccupation du futur, omniprésente dans la société française des années 50-60, est forcément porteuse pour la prospective. On peut lire en exergue d'un numéro de la revue Esprit consacrée à la prospective et l'utopie : « *Jamais on n'a tant parlé de l'avenir. La prospective est à la mode. Que signifie cette tentative d'explorer l'avenir et d'éclairer ainsi les choix du présent ?* » (Esprit, « Prospective et utopie », n°2, fév. 1966, p. 1)

¹⁶ H. de Jouvenel, Les Entretiens de la Mémoire de la Prospective, Stéphane Cordobes - Philippe Durance, septembre 2004, [http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/memoire/H_de_Jouvenel_\(entretien\)_v2a.pdf](http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/memoire/H_de_Jouvenel_(entretien)_v2a.pdf).

1 - La prospective aux Etats-Unis

La prospective naît aux Etats-Unis dans un contexte de guerre, entre la fin de la Seconde Guerre Mondiale et le début de la guerre froide. La Seconde Guerre Mondiale a révélé l'importance de la recherche technologique sur les armements, à laquelle contribuent de nombreux scientifiques. Dans un rapport, le ministre de la guerre et commandant en chef de l'Army Air Force préconisait de mener de la recherche et développement en associant l'armée, les agences gouvernementales, l'industrie et les universités : « *During this war the Army, Army Air Forces, and the Navy have made unprecedented use of scientific and industrial resources. The conclusion is inescapable that we have not yet established the balance necessary to insure the continuance of teamwork among the military, other government agencies, industry, and the universities. Scientific planning must be years in advance of the actual research and development work.* » (site de la RAND Corporation, <http://www.rand.org/about/history>)

Le contexte d'incertitudes et de menaces en raison de la technologie nucléaire détenue par les deux blocs, nécessite d'étudier des scénarios possibles. Cela se fait dans le cadre militaire de la RAND Corporation. La prospective y est menée à des fins de sécurité et de défense, sur des financements du Pentagone. Ce n'est qu'ensuite, dans les années 1950, que la prospective s'étend au domaine civil.

Les Etats-Unis ont inventé, dans les décennies 50 et 60, l'essentiel des méthodes prospectives aujourd'hui connues. Ces méthodes sont associés aux noms d'Herman Kahn, de Theodore Gordon, d'Olaf Helmer et John Forrester notamment.

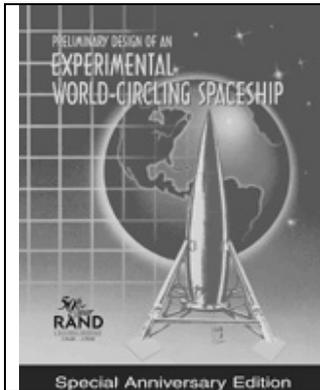
La prospective a, aux Etats-Unis un caractère plus technologique et stratégique qu'en France. Chronologiquement, la prospective apparaît d'abord dans des organismes liés à la défense nationale comme la RAND, puis dans des organismes indépendants ou liés à des initiatives universitaires, et enfin dans des commissions et organismes articulés avec le pouvoir exécutif et le Congrès pour préparer des choix politiques. Beaucoup de ces structures relèvent de la catégorie des think tanks. Il n'est pas rare que les recherches militaires, industrielles, universitaires soient étroitement associées dans des organismes parfois colossaux, comme Le Stanford research Institute (SRI) qui rassemble plusieurs milliers d'experts à plein temps.

Mais aux Etats-Unis comme partout dans le monde, on est surpris par l'incroyable diversité de structures, équipes, thèmes d'études, objectifs poursuivis par les structures qui se réclament de la prospective, du chercheur indépendant au gigantesque organisme, de l'expert à la neutralité affirmée comme gage de professionnalisme au militant, des projets ponctuels aux équipes permanentes...

- **La RAND Corporation, un laboratoire de méthodes**

Depuis 1945, un groupe de travail de la Douglas Aircraft Company travaille, à la demande de l'Army Air Force, sur un inventaire des progrès techniques de tous types pouvant avoir un intérêt militaire (« *Towards New Horizons* », 1947) et sur la comparaison des systèmes

possibles de défense. Durant la guerre, des experts de la compagnie avaient travaillé par exemple sur les moyens d'améliorer le B-29 Superfortress, un bombardier stratégique lourd.



En Décembre 1945, le « Project Rand » est engagé. Ses principaux artisans sont des dirigeants de Douglas Aircraft, des hauts fonctionnaires du Secretary Of War et de la planification militaire. Des rapports annuels sont produits à partir de 1946, le premier sur l'utilisation de satellites, « *Preliminary Design of an Experimental World-Circling Spaceship* ».

(http://www.rand.org/pubs/special_memoranda/SM11827/)

La RAND Corporation, organisme de recherche et développement sans but lucratif est fondée en 1948 à Santa Monica, en Californie, en se séparant de Douglas Aircraft. Son nom provient de la contraction des mots Research ANd Development. Il compte 200 salariés en 1948, des mathématiciens, ingénieurs, physiciens, spécialistes de l'aérodynamique, mais aussi des économistes et des psychologues. Dès le départ, le travail se fait en équipes pluridisciplinaires. La RAND est un organisme permanent chargé d'analyser et comparer les choix alternatifs en matière de défense. Ses thèmes de recherche sont dans un premier temps à dominante uniquement militaire. Elle contribue à rationaliser la réflexion stratégique.



Dans les années 50, la RAND Corporation est un laboratoire de méthodes prospectives. C'est en son sein que la consultation d'experts ou « **méthode Delphi** » est mise au point en 1953 par Norman Dalkey¹⁷ et Olaf Helmer¹⁸, pour réaliser des prévisions technologiques. Cette méthode est présentée dans la partie 3.

- **Cal Tech, Hudson Institute (Herman Kahn et al.)**

Dans les années 60, les membres de la RAND Corporation essaient et vont créer leur propres organismes, sous forme de think tanks : Herman Kahn, célèbre par ses scénarios de

¹⁷ http://www.rand.org/pubs/authors/d/dalkey_norman_crolee.html

¹⁸ http://www.rand.org/pubs/authors/h/helmer-hirschberg_olaf.html

guerre nucléaire (*On Thermonuclear War*, 1962), fonde le Hudson Institute en 1961 ; Olaf Helmer fonde l'Institute for the Future (ITF) en 1968, avec d'anciens chercheurs de la RAND et l'aide d'une subvention de la Fondation Ford¹⁹, ainsi que le support actif de plusieurs organisations américaines. Leur objectif est d'appliquer aux entreprises, aux administrations et associations, les méthodes utilisées jusqu'alors par la RAND pour l'armée.

A côté de ces organismes, de multiples commissions créées par les pouvoirs publics depuis les années 50 contribuent à l'effort de prospective, comme la Materials Policy Commission ou Commission Paley (1951) mise en place par le président Truman sur la question des approvisionnements en matières premières à l'horizon 1975, ou la Commission des objectifs nationaux initiée par Eisenhower (1960). Le pouvoir législatif joue surtout un rôle à compter des années 70 en commandant de la prospective et en l'institutionnalisant. En 1972, une loi crée l'Office d'évaluation technologique sur les conséquences sociales des technologies nouvelles ; plusieurs commissions du Congrès ont une activité prospective (veille, études...).

Fritz Zwicky, professeur d'astrophysique, développe au Californian Institute of Technology (CalTech)²⁰ la méthode morphologique pour la construction de scénarios. En 1948 il a publié l'article « Morphological Astronomy » dans lequel il expose pour la première fois cette méthode morphologique, diffusée dans les années 60, puis ensuite oubliée pendant des décennies par les prospectivistes avant d'être redécouverte en 1988 par Michel Godet lors d'une étude prospective pour les Armées (cette méthode est aujourd'hui utilisée à tort et à travers selon Michel Godet).



Source : <http://calteches.library.caltech.edu/354/2/zwicky.pdf>

Cette méthode surtout utilisée pour les scénarios est très ambitieuse. Fritz Zwicky aura l'occasion de déclarer qu'il a découvert la pierre philosophale (voir <http://calteches.library.caltech.edu/354/2/zwicky.pdf>).

« *L'analyse morphologique vise à explorer de manière systématique les futurs possibles à partir de l'étude de toutes les combinaisons issues de la décomposition d'un système donné* » (Michel Godet, *La prospective stratégique pour les entreprises et les territoires*, p. 73).

De manière générale, les scénarios ont été introduits dans le champ des méthodes prospectives d'abord aux Etats-Unis à partir des travaux de Herman Kahn et de Hasan Ozbekhan, puis en France par la DATAR à partir de la fin des années 60. Ils se sont rapidement imposés comme LA méthode par excellence, au point que la prospective dans les années 60-70 est presque synonyme de la construction de scénarios.

Le monde universitaire n'est pas en reste, mais il intervient assez tard, dans les années 60. L'initiative la plus connue est la « Commission de l'an 2000 » installée en 1965 par des universitaires pour élaborer une philosophie sociale adaptée aux changements de

¹⁹ La Fondation Ford subventionne la plupart des organismes importants qui font de la prospective, aux Etats-Unis et en France (association Futuribles, Resources for the Future financée par la fondation Ford dans les années 50 sur la question des ressources naturelles et de l'environnement...).

²⁰ <http://admissions.caltech.edu/about/about/history>

l'Amérique. Son analyse est devenue célèbre sous le terme d' « école de la société post-industrielle ». Les travaux des futurologues Herman Kahn, Erich Jantsch (« La prévision technologique », 1967) ou Alvin Toffler utiliseront ces concepts et adopteront sa ligne foncièrement optimiste. La commission est présidée par Daniel Bell, alors professeur de sociologie à Columbia University, convaincu qu'il est indispensable d'accomplir de grands efforts pour comprendre et déceler à l'avance les problèmes sociaux et proposer des choix entre des programmes alternatifs (dans ses écrits il se dira stupéfait que les administrations Kennedy et Johnson aient découvert comme s'ils étaient nouveaux les problèmes de pauvreté, d'enseignement, de rénovation urbaine, de pollution, etc.).

Les organismes de réflexion jouent un grand rôle aux Etats-Unis. Chaque décennie en fait apparaître de nouveaux (dans les années 80, le Worldwatch Institute, le World Resources Institute, etc.)

2 - La prospective en France

La prospective n'est pas envisagée en France de la même manière qu'aux Etats-Unis.

Certes, en France comme aux Etats-Unis, au moment où elle émerge, la prospective est avant tout axée sur les besoins de l'Etat. Après 1945, la France est dirigée par son administration qui contrôle l'énergie, les transports, les télécommunications, les grandes banques et assurances, le logement et la construction, l'urbanisme, l'agriculture...

De ce fait, l'administration est confrontée à des choix concernant la réalisation d'équipements ou d'infrastructures par exemple, et du coup a besoin de lieux de réflexion. La prospective émane à la fois de l'Etat planificateur, et d'initiatives de précurseurs, dont les plus fameux sont Gaston Berger, Bertrand de Jouvenel et Jean Fourastié qui créent des organismes de prospective, adaptent des outils, institutionnalisent la prospective, la professionnalisent. On assiste dans le petit monde de la prospective à la mise en place d'un triangle Etat - experts – grands industriels : Gaston Berger, philosophe, monte son projet en lien avec les grands industriels des années 50. Il y a une importante osmose entre ces industriels et les grands commis de l'Etat. Plusieurs grandes figures de la prospective d'alors, comme Pierre Massé, sont d'abord des ingénieurs, et comprennent bien les industriels ; un courant de la prospective qui prendra de l'ampleur dans les années 70 est lié à ce monde, formé comme Jacques Lesourne à l'Ecole Polytechnique, et rompu à l'économie mathématique (personnalité plus récente, Edith Heurgon a un doctorat de mathématiques...). Aux Etats-Unis, la configuration est différente, mais le triangle est sensiblement le même.

Autre trait commun, la dimension politique de la prospective : le projet Futuribles monté par Bertrand de Jouvenel qui a pour but de « discuter l'évolution des institutions politiques en Europe » démarre avec des financements de la Fondation Ford à la fin du plan Marshall (1960). La fondation Ford est un organisme philanthropique qui participe activement à la reconstruction tant matérielle qu'intellectuelle de l'Europe de l'Ouest ; ses missions sont de renforcer les valeurs démocratiques, réduire la pauvreté et l'injustice, promouvoir la coopération internationale et faire progresser l'accomplissement humain. En pleine guerre froide, ce soutien des Etats-Unis à la prospective en France n'est pas neutre. Plus tard, dans les années 70, les membres de la DATAR associeront la prospective à l'idée de « changer le monde » par le biais de l'aménagement du territoire. Josée Landrieu, chef de projet à la DATAR dans les années 70 le rappelle, évoquant le scénario tendanciel de la France de l'an 2000 : « pour la plupart d'entre nous, je crois pouvoir dire que nous ne séparions pas ce travail d'un véritable projet politique. » (entretien, 2005, in Attitudes prospectives, L'Harmattan, 2007, p. 198)

Pour le reste, il y a séparation entre la prospective française et celle menée outre Atlantique :

- En France comme en Europe, la prospective est liée la planification économique et sociale ; elle naît dans une période de reconstruction (rien de commun avec le contexte américain). La planification militaire n'a pas un rôle important dans la prospective française.

- Même si plusieurs figures (comme Bertrand de Jouvenel ou Pierre Massé) lui donnent corps sur le plan théorique, c'est bien Gaston Berger qui lui donne la plus grande part de son

identité et de sa singularité, comme le rappelle Pierre Piganiol dans un entretien : « *Elle a pris en France une forme très particulière, du fait de l'œuvre d'un philosophe, Gaston Berger. Et donc, au moins dans les débuts, elle a pris un aspect très humain : Gaston Berger était le contraire du technocrate. Alors que la prospective, à l'étranger, a eu tendance à devenir peut être une technique technocratique* ». (entretien avec Stéphane Cordobes - Philippe Durance Septembre 2004)

On peut qualifier par plusieurs traits la nature de la prospective française, au regard de celle menée Outre-Atlantique (Hugues de Jouvenel l'a bien mis en évidence dans une interview sur laquelle nous nous appuyons ici). Le concept d' « école française de prospective » renvoie à un fond de valeurs communes, et à des logiques d'acteurs.

- C'est une prospective plus sociétale, plus humaniste, plus globale qu'aux Etats-Unis. Les problèmes épistémologiques viennent au second plan, a contrario des Etats-Unis où les Kahn, Gordon, Helmer,..., qui sont des ingénieurs, cherchent à développer des méthodes pour rationaliser la réflexion prospective, inventent des modèles macro-économiques, etc.

- C'est une prospective qui du coup a pour point faible le manque de méthode : la prospective française des années 60, qu'elle soit pratiquée au Centre d'études prospective, au sein de Futuribles, ou à l'initiative du Commissariat général du Plan, est tout autant riche sur le plan des réflexions, qu'elle est pauvre sur le plan méthodologique, comme si la prospective en France n'avait besoin que de principes, et non de techniques (cela changera à la fin des années 60, avec les scénarios construits par la DATAR). Est-ce par opposition à la futurologie américaine qui prétend fonder une « science de l'avenir » ? C'est une des clés, mais il y en a certainement d'autres, comme l'ancrage dans la philosophie : la prospective est une discipline d'abord à dominante littéraire et philosophique. La réflexion sur l'avenir cherche à s'organiser sur une base scientifique, mais on cherche davantage une approche rationnelle, autoréflexive, avec des démonstrations, qu'une scientificité. D'ailleurs, il y a quasi consensus en France pour refuser de définir la prospective en tant que méthode (toutes les définitions que l'on peut lire reviennent à dire qu'elle doit allier rigueur et imagination). La prospective d'un Gaston Berger ignore d'ailleurs le monde anglo-saxon. Le contraste est saisissant entre les sciences sociales françaises qui intègrent tant bien que mal les travaux américains et les écrits de prospective français qui ignorent les travaux menés Outre Atlantique.

De fait, rares sont les Français dont les ouvrages font progresser les méthodes, qui lisent les travaux de méthodologues américains comme Forrester et cherchent à en tirer partie, et ce n'est pas le cas des grandes figures emblématiques de la prospective que sont Gaston Berger et Bertrand de Jouvenel. En revanche, c'est le cas de François Bloch-Lainé, orienté vers la recherche d'une théorisation de la prospective, ou de Pierre-Frédéric Tenière-Buchot qui publie plusieurs livres sur les problèmes de prospective et de structure, étudie de manière approfondie le jeu des acteurs, avec notamment un système de représentation qui permet de classer les acteurs par rapport à l'influence exercée et l'influence reçue (cet outil qui vient en complément à l'analyse structurelle est appelé le « tablier des pouvoirs » : il permet de dresser une typologie des acteurs, de leurs finalités et moyens d'action).

Cette absence de méthode est critiquée par une minorité, ce qui révèle un clivage dans le champ de la prospective française. Pierre Piganiol, ancien Délégué de la Délégation Générale à la Recherche Scientifique et Technique (DGRST) livre un témoignage intéressant : « *Ce que j'ai regretté, dès le début, c'est l'aspect un peu artisanal de la prospective : Gaston Berger a eu l'intuition philosophique de se mettre dans la peau de l'avenir, mais il n'a pas laissé une théorisation du mode de réflexion.*

La France, qui a été en avance sur la notion de prospective, a été plutôt en retard sur la notion de méthode qui s'est développée avec beaucoup de force aux Etats-Unis. En fait, j'ai reproché deux choses à la prospective française : l'absence d'une méthode, ou au moins d'un fil directeur, et surtout, l'absence de réflexion sur les systèmes. Le futur, par définition, est complexe : beaucoup d'éléments interagissent.

Si vous n'avez pas une réflexion sur la structure du système et tous les éléments en interaction, vous n'êtes pas efficace. J'ai beaucoup introduit cette notion de système, d'analyse de système, à Saint-Gobain... et ailleurs également. C'est essentiel. Curieusement, en France, les prospectivistes s'en sont peu rendu compte, alors qu'aux Etats-Unis, Jay Forrester publiait énormément ». (P. Piganiol, Les Entretiens de la Mémoire de la Prospective, Stéphane Cordobes - Philippe Durance, septembre 2004, [http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/memoire/P_Piganiol_\(entretien\)_v1b.pdf](http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/memoire/P_Piganiol_(entretien)_v1b.pdf))

- Une autre singularité de la prospective en France, comme en Europe d'ailleurs est son « ancrage dans la pensée du contrat social » (Hugues de Jouvenel a souligné cette caractéristique dans l'entretien cité plus haut). Cela se traduit par les champs d'intérêts des principales figures de la prospective (« *ce qui m'intéresse, fondamentalement, c'est le pilotage de la Cité* » : Hugues de Jouvenel, entretien publié dans « Réhabiliter l'avenir ») ou dans le souci de la planification d'élaborer un projet collectif pour la nation, de résorber les déséquilibres et de construire une vision prospective en associant les représentants des syndicats salariés et patronaux.

- C'est une prospective qui porte une grande attention aux discontinuités et ruptures de tendances, peut être en raison de sa volonté de se différencier de la prévision et des techniques d'extrapolation. Cette caractéristique est étonnante pour l'époque de son émergence, alors que le plein emploi était une hypothèse constitutive des projections et que la crise n'était pas envisageable dans les modèles dominants.

- Elle privilégie l'approche normative ou volontariste du futur, perçu avant tout sous l'angle du souhaitable (à charge pour l'Etat et les hommes d'action de rendre probable l'avenir souhaitable). Mais elle a du mal à toujours bien distinguer ce qui relève du souhaitable et du probable.

- La prospective française est mal à l'aise avec la question de la place que doivent y tenir les sciences sociales. Cela vaut aussi de la planification, qui jusqu'aujourd'hui tend à plaquer des perspectives sociologiques sur des travaux d'autres domaines, comme l'économétrie, mais sans véritablement tirer profit de l'apport de ces sciences sociales. Gaston Berger fait très peu référence aux sciences sociales, et rares sont les figures de la prospective à aller en sens inverse (notables exceptions : Bertrand de Jouvenel et des personnalités de la DATAR ensuite...). Citons le témoignage du sociologue des organisations Michel Crozier, compagnon de route de la prospective française. Il évoque le Plan qui organisait en 1965 un colloque en

collaboration avec le CNRS sur le thème du développement de la France, avec des sociologues et des économistes : « *Nous avons organisé un colloque sur la France ; Pierre Massé en était la figure emblématique. Il était à la fois un précurseur et un interlocuteur. Il s'intéressait à ce que nous faisons. Mais, j'ai commencé à avoir quelques doutes : les planificateurs disaient savoir « faire une économie qui fonctionne », mais sans savoir quels objectifs lui donner. Et ils nous disaient : « Vous, sociologues, vous devriez nous dire ce pour quoi travailler ! Quels objectifs devons-nous donner à la société française ? » A ce moment, j'ai eu une réaction anti-prospectiviste ; cela ne tenait pas debout. Par ailleurs, cette approche était liée au déterminisme qui continuait à sévir, issu du marxisme, et ancré assez profond dans la société française. Je leur ai dit : « Vous ne savez pas où vous allez. Ce mélange de volontarisme et de déterminisme est complètement fou. » J'étais alors un mouton noir : personne ne voulait admettre cela parmi les gens qui comptaient dans le domaine de la planification. » (entretien, 2006, in Attitudes prospectives, p. 215)*

- C'est une prospective qui incorpore des valeurs. Nous abordons la relation de la prospective aux valeurs dans le volume II. Pierre Massé donne une place importante à la notion de valeur : « *le Progrès d'une civilisation est avant tout l'enrichissement de ses valeurs. Dans la mesure où cet enrichissement se produit, en moyenne et à la longue, on peut parler d'une marche ascendante de l'humanité. » (Le Plan ou l'anti-hasard, p. 57) « Dans un exercice de planification, on tend vers des fins et on affirme des valeurs ».*

- La prospective étant très liée en France à la production du bien commun, et cette production, toujours en France, relevant de l'Etat, il n'est pas étonnant que la prospective soit à ce point, dans son histoire, liée à l'Etat. « *La prospective naît à l'ombre de l'Etat* » (au Plan et à la DATAR) selon une formule d'Hugues de Jouvanel. Cela explique par exemple la difficulté de la prospective à s'organiser en dehors de cette relation à l'Etat, dans des organismes privés. C'est une immense différence avec les Etats-Unis, où les grandes fondations privées ont un rôle considérable dans l'innovation institutionnelle et dans le soutien à la prospective.

« *Elle (la prospective) est également intimement liée à une certaine culture, sinon à une philosophie politique. Ce qui m'intéresse concerne très largement la production de « biens communs », assurément très différents de la somme des intérêts individuels. Force est, à cet égard, de remarquer que, en France, l'État est supposé incarner, de manière totale et exclusive, le bien commun, qu'il n'y a pas suffisamment de contre-pouvoir, y compris parlementaire, ni, a fortiori, d'instances indépendantes productrices d'une réflexion critique (au sens positif) sur l'élaboration des politiques publiques. D'où l'objectif que j'ai toujours eu de faire du groupe Futuribles un think tank exerçant un tel rôle. Mais reconnaissons qu'il s'agit d'une véritable gageure dans un pays où la séparation entre l'État et le marché, entre la production de biens publics et de biens marchands est très forte ».*

« *La tradition française de l'Etat jacobin et centralisé s'accommode mal d'une prospective indépendante. L'Etat tolère très mal que l'on s'occupe des affaires publiques sans être en son sein... Ainsi il est difficile de faire vivre une structure dévouée à la cause du bien public en*

dehors de l'Etat, comme le montrent les situations toujours délicates du groupe Futuribles ou de feu la Fondation Saint-Simon de Pierre Rosanvallon »²¹.

Michel Armatte²² repère cinq principes communs dans l'école française de prospective :

- globalité : ensemble des aspects pris en compte, méthode interdisciplinaire ;
- vision à long terme pour adapter sa conduite à un monde mouvant ;
- prédominance de l'analyse qualitative ;
- prospective basée sur une rationalité, mais plus un art qu'une science car elle intègre l'imagination, la prise de risque ;
- caractère volontariste de la projection dans le futur.

La prospective atteint les sphères du pouvoir et les milieux industriels, car sa philosophie est une philosophie de l'action. Gaston Berger est certes avant tout un philosophe mais il a été entrepreneur dans sa jeunesse, en dirigeant une fabrication d'engrais pour la floriculture et mène une carrière d'administrateur dans l'enseignement supérieur, où il cherche à concrétiser sa conception de l'enseignement (ouverture des universités, contribution à la création de l'Insa de Lyon²³, etc.). Ces personnes, peu nombreuses, partagent la volonté de relever la France et de la libérer de ses archaïsmes. Un élan modernisateur que l'on pourrait qualifier d'enthousiasme, de foi dans la capacité de construire l'avenir les réunit profondément : *« mystique du plan et de la technocratie éclairée, recherche de l'intérêt collectif par la concertation, souci du long terme, grandes ambitions industrielles, modernisation de l'agriculture, éducation pour tous, telles sont les points communs de ces modernisateurs de la république. »* » (Fabrice Hatem, La prospective, pratiques et méthodes, p. 168-169)

Les écrits de Gaston Berger et Bertrand de Jouvenel se situent dans un registre philosophique ou proche de la philosophie pour le second. Ils estiment que ce qui incite à faire de la prospective résulte de la conjonction d'une évolution de nos sociétés, plus « dangereuses » et incertaines que par le passé (nos actions peuvent avoir, on l'a vu avec la bombe atomique, des répercussions dramatiques ; la vitesse des transformations de la société est sans précédent dans l'histoire), et d'une mise au point d'outils nouveaux pour le faire. Ils pensent que la prospective est au service de l'action, celle de l'Etat d'abord, et des entreprises ensuite.

Leurs conceptions sont partagées dans le milieu de la prospective, il y a consensus, et pas de différence notable entre les conceptions des grandes personnalités françaises de la prospective. Gaston Berger, Bertrand de Jouvenel et François Bloch-Lainé ont aussi en commun d'être des organisateurs, à l'origine d'organismes de prospective.

²¹ Hugues de Jouvenel, Les Entretiens de la Mémoire de la Prospective, Stéphane Cordobes - Philippe Durance, septembre 2004, [http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/memoire/H_de_Jouvenel_\(entretien\)_v2a.pdf](http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/memoire/H_de_Jouvenel_(entretien)_v2a.pdf).

²² Michel Armatte, « Les économistes face au long terme : l'ascension de la notion de scénario », in Les modèles du futur, édité par Amy Dahan, La Découverte, 2007

²³ Voir la biographie de Gaston Berger sur le site de la direction prospective du Grand Lyon : <http://www.millenaire3.com/Gaston-Berger-inventeur-de-la-prospective.69+M5d8ed5eefba.0.html>

- **Gaston Berger et le Centre international de prospective (1957)**

Gaston Berger pose les premières bases de la prospective dès 1955-1956 dans des publications successives qui se reprennent et s'enrichissent²⁴.

Comme l'a montré la journée d'étude « Gaston Berger, Humanisme et philosophie de l'action » organisée par l'Université Catholique de Lyon (17-18 novembre 2010), la notion de prospective émerge dans les écrits de Gaston Berger après une vie de travail philosophique, qui porte depuis les années 1920 sur les conditions de la connaissance et sur l'action : cette recherche émaillée de nombreuses publications, dont sa thèse en 1941, se nourrit de la phénoménologie d'Husserl, des pensées de Descartes et Kant, de Bergson, de Valéry, Blondel (qui a apporté en 1906 le terme de prospection, ou pensée de l'action), Guénon, Malraux, René Le Senne dont il a été élève.

Très tôt, Gaston Berger défend l'idée que la condition humaine s'affirme dans un projet, puisque l'être humain s'affirme non dans ce qu'il est, mais dans ce qu'il peut être. Il pensera ensuite, selon la même logique, la prospective comme une action consciente qui vise à faire advenir le possible, peut nous aider à éclairer notre jugement et à le forger assez tôt pour qu'il soit efficace. Mais il n'y a pas de prospective sans prise en compte d'une idée de l'homme, sans questionnement éthique sur ce que les mutations peuvent engendrer. Certes, la prospective vise à rendre nos actes plus efficaces, mais elle repose sur une philosophie de la responsabilité, du courage, de la finitude, est fixée sur l'idée de recherche du bien. La prospective ouvre sur le champ des finalités et des valeurs.

L'objet selon lui de la prospective est de transformer la manière dont sont prises les décisions humaines. Il propose de dépasser les méthodes classiques d'anticipation, basées sur la prévision, jugées insuffisantes, pour dégager les structures profondes des phénomènes, des tendances lourdes, pour fournir l'esquisse des situations dans lesquelles l'homme se trouvera engagé. L'idée centrale de la « méthode » prônée par Berger est donc de déterminer les conditions générales dans lesquelles l'homme se trouvera placé dans les années à venir, de manière à faire des choix éclairés. Une des raisons qui pousse à cette anticipation est de prévenir des conséquences potentiellement désastreuses de nos actes. Il est nécessaire de limiter les risques en envisageant la portée des actions entreprises.

Son expérience de haut fonctionnaire au ministère de l'Éducation nationale lui est utile. Il constate par exemple que les moyens à employer sont souvent recherchés avant les fins à atteindre, alors qu'il faudrait déterminer les fins, puis les moyens pour les atteindre.

A partir de 1958, il formalise quelques grands principes, à partir de réflexions théoriques et de travaux réalisés par les membres du Centre international de prospective. Ces études sur les conséquences des grandes techniques nouvelles, sur les rapports de l'Occident avec le reste du monde, sur la santé, etc., sont des réflexions libres, alimentées par la culture générale et la bonne information de ceux qui les écrivent. Il y a de la méthode philosophique derrière ses écrits, mais pas de méthodologies, au sens de techniques ou « recettes » qui permettraient de faire de la prospective.

²⁴ En 1956 paraît « L'homme et ses problèmes dans le monde de demain. Essai d'anthropologie prospective » (Les Études philosophiques, nouvelle série). En 1957, un texte fondateur de la prospective « Sciences humaines et prévision » paraît dans la Revue des Deux Mondes.

Au sein du Centre, des travaux mobilisent autour d'un même sujet des personnes venant d'horizons divers universitaires, dirigeants de grandes entreprises, hauts fonctionnaires, membres du Plan ; des voyages sont entrepris à l'étranger pour participer à des congrès.

Gaston Berger plaide pour un volontarisme de l'homme sur la « nature », en s'inscrivant explicitement dans la tradition des Lumières et du positivisme et soutient la nécessité d'inventer des solutions nouvelles à des problèmes nouveaux. Nous citons des extraits de « Phénoménologie du temps et prospective »²⁵, recueil de travaux publié en 1964, PUF, après la mort de Gaston Berger :

« Notre civilisation s'arrache avec peine à la fascination du passé. De l'avenir, elle ne fait que rêver et, lorsqu'elle élabore des projets qui ne sont plus de simples rêves, elle les dessine sur une toile où c'est encore le passé qui se projette. Elle est rétrospective, avec entêtement. Il lui faut devenir « prospective ». C'est sur ce changement d'attitude indispensable que nous voudrions présenter quelques remarques. (...)

Ce qui nous préoccupe ici est la manière dont il convient de préparer nos décisions. (...) Or, si l'on examine les procédés qui sont le plus couramment utilisés pour suggérer ou justifier les décisions, on constate qu'ils entrent généralement dans l'une des trois catégories suivantes : l'action entreprise invoque un précédent, s'appuie sur une analogie ou repose sur une extrapolation ». (p. 219)

« Dans ce monde mobile, qui se transforme sous nos yeux et que nous contribuons nous-mêmes à transformer, il n'est pas surprenant que soient peu efficaces des procédés fondés sur la permanence et sur l'habitude qu'elle engendre. (...) Pour faire face à des situations originales, nous sommes condamnés à un effort d'invention qui ne saurait se suspendre. » (p. 221)

« La conclusion qui en découle, banale par son évidence, est d'abord que nous sommes contraints, non seulement de nous poser des problèmes imprévus, mais encore d'inventer des méthodes originales pour les aborder. C'est aussi que dans un univers où tout se transforme si rapidement, la prévision est à la fois absolument indispensable et singulièrement difficile. Sur une route bien connue, le conducteur d'une charrette qui se déplace au pas, la nuit, n'a besoin, pour éclairer sa route, que d'une mauvaise lanterne. Par contre l'automobile qui parcourt à vive allure une région inconnue doit être munie de phares puissants.(...) (p. 221) On ne sait pas très bien où l'on va, mais on y va vite. » (p. 223)

« Demain ne sera pas comme hier. Il sera nouveau et il dépendra de nous. Il est moins à découvrir qu'à inventer. L'avenir de l'homme antique devait être révélé. Celui du savant d'hier pouvait être prévu. Le notre est à construire — par l'invention et le travail ».

Notre conception de l'avenir intègre le sentiment, nouveau dans l'histoire humaine, « que nous pouvons infléchir, dans le sens qui nous paraît désirable, le cours des événements. » (p. 230) Les hommes sont capables de construire leur avenir, dit le philosophe. Mais en même temps, il reconnaît les dangers de cette attitude :

²⁵ Le texte est en ligne : <http://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/phenominologietemps.pdf>

« Il (l'homme) est devenu assez puissant pour altérer définitivement certains équilibres naturels ».

« L'avenir nous effraie (..), parce que nos actes nous dépassent, qu'ils sont lourds de conséquences que nous n'apercevons pas clairement (...) » (p. 234).

« Il nous faut décidément abandonner l'idée que le monde aurait une problématique finie. Nous avons tendance à croire que l'humanité a devant elle un certain nombre de difficultés que nous ne connaissons pas encore toutes, mais qui, du moins, existent et qui sont en nombre fini. (...) La réalité est toute autre. Chaque invention nous permet de résoudre d'anciens problèmes, mais en fait aussitôt apparaître de nouveaux, dans un autre domaine » (p. 232).

Chaque invention fait donc apparaître de nouveaux problèmes dans de multiples domaines, sociaux, moraux, religieux, économiques... que nous ne pouvons prévoir. Gaston Berger fournit l'exemple des progrès médicaux qui ont permis dans de nombreux pays de diminuer la mortalité infantile, ce qui suscite des problèmes d'alimentation, d'éducation, ou de culture.

Gaston Berger en appelle à une « anthropologie prospective » : *« L'anthropologie prospective veut donner à nos actions un cadre précis, des fins valables et des bases solides. (...) Elle ne tend pas à nous dispenser de juger, mais à éclairer notre jugement et à nous permettre de le former assez tôt pour qu'il soit encore efficace. Elle ne veut faire de nous ni des surhommes libérés des servitudes temporelles, ni des mécanismes aveugles : seulement des hommes, conscients de leurs limites et de leurs faiblesses, mais attentifs à leurs devoirs et prévenus des risques qu'ils courent.*

Si l'humanité d'aujourd'hui avait de son avenir cette vision relativement claire que la prospective voudrait lui donner, elle serait invitée à la prudence. Elle apprendrait à surveiller sa marche, à bien calculer ses mouvements et à prendre à temps les précautions nécessaires. Elle pourrait découvrir aussi dans cette vision assez de possibilités exaltantes pour que ses futures obligations lui paraissent légères et pour qu'elle renaisse à l'espérance en découvrant un sens à sa destinée. » (p. 226)

Il fait preuve d'optimisme sur les méthodes de prévision (*« nos moyens de prévoir se sont considérablement accrus »*) mais note que *« en même temps l'avenir que nos prévisions semblaient serrer de près devient de plus en plus imprévisible »*. (...)

Il dessine un monde (*« quelques caractères généraux du monde actuel »*) que l'on retrouve dans maintes analyses contemporaines. Son trait fondamental est l'« angoisse » suscitée par un « monde en accélération », une « perte de finalités », les « situations absurdes » dont la Seconde Guerre Mondiale a donné maints exemples et parce que « tout est sans cesse remis en question ». Ces situations créent une angoisse d'autant plus forte qu'elles sont imputables à l'homme.

Les quelques pages intitulées « L'attitude prospective » posent les fondements la prospective française. C'est en 1959 qu'il a produit une synthèse du concept de prospective à partir de cinq caractères fondamentaux : voir loin (se tourner vers l'avenir en regardant au

loin et intégrant les dynamiques du changement), voir large (en associant des compétences et responsabilités différentes), analyser en profondeur (rechercher les facteurs déterminants, significatifs), prendre des risques (il fait distinguer les personnes en charges de l'étude prospective de celles en charge de la mise en œuvre de la prospective), et penser à l'homme (la prospective s'attache au fait humain).

« 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 (...). Réciproquement, toute pensée de l'avenir n'est pas nécessairement prospective (...). » (p. 270)

Il définit ensuite l'attitude prospective à travers les cinq principes mentionnés :

*« **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 ». (...)*

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. (...) Dans beaucoup de cas, on peut indiquer avec plus de certitude une tendance générale que la date et l'intensité d'un événement particulier. »

*« **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 sur une extrapolation. (...) 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. »

« 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. (...) »

« Penser à l'homme (...) 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 « à mesure de toutes choses ». Dans les études prospectives, c'est lui, du moins, qui donne l'échelle. (...) 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 ». (p. 272-275)

Par ces principes, Gaston Berger pose les premiers jalons de la prospective. Il affirme de la manière la plus claire que la prospective ne cherche pas à prédire, ne s'intéresse pas aux événements, n'a pas à fournir de dates, mais indique des tendances générales pour mieux faire des choix au présent. Il va chercher ensuite à en préciser les modalités.

Gaston Berger mène aussi une réflexion sur la relation entre la prospective et la planification. La planification n'est à ses yeux pas qu'une simple technique de gestion, mais conduit par ses procédures même, à revendiquer la formulation d'un projet global. Le plan est un réducteur d'incertitudes. Gaston Berger pose les fondements d'une planification active, qui implique que des objectifs concrets soient poursuivis au travers d'une stratégie. La prospective ouvre un horizon, la planification s'inscrit en référence à cet horizon.

André Gros, ancien médecin du travail, collaborateur d'Alexis Carrel au sein de la Fondation française pour l'étude des problèmes humains a créé en 1947 la Société internationale des conseillers de synthèse (SICS). Il est persuadé que la force d'un généraliste n'est pas dans la technicité (cette dernière est l'apanage de celui qu'il conseille), mais dans sa faculté à aider à formuler de manière différente le problème de son commanditaire pour qu'il devienne maîtrisable. La notion de synthèse est par ailleurs proche de l'idée de systémique. Il conseille quelques-uns des grands chefs d'entreprise français. Il est aussi l'initiateur en 1953 du

Centre de recherches et d'études des chefs d'entreprise (CRC)²⁶, en charge de la formation des dirigeants d'entreprise. En mars 1955, Gaston Berger fait une conférence devant les membres du CRC et rencontre André Gros. De leurs discussions naît l'idée de créer un centre rassemblant des personnes de milieux différents, capables de déployer un véritable militantisme vis-à-vis de l'idée d'avenir et de changement. Cela rappelle qu'avant d'être des experts, les prospectivistes sont des militants du bien public et de l'idée d'avenir choisi.

Le Centre international de prospective est créé en mai 1957, avec l'appui d'André Gros. Il est présidé par Gaston Berger. Le conseil d'administration comprend de grands industriels et chefs d'entreprises²⁷, membres du CNPF ou du CRC, des membres de l'Université, des représentants de l'État, dont Pierre Racine, conseiller d'État et François Bloch-Lainé, directeur général de la Caisse des Dépôts et Consignations.

Le Centre se fixe comme objectif « *d'étudier en fonction de l'homme et dans une attitude prospective les problèmes généraux que posent les conséquences économiques, sociales et politiques de l'évolution du monde* ».

En 1958, le premier numéro de la revue du Centre international de prospective paraît : il est appelé *Prospective*²⁸. La préface est un texte fondateur de Gaston Berger « l'attitude prospective ».

Au sein du Centre, certains de ses membres cherchent à appliquer l'attitude prospective à un domaine donné. Plusieurs contributions du Centre international de prospective portent sur les moyens de rendre l'administration prospective, avec formalisation de recommandations à la clé. Pierre Racine, futur directeur de l'École nationale d'administration, porte l'ambition de « rendre l'administration prospective ». Dans le premier Cahier de Prospective de 1958, il publie un article plaidant pour que l'administration française devienne une administration de prévision, de synthèse et de coopération.

Peu à peu, le cercle des personnes impliquées s'élargit à de nouveaux « militants ». En 1959 et 1960, Gaston Berger est secondé par Pierre Massé, commissaire au Plan depuis 1959, pour préciser des modalités de la prospective (par exemple, se donner un horizon à 10 ou 15 ans). Pierre Massé mène une réflexion sur les rapports entre la prévision et la prospective appliquée à la décision publique qui alimente son action au Plan.

Après la mort de Gaston Berger en novembre 1960 dans un accident de la route, André Gros change le nom du centre qui devient Centre d'Etudes Prospectives. De nombreuses personnalités sont associées plus ou moins étroitement aux réflexions menées au sein du Centre.

- **La diffusion de la prospective**

Le tournant des années 50-60 voit éclore de nombreuses structures de prospective. Il est même assez incroyable de constater qu'en l'espace de trois ans, entre 1957 et 1960,

²⁶ Le CRC devient en 1975 l'Institut de l'entreprise.

²⁷ Georges Villiers, Louis Armand : président honoraire de la SNCF et président de l'Euratom, Arnaud de Vogüé : président de Saint Gobain, Marcel Demouque : vice-PDG des Ciments Lafarge.

²⁸ La revue Prospective cessera de paraître au numéro 15, en 1969.

apparaissent en France le Centre international de prospective de Gaston Berger (1957), puis, l'année suivante, le Bureau d'information et de prévisions économiques (BIPE) spécialisé dans le conseil stratégique à l'initiative de François Bloch-Lainé, le Club Jean Moulin²⁹ qui regroupe les principaux hauts fonctionnaires du Plan (Etienne Hirsch, Jacques Delors, Simon Nora) à côté de chercheurs et de journalistes..., Rexeco (futur Coe-Rexecode) institut de conjecture privé, la Société d'Economie et de Mathématiques appliquées (SEMA) de Jacques Lesourne, et le projet Futuribles de Bertrand de Jouvenel (1960). Si l'on ajoute la DATAR en 1963, on compte quasiment tous les grands acteurs de la prospective française jusqu'à aujourd'hui !

La SEMA va se révéler un lieu d'innovation dans les méthodes (recherche opérationnelle, sondages), avec deux foyers distincts : les services des entreprises avec Michel Godet, et l'aménagement du territoire avec l'Omnium technique d'aménagement ou OTAM, qui jouera un rôle important au travers des OREAM et dans le « scénario de l'inacceptable » élaboré par la DATAR.

Dans les années 60, le cercle de ceux qui discutent ou réalisent de la prospective s'élargit au sein des élites, de la technocratie et de la haute administration, très sensible à la démarche prospective, des milieux économiques et scientifiques. Le militantisme des membres du Centre international de prospective fait parvenir les principes de la prospective dans les principaux centres de décision, jusqu'au sommet de l'État. Les partisans de la prospective l'implantent dans leurs milieux d'appartenance, administrations, entreprises publiques et privées (à noter que parmi les chefs d'entreprises, ceux qui se revendiquent chrétiens sont nombreux ; les liens entre christianisme social et prospective seraient à creuser).

Les témoignages des protagonistes de cette histoire indiquent l'influence considérable de ce centre au sein de l'administration centrale et des grandes entreprises. Les milieux d'ingénieurs coutumiers du calcul économique et de la prévision intègrent aussi la prospective.

Les années 60 sont souvent qualifiées d'âge d'or de la prospective : cela correspond à la préparation du Vème Plan et à la politique nouvelle d'aménagement du territoire, qui s'accompagnent pour la première fois de la définition d'objectifs à long terme. Les méthodes prospectives s'épanouissent, et l'horizon 2000 stimule l'imaginaire.

- **Le Commissariat général du Plan, premier foyer important du développement des recherches prospectives**

En France, l'impulsion donnée aux travaux de prospective est directement liée au volontarisme public, à la planification nationale et donc à la stratégie de l'Etat de développement et de rattrapage économique. Ce sont, dans les années 60 et 70, deux administrations de mission, le Plan puis la DATAR, qui vont apporter les moyens intellectuels et financiers les plus importants à la prospective.

Le cadre de la planification nationale a été conçu par Jean Monnet et accepté par le Général

²⁹ Une synthèse de réflexions issues du Club Jean Moulin paraît en 1963 sous la forme d'un ouvrage *Pour une réforme de l'entreprise* signé par François Bloch-Lainé. Il énonce de nombreuses idées neuves sur la place du social dans l'entreprise, la participation des salariés et la recherche d'une économie concertée.

de Gaulle en décembre 1945. En 1946 sont créés à la fois le Commissariat général du Plan, et l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee), chargé de rassembler, traiter analyser et diffuser les données statistiques relatives à l'économie et à la société. A l'origine, le Plan, comme plus tard la DATAR, est une administration de mission. Il est un lieu d'apprentissage pour de futurs hauts fonctionnaires ou hommes politiques.

Le Commissariat général du Plan bénéficie d'une sorte d'unanimité nationale. Jean Monnet est le premier à occuper ce qu'il appelle « la fonction indéfinissable de Commissaire au Plan ». De Gaulle rattache directement le Commissariat général du Plan au chef du gouvernement. Pendant près de quarante ans, la prévision et la concertation constitueront l'identité essentielle du Plan. C'est avec la fin des plans quinquennaux (1993) que sera ébranlée cette identité.

Le Commissariat général du Plan a pour mission d'éclairer les choix publics. Pour cette raison, c'est l'institution qui produit et consomme le plus grand nombre d'études prospectives. C'est d'ailleurs cette structure qui en France commande les premiers travaux prospectifs, projection macro-économique établie en 1956 pour l'horizon 1965 dans le cadre de la préparation du III^{ème} Plan, et surtout « réflexions pour 1985 » pour éclairer les orientations du V^{ème} Plan. Cet organisme qui est le symbole par excellence de la volonté modernisatrice de l'Etat est logiquement le plus sensible aux thèse de la prospective. Au Commissariat sont progressivement rattachés ou associés des organismes spécialisés, comme le Centre d'étude des revenus et des coûts, devenu CSERC, le CEPPII, Centre d'études prospectives et d'informations internationales³⁰, le CREDOC, Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie, le CEPREMAP, Centre de prévision et d'études mathématiques appliquées à la planification, l'IRES, Institut de Recherche Économique et Sociale...

La planification n'est pas la prospective (différence de méthodes, d'horizons temporels...), mais toutes deux sont intimement liées. Planification et prospective ont déjà en commun la nécessité de prendre en compte l'avenir.

La planification est une méthode pour mener à bien la reconstruction de la France. Pour relancer l'économie, il est nécessaire d'évaluer la situation présente, de fixer des objectifs et de mettre en place des actions. La planification se transforme bien sûr au fil des Plans : chacun a des objectifs spécifiques en fonction de la situation que connaît la France. On a parlé de plans de reconstruction (1947-61), de plans de croissance (1962-75), de plans de crise (1976-88), la planification stratégique (1989-95). Les méthodes évoluent aussi. Jusqu'au V^{ème} Plan, la démarche repose sur une projection de la croissance du PIB et sur le choix des programmes d'investissements. Le tableau des entrées sorties (TES) est un outil commun à la prévision budgétaire et à la planification. Pour le IV^{ème} Plan, on inverse le tableau d'entrée sorties en partant des objectifs de satisfaction de la demande pour en déduire les productions nécessaires. Le Plan utilise pour la première fois un modèle macroéconomique de simulation d'environ 1000 équations et 7 secteurs. Ensuite, à l'occasion de chaque Plan, des travaux prospectifs seront réalisés pour produire une vision d'ensemble de l'avenir de la France à long terme, ainsi qu'une vision prospective et pluridisciplinaire de domaines

³⁰ Le CEPPII a été créé, en 1978, pour réaliser des études sur l'économie mondiale, les échanges internationaux et les économies étrangères.

centraux comme l'urbanisme par exemple, et d'activités sectorielles comme l'énergie, l'électronique, etc.

Le Plan ne réussit selon Jean Monnet que s'il est une « œuvre collective », « à l'élaboration de laquelle seraient directement ou indirectement associés tous les Français ». (Massé, *Le Plan ou l'anti-hasard*, p. 153) Ce n'est donc pas seulement l'œuvre de l'Etat. Du coup, il est impératif que la préparation du Plan soit ouverte aux représentants des milieux économiques et des groupes sociaux. Le Plan comprend à la fois des orientations générales et des documents qui précisent les objectifs. Le Plan français est un Plan de branches, qui se situe à l'échelle des secteurs d'activités, et non des entreprises par exemple. Il n'est pas impératif, mais s'exécute. « *Le Plan accroît la cohérence des décisions de l'Etat en les situant dans un cadre d'ensemble* » (Pierre Massé).

Les premiers commissaires sont sensibles à l'identification des tendances lourdes, tel Jean Fourastié. Pierre Massé qui lui succède défend la prospective comme méthode complémentaire de la prévision budgétaire. La planification utilise en effet des prévisions, qui portent sur la durée d'un plan.

Mais la seule prévision ne suffit pas, car la planification implique de choisir un avenir. Pierre Massé situait l'exercice de la planification dans un triangle difficile à construire, puisqu'il s'agit de sélectionner des figures de l'avenir qui soient à la fois souhaitables (politiquement et socialement), réalisables et probables.

Entre libéralisme (acceptation d'une dose de régulation de l'économie par le marché) et dirigisme, la planification à la française est une programmation indicative de moyen terme, sur une durée de 4-5 ans. Pierre Massé pense que le marché, à lui seul, est incapable de produire une économie équilibrée et optimale. Pour le comprendre, il nous faut nous replacer dans le contexte de l'après guerre, à une période où l'Etat a un rôle économique de premier plan, et contrôle plus de la moitié des investissements.

Quel est le lien entre anticipation, action et risque ? Pierre Massé invente la notion d' « aventure calculée », modalité d'action courante qui met en balance le bénéfice potentiel d'une action et le risque encouru. Nous citons des extraits de son ouvrage, **Le Plan ou l'anti-hasard**³¹ (1965) :

« L'aventure calculée est de tous les genres et de tous les temps. Les figures de proue de l'Histoire, Socrate, Alexandre, César, Colomb, Galilée, Luther, Michel-Ange, sont, parmi tant d'autres, des aventuriers plus éclatants ou des calculateurs plus profonds.

Shakespeare, génie complet, a magnifié l'aventure et entrevu le calcul : « Nous savions que nous nous aventurons sur la mer la plus périlleuse, et qu'il y avait dix à parier contre un que nous n'en échapperions pas. Pourtant nous nous sommes aventurés, car le résultat espéré étouffait la crainte du péril probable. » (...)

« L'homme est contraint à l'action, car ne pas agir est encore une manière d'agir. L'action est une aventure, car elle s'accompagne presque sûrement de chances et de risques, d'espérances et de craintes. Cette aventure doit être calculée, pour permettre de savoir quel parti « étouffe » l'autre. Le terme de calcul doit être entendu ici dans son sens le plus large. » (p. 9)

³¹ L'ouvrage est en ligne : <http://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/planantihazard.pdf>

L'ambivalence du progrès

« A l'aube du XXe siècle, un changement subtil commença à apparaître dans les esprits. Le progrès fut mis en doute, la rationalité mise en cause. » (p. 14)

« Aujourd'hui, la science et la technique apparaissent ambivalentes, portant la promesse du meilleur comme la menace du pire. Depuis Hiroshima, l'atome pacifique a cédé le pas à l'atome militaire. Mais la trame du bien et du mal est si serrée que la terreur elle-même a rendu ses droits au calcul. » (p. 14)

« La greffe des organes et l'étude des virus ouvrent de grandes espérances. (...) Et surtout nous voyons poindre à l'horizon de la science des découvertes qui donneraient le pouvoir d'altérer l'intégrité de la personne humaine. » (p. 15)

Le développement économique et sociale, grande entreprise du 20^{ème} siècle

« Parmi les champs d'action qui nous sont ouverts, nous trouvons aujourd'hui ce qui est, pour beaucoup, la grande entreprise de notre siècle, le développement économique et social. Faut-il dire entreprise ou aventure ? Il s'agit, en tout cas, d'une aventure réfléchiée et calculée. Nouveau mythe en train de naître, le développement est aujourd'hui plus général, plus rapide et plus conscient qu'autrefois » car « l'homme des années soixante veut être sujet actif de son destin » (p. 17)

Les rançons du développement : les encombrements, les changements, les inégalités

« Les phénomènes d'encombrement deviennent ainsi chaque jour plus aigus et plus manifestes : l'embouteillage des rues et des routes, la surcharge des programmes scolaires, la prolifération du son, de l'écrit et de l'image, la « fureur réglementaire », évoquée par Louis Vallon, l'accablement des managers sous le nombre et le poids des décisions. » (p. 21)

Définition de la prospective

« Attitude ouverte en face d'un avenir ouvert, inquiétude intellectuelle cherchant à se résoudre en optimisme d'action, recherche servant de trait d'union entre la pluralité des possibles — y compris ce que nous serons devenus nous-mêmes — et la décision unique à prendre à l'instant présent ». (p. 32)

La démarche prospective : imaginer des avenir souhaitables

« La logique de la recherche prospective est ainsi d'inverser le cheminement traditionnel et de partir de l'exploration de l'avenir — non pas d'un avenir déduit, mais d'une pluralité d'avenir imaginés. Ici une question se pose. Puisqu'en définitive il s'agit de joindre l'avenir au présent, puisque la décision doit de toute manière opérer prospectivement cette jonction, les deux cheminements sont-ils tellement différents? Je crois pouvoir répondre qu'en inversant la démarche la prospective reconnaît beaucoup plus largement la richesse du futur et l'intentionnalité de l'action. Au lieu de se satisfaire du prévu, elle cherche à imaginer, pour y parer, l'imprévu. En outre, au sein de l'imaginaire, elle recherche le souhaitable, soit pour ses éléments positifs, soit pour sa valeur décisive contre certains périls.

Au commencement est ainsi l'imagination, complétée par la volonté. » (p. 33)

« A l'exploration de l'avenir succède, dans la « gymnastique du possible » (Paul Valéry), le rétrécissement de la perspective, qui ne signifie pas étroitesse d'esprit ou pauvreté du coup d'œil, mais élimination volontaire d'une surabondance d'images. La cohérence interne est la première vertu des figures à retenir. Le monde où deux et deux font cinq appartient à l'illusion ou au songe. Or, le problème n'est pas de rêver, mais d'agir.

Après avoir éliminé l'incohérent, le souci de l'économie de pensée commande d'écarter, le superflu. (...) Les figures ainsi réduites sont qualifiées par Modigliani et Cohen d'anticipations pertinentes. Une anticipation mérite cette qualification si son changement modifie ipso facto notre comportement immédiat. Dans l'hypothèse contraire, elle n'est pas pertinente et, de ce fait, peut être négligée. C'est la signification profonde de l'anecdote contée par Gaston Bouthoul, qui imagine une conférence mondiale des communications siégeant au XVIIIe siècle et marquée par une longue discussion sur l'amélioration de la race chevaline et la suspension des carrosses. Un inconnu jetterait tout à coup dans le débat : « Ces recherches sont sans issue. Voyez plutôt du côté de l'eau bouillante et des aimants. » L'anticipation de l'âge de la vapeur et de l'électricité aurait été prophétique. Elle n'eût pas été pertinente pour les carrossiers et les éleveurs..

Après l'étude du champ des possibles s'ouvre la phase la plus importante et la plus difficile de la recherche, le raccordement au réel. Une figure de l'avenir peut être cohérente et pertinente, et cependant rester chimérique si elle n'appartient pas « au champ possible de la causalité historique ». Pour qu'elle serve de guide à l'action, il faut encore qu'elle soit réalisable, c'est-à-dire qu'il existe un ensemble de décisions portant sur la réalité présente et compatibles avec elle (pour abrégé, praticables), dont l'effet soit de rendre probable sa réalisation.

Le terme praticable figurant dans la définition précédente signifie que la décision doit s'encadrer dans les contraintes physiques, économiques, politiques et sociales du moment. Une décision fixant un taux d'investissement de 50% ne serait pas praticable, car elle imposerait une discipline de consommation que les hommes n'accepteraient pas, et toute vision de l'avenir reposant sur l'application d'un tel taux serait en conséquence irréalisable.

Le terme probable doit être entendu dans son acception courante. Il implique une estimation sommaire de vraisemblance, mais n'oblige pas à recourir à la notion scientifique de probabilité. » (p. 35-36)

Pierre Massé situe l'exercice du Plan au regard de la dialectique du souhaitable et du probable. **Le Plan est un souhaitable possible :**

« D'autre part, le plan n'annonce pas seulement le probable, il exprime aussi le souhaitable. Il n'est pas seulement réducteur d'incertitude, il est aussi affirmation de volonté. Il a pour fonction de proposer, au-delà des pouvoirs et des limites du marché, une conception commune du développement économique qui « permet de rendre explicites les objectifs que la communauté s'assigne et, par conséquent, de conférer à la vie collective un sens qui éclaire et donne une valeur éthique à l'activité de chacun ». Le plan de la Nation doit de la sorte, en surplus de la cohérence, exprimer la préférence. » (p. 50)

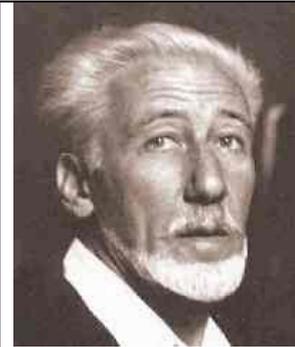
« Dans ces circonstances, le plan ne peut plus se contenter de dessiner à l'avance une ligne d'avenir considérée comme ne varier. Il doit comporter des moyens d'observation des

écarts. Si ceux-ci sont importants et défavorables, et s'ils ne se compensent pas dans l'ensemble, le programme initial doit être complété par une stratégie de réaction à l'événement, qui « accepte les faits, mais non les fatalités ». Telle est la philosophie de ce que l'on a appelé les « dignotants ».

Le plan de la Nation n'apparaît pas ainsi comme une formule magique, mais comme une combinaison perfectible de réalisme et de volonté. » (p. 53)

- **Bertrand de Jouvenel et le projet Futuribles (1960)**

Bertrand de Jouvenel des Ursins est un personnage peu commun, fils de diplomate, aristocrate républicain, fédéraliste européen titulaire de chaires académiques à Paris, à Oxford, Yale ou Berkeley, auteur d'une trentaine de traités en politologie et sciences économiques et sociales, acteur de la diplomatie en tant qu'envoyé spécial puis expert auprès de diverses instances, dont la pensée, nourrie d'études de droit et de science, à cherché à englober la totalité des connaissances issues des sciences humaines...



Dès la fin des années 50, Bertrand de Jouvenel entend intéresser ses contemporains à l'avenir et les convaincre qu'il s'agit d'un espace de liberté qui peut être hypothéqué par une mauvaise compréhension du présent.

Sa conception de la prospective est proche de celle de Gaston Berger, auquel il va se substituer après sa mort en 1960 en tant que principale figure et inspirateur de la prospective. La prospective est aussi pensée comme un moyen de liberté : Bertrand de Jouvenel entend ainsi au travers du « Projet Futuribles » démontrer que la réflexion sur l'avenir est une priorité en ces temps de bouleversements accélérés, si les dirigeants veulent garder une liberté de choix et de décision. Bertrand de Jouvenel a créé le concept de « futuribles » pour indiquer la multiplicité d'avenirs possibles, en l'empruntant au jésuite espagnol Molina (16^{ème} s.). Il est possible de déterminer à l'avance les conséquences de nos actions et les inflexions qui permettraient de rapprocher le plus possible le probable du réalisable.

Il prend la direction en 1954 de la Société d'Etudes et de Documentation Economiques Industrielles et Sociales (SEDEIS), bureau d'étude créé par le CNPF. Avec sa femme Hélène, ils mettent en place, dans ce cadre de la SEDEIS, une revue mensuelle, Analyse & Prévision qui groupe en une seule publication trois des Bulletins de la SEDEIS, les « études », les « études Futuribles » et la « bibliographie ».

L'équipe « Futuribles » constituée par Bertrand de Jouvenel vise à orienter les recherches en sciences sociales vers les futurs possibles, et œuvre pour l'ouverture internationale de la prospective, ce qui n'est pas le cas de Gaston Berger. Elle publie à partir de 1961 des essais spéculatifs sur différents aspects de l'avenir. Ils sont rédigés par des experts de nombreuses nationalités³².

³² Voir Bertrand de Jouvenel, « Note sur le Projet Futuribles », Bulletin SEDEIS, n° 785, supplément Futuribles, 20 avril 1960.

Il écrit en 1964 « **L'art de la conjecture** ». Comment l'esprit prévoit-il, quelles sont les procédés que l'on use pour envisager l'avenir, comme l'activité prévisionnelle s'exerce-t-elle ? Telles sont les questions qu'il traite, avec l'idée finale de perfectionner l'art de la conjecture. Comme son illustre prédécesseur Gaston Berger, il définit les notions (conjecture, prévision, prédiction, dessein, projet, intention...) et les techniques par lesquelles spontanément ou de manière plus réfléchie on se projette dans l'avenir (prolongement de tendance, analogie, apriorisme, chemin de fer, causalité...). Il fait preuve d'une vraie créativité dans les concepts (la « pro-férence » par exemple est « le processus de l'esprit qui sert à affirmer un futurum à partir de facta », p. 17)

Nous indiquons ce qui nous semble être les idées clés de l'ouvrage, en citant des extraits:

Bertrand de Jouvenel se revendique de Herbert George Wells ce qui, contrairement à maints prospectivistes, amène à reconnaître une filiation entre la prospective et l'anticipation littéraire (certes, ils renvoient au Wells « sérieux », auteur d'anticipation raisonnée, plutôt qu'au Wells auteur d'anticipation romanesque). Il définit ainsi le projet Futuribles :

« Susciter ou stimuler des efforts de prévision sociale et surtout politique, tel est le propos de l'entreprise FUTURIBLES, formée, grâce à l'appui de la Fondation Ford, par un petit groupe offrant un éventail de nationalités et de spécialités, assemblé par une commune conviction que les sciences sociales doivent s'orienter vers l'avenir, comme H. G. Wells l'avait prôné et prédit dès le début du siècle, et comme Gaston Berger l'a si efficacement plaidé en France. »
(p. 8)

Il plaide pour l'art de la « conjecture raisonnée », notion qu'il préfère au terme « prospective »

« C'est la pratique de la prévision qui nous porte à son analyse d'où peut sortir sa théorie. S'il nous est naturel et nécessaire, comme je le montrerai, d'avoir des vues d'avenir, nous les devons à un travail d'imagination qui est secret, mais que nous pouvons et devons retrouver. Sinon, nous ne pourrions qu'opposer les unes aux autres des opinions sur l'avenir : les itinéraires de leur constitution restant cachés, seul l'événement pourrait décider entre ces opinions. Mais si nous voulons dès à présent décider que l'une paraît mieux fondée, il nous faut savoir comment chacune est fondée, sur quelles suppositions l'esprit s'est appuyé et par quels tours il est parvenu à sa conclusion. On discute alors des « conjectures raisonnées ». »
(p. 9)

L'ouvrage comporte une importante réflexion sur ce qui distingue passé et avenir sur le plan de la connaissance : le passé est le domaine des faits, il est connaissable et vérifiable, a contrario de l'avenir qui ne peut être connu

« Mais comme le passé est le lieu des faits sur lesquels je ne puis rien, il est aussi, et du même coup, le lieu des faits connaissables. Si je prétends avoir été à Polytechnique, il sera facile de réunir des témoignages qui me convaincront de mensonge. Il n'est pas toujours aussi facile de découvrir si un fait allégué est vrai ou faux. Mais nous l'estimons en principe vérifiable. (...) »

Supposons maintenant que je dise : « J'irai en Australie. » Si je mettais cette assertion au passé, ce serait mensonge: il n'est pas vrai que je sois allé en Australie. Mais j'ai énoncé mon assertion au futur : et dès lors je l'ai située hors du domaine des facta, enregistrés, attestés, contrôlables; je l'ai lancée au-delà de ce domaine du vrai et du faux, et cet « au-delà » constitue un autre domaine, où je me sens libre de placer des images ne correspondant à aucune réalité acquise. Une telle image n'est pas simple fantaisie si j'ai la volonté, et si je me sens le pouvoir, d'amener plus tard une réalité qui lui corresponde.

Parce qu'il y a pouvoir de valider cette image, elle est un possible, et parce qu'il y a volonté elle est un projet. » (p. 14)

L'avenir est pour l'homme un domaine d'incertitude, de liberté et de puissance

« Ainsi l'avenir est pour l'homme, en tant que sujet agissant, domaine de liberté et de puissance, et pour l'homme, en tant que sujet connaissant, domaine d'incertitude. Il est domaine de liberté parce que je suis libre de concevoir ce qui n'est pas, pourvu que je le situe dans l'avenir ; il est domaine de puissance parce que j'ai quelque pouvoir de valider ce que j'ai conçu (mais non pas n'importe quelle conception !). Et même il est notre seul domaine de puissance, car nous ne pouvons agir que sur l'avenir : et le sentiment que nous avons de notre capacité d'agir appelle la notion d'un domaine agissable.

D'autre part l'avenir est domaine d'incertitude. Ce qui sera ne peut être attesté et contrôlé comme ce qui est fait accompli. (...)

Il semble donc qu'il y ait contradiction dans les termes à parler de « connaissance de l'avenir ». A proprement parler, seuls les facta peuvent être connus, nous n'avons de connaissances positives que touchant le passé. » (p. 15)

Il n'y a de connaissance utile que touchant l'avenir

« Mais d'autre part il n'y a pour nous de « connaissances utiles » que touchant l'avenir. L'homme qui fait étalage de son attitude « pratique » dit volontiers : « Je ne me soucie que des faits. » Or c'est tout le contraire. Peu lui importe, lorsqu'il veut se rendre à New York, que l'avion soit parti à telle heure hier (factum), ce qui l'intéresse est de savoir à quelle heure aura lieu le décollage ce soir (futurum); peu lui importe que telle personne qu'il veut voir à New York se soit trouvée hier à son bureau, ce qui l'intéresse est qu'elle y puisse être jointe demain. Notre homme se meut dans un univers de futura, non de facta ».

L'homme pratique ne s'intéresse aux facta « seulement parce qu'ils servent à présumer des futura ». (p. 16)

Nos sociétés ont changé de posture vis-à-vis du passé et de l'avenir :

« L'attachement au passé qui était vertu et sagesse, est devenu vice et folie : le changement a pris valeur positive. C'est là une révolution intellectuelle sans précédent. A l'attitude nouvelle, nous devons de prodigieux progrès dans tous les arts pratiques, qui ne sont plus entravés par fidélité aux procédés hérités. Mais, dans l'ordre des rapports humains, il y a augmentation d'incertitude ». (p 21-22)

De même que Gaston Berger, il estime que nos sociétés sont bien moins stables que par le passé (moindre constance sociale avec moins d'aspects routiniers, plus de mobilité et une

accélération du mouvement de la société...), **d'où l'importance de prévoir le futur.** « *Et dire que le mouvement s'accélère, c'est dire que la durée pour laquelle notre Carte du Présent restera en gros valable s'abrège : notre préconnaissance de l'avenir est ainsi en raison inverse du progrès* » (p. 343)

« *Moins la prévisibilité nous est donnée et garantie par la constance sociale, plus l'effort de prévoyance doit se développer* ».

D'où l'intérêt de se doter d'un « forum prévisionnel », où les efforts de conjecture se combinent en une discussion collective anticipée des problèmes

« *C'est précisément la preuve de l'imprévoyance que l'on tombe sous l'empire de la nécessité, et le moyen qu'il n'en soit pas ainsi est de prendre connaissance des situations en formation tandis qu'elles sont encore modelables, avant qu'elles n'aient pris forme impérieusement contraignante. Autrement dit, sans activité prévisionnelle, il n'y a pas effectivement de liberté de décision. (...)*

La prévision servant aux décisions « publiques » (au sens de « gouvernementales ») doit être « publique » (c'est-à-dire exposée en public) ». Au demeurant, c'est ainsi seulement que l'on évitera de donner pour opération « magique » le processus intellectuel de formation d'opinions raisonnées sur l'avenir.

Il faut donc un « forum prévisionnel » où se produiront les opinions « avancées » (au sens temporel) sur ce qui peut advenir et sur ce qui peut être fait. Et comme le passage du temps apporte des situations nouvelles et des germes nouveaux, il est clair que ce « forum » doit être en fonctionnement continu : il ne s'agit pas d'envisager l'avenir une fois pour toutes mais de le discuter continuellement. » (p. 339)

Une préoccupation profonde de Bertrand de Jouvenel est d'éviter que la prospective se fasse en cercle étroit, ne devienne le monopole du pouvoir, d'où ce projet d'un « forum prévisionnel », espace permanent où les spécialistes viendraient exposer leurs conclusions et les citoyens pourraient venir s'informer des résultats et des travaux. Le concept d'espace permanent de réflexion et de débat ouvert sur la société est extraordinairement fécond et différencie la vision de la prospective d'un Jouvenel de celle d'un Berger. Bertrand de Jouvenel est convaincu de la nécessité d'ouvrir la prospective à l'opinion, et du rôle moteur des sciences sociales dans ce projet : il a eu l'occasion d'écrire que l'avenir ne deviendra l'affaire de l'opinion publique que lorsqu'il sera pris en compte par les chercheurs en sciences sociales, qui viendront exposer et discuter leurs vues dans des forums publics.

C'est précisément comme s'opposant au terme « connaissance » que le mot « conjecture » donne le titre de l'ouvrage

« *Jacques Bernoulli, dans son fameux *Ars Conjectandi*, souligne l'opposition : « Quant aux choses certaines et indubitables, on parle de savoir ou de comprendre ; quant aux autres choses de conjecturer, autant dire d'opiner » (*Ars Conjectandi*, 1713) « Or il s'en faut bien que les futurs possibles nous soient ainsi « donnés ». Au contraire, ils doivent être construits par notre imagination, se livrant à un travail de « proférence » qui les tire comme descendants possibles d'états présents plus ou moins connus. La construction intellectuelle d'un futur vraisemblable est, dans la pleine force du terme, un ouvrage d'art. C'est cela que nous appelons ici « conjecture ». (...) Ce qui importe essentiellement pour le progrès de cet art de*

la conjecture, c'est que l'assertion sur l'avenir soit bien accompagnée du dispositif intellectuel dont elle procède, c'est que ce « bâti » soit énoncé, transparent, livré à la critique ». (p. 31)

Les prévisions classiques ont pour grave défaut de mal prendre en compte les aspects qualitatifs et sociétaux, ce qui a trait aux aspirations des groupes sociaux et à la conflictualité sociale (tensions, antagonismes...).

Le terme « Futuribles » et à la fois un concept et un label :

« Le terme FUTURIBLES est le « label » d'une entreprise intellectuelle. Mais il a été choisi comme désignant ce qui est à notre avis l'objet de la pensée orientée vers l'avenir. Cette pensée ne peut pas avec certitude saisir les futura, les choses qui seront ; elle envisage les futurs possibles. Mais il faut un peu serrer cette notion de « possible ».

Il y a quantité d'états futurs dont nous ne trouvons aucune raison de dire qu'ils soient impossibles, et donc, selon le principe de contradiction, il faut les dire possibles. Mais n'entrent dans la classe des « futuribles » que les états futurs dont le mode de production à partir de l'état présent est pour nous imaginable et plausible. Ainsi, par exemple, l'aviation apparaissait déjà dans l'Antiquité comme un possible, mais n'a pris le caractère de « futurible » qu'une fois acquis certains faits à partir desquels le développement était concevable. Cet exemple a cette vertu qu'au moment où les germes étaient visibles, on pouvait également imaginer que le vol se ferait par « le plus léger que l'air » ou par « le plus lourd que l'air », et, dans le cas de ce dernier, par ailes battantes ou ailes fixes : il y avait pluriel de futuribles, et c'est en général le cas. Peut-être me permettra-t-on cette image : un futurible est un descendant du présent qui comporte une généalogie.

Le futurible est un futurum qui apparaît à l'esprit comme un descendant possible de l'état présent. » (p. 23-24)

« Dès lors chaque présent successif comportera élimination de futuribles précédemment envisagés, mais aussi apparition de futuribles nouveaux. » (p. 33) (...)

Et par conséquent il faut concevoir les futuribles comme des descendants de l'état présent, qui nous apparaissent actuellement possibles. Il convient de les munir d'une date d'origine. Nous verrons plus tard qu'il est important d'y attacher une date d'échéance. Il faut d'ailleurs souligner que notre esprit n'est nullement porté à envisager une grande diversité de futurs possibles, mais bien plutôt à s'attacher à un seul qui paraît intellectuellement le plus probable, ou affectivement le plus désirable. Heureux si le désirable nous paraît aussi probable ! Il en est souvent autrement, et c'est ainsi que l'esprit recommande les inflexions de cours tendant à rapprocher le probable du désirable. Et c'est bien pourquoi l'on étudie l'avenir. »

Les dualités prévoir/vouloir et vouloir/subir sont centrales dans sa réflexion. Elles distinguent le projet de la prévision

« L'homme est un sujet qui désire et qui agit : il a besoin de l'avenir comme d'un domaine disponible où projeter l'image représentative de son vœu, qui servira de but auquel sa volonté adressera ses actions. Mais l'avenir n'est pas seulement pour nous ce récipient d'images que nous nous promettons de transformer en réalités. L'homme est aussi un sujet qui connaît ou tend à connaître ; et l'avenir est aussi pour lui un domaine peuplé de réalités futures, futura, dont il cherche à former en lui des images adéquates.

La même expression « cela sera » figure dans notre langage en des occasions différentes, avec des sens fortement contrastés.

Tantôt l'expression dénote un vigoureux engagement affectif (« je le veux, et le ferai arriver »), tantôt un simple jugement de fait (« je le vois venir, qu'il me plaise ou non »). Dans le premier cas il s'agit d'un projet, dans le second d'une prévision. » (p. 54)

Futuribles, centre de documentation et espace de réflexion

Le témoignage de Hugues de Jouvenel, fils de Bertrand de Jouvenel, nous éclaire sur le fonctionnement de l'association Futuribles. Le forum prévisionnel fonctionne, sans être cet espace ouvert au public rêvé par Bertrand de Jouvenel. L'élitisme est la règle :

« A l'époque l'Association avait deux activités. Une de centre de documentation, avec des documentalistes qui, dès que le mot « futur » apparaissait dans un texte, faisait des fiches – nous avons donc ici un fonds extraordinaire – mais sans aucune analyse de contenu. Par ailleurs, l'Association était un salon où se retrouvaient des intellectuels tels que Jean Fourastié, Alfred Sauvy ou encore Bertrand de Jouvenel, bien que lui ait déjà pris un peu de distance, et un certain nombre de décideurs de l'époque, plutôt du domaine public, dont Jérôme Monod, Jean Saint Geours, alors Directeur de la Prévision, Jacques Delors, etc. » (H. de Jouvenel, Les Entretiens de la Mémoire de la Prospective, Stéphane Cordobes - Philippe Durance, septembre 2004)

Le Centre d'Études Prospectives né de l'initiative de Gaston Berger est dissout en 1972 et ses biens transférés à l'Association Internationale Futuribles.

La revue Futuribles naîtra plus tard, en 1974. En novembre 1974, à l'âge de vingt-huit ans, Hugues de Jouvenel propose la création d'une nouvelle publication qui viendrait prendre la relève de Prospectives et de Analyse & Prévision. Des personnalités de premier plan sont alors réunies au sein d'un comité d'orientation³³. En juin 1975 sort le premier numéro de Futuribles

Le comité assigne à Futuribles deux rôles primordiaux : celui d'inciter les hommes politiques à prendre en considération le long terme dans leurs décisions ; celui d'être un lieu de production de vues prospectives battant en brèche le monopole de l'État et nourrissant de cette façon la discussion publique sur les grands sujets d'intérêt commun, l'environnement, le travail ou la protection sociale. L'objectif ultime étant de parvenir à formuler un projet collectif impulsant une nouvelle dynamique politique et sociale.

Sur des sujets ponctuels, par des articles, Futuribles parviendra à faire réagir l'opinion publique et à alimenter un débat. Par exemple sur le vieillissement démographique et l'avenir de l'État protecteur, les risques technologiques majeurs ou les industries culturelles.

- **La DATAR, un lieu majeur des travaux de prospective, par le biais du Sésame**

³³ Entre autres Claude Guillemin, directeur du Service Géologique National, Serge Antoine, Bernard Cazes, chargé de mission au Plan et futur historien de la prospective, le sociologue Henri Mendras, Pierre Piganiol, Pierre Massé et Bertrand de Jouvenel.

En février 1963, la Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (DATAR) est créée. Certes, l'aménagement du territoire est un domaine de prospective dès avant sa création : le « groupe 85 » et Pierre Massé se sont intéressés à cette question³⁴. Néanmoins, cette administration de mission va faire plus qu'appliquer la prospective à un domaine nouveau, elle va contribuer à faire évoluer la vision et les méthodes de la prospective en le détachant de la planification. On le verra plus loin à travers des exercices qui ont fait date, comme le fameux « Scénario de l'inacceptable » (1968-71).

Très rapidement aussi, l'aménagement du territoire, par son caractère global, les questions qu'il pose, la nécessité qui est la sienne d'anticiper des aménagements sur le long terme, va faire figure de domaine privilégié de la prospective. Pierre Massé écrira un article au titre révélateur : « L'aménagement du territoire, projection géographique de la société de l'avenir » (Revue d'économie politique, 1964). L'aménagement du territoire requiert de la prospective, car il est selon Olivier Guichard, premier Délégué à l'aménagement du territoire et à l'action régionale en 1963 un moyen de substituer à la géographie naturelle, contrainte, une « géographie volontaire »³⁵.

La DATAR tire ses pouvoirs directement du Premier ministre. Son rôle est de réguler la croissance dans ses effets spatiaux. Elle est très vite amenée à produire de nombreuses études prospectives sous la conduite de Serge Antoine, personnalité de la prospective française issue de l'Euratom (organisation au sein de laquelle étaient déjà menées des études prospectives sur l'avenir du nucléaire).

La nouvelle institution affirme très vite sa volonté propre face au Commissariat général du Plan : l'aménagement du territoire ne peut être la simple résultante d'actions sectorielles coordonnées. C'est un aiguillon pour repenser l'échelle des politiques de l'Etat. La distinction porte aussi sur les démarches, les méthodes, le volontarisme : « *L'équipe de la Datar faisait de la prospective par utilité. Le Plan en faisait par devoir [rire]. Les travaux étaient centrés sur des plans à cinq ans ; ils étaient donc très cadrés. La prospective de la Datar était ouverte (...). Il (le Plan) n'a rien inventé, sinon des prolongations d'exode rural, de désindustrialisation de ceci ou de cela. La vision de la France émanant de la Datar était beaucoup plus affirmée, plus volontaire* » (Serge Antoine, entretien 2004, in Attitudes prospectives, p. 55). La DATAR cherche à s'établir à un niveau non seulement interministériel mais supraministériel. Au sein de cette mission, on estime que la mobilité doit se concevoir au plan du mouvement géographique des populations, mais aussi des mentalités et modes de pensée.

L'action de la DATAR est alimentée par les réflexions menées au sein de la Commission nationale d'aménagement du territoire du Plan.

La DATAR publie ses travaux de prospective à compter de 1965, avec son étude sur la région

³⁴ Nombreux sont ceux du « groupe 85 » qui auront un rapport étroit avec l'aménagement du territoire. Citons Eugène Claudius-Petit, ministre de la Reconstruction et de l'Urbanisme de 1948 à 1953, un des pères-fondateurs de la politique française d'aménagement du territoire, convaincu que la réussite de la renaissance française passera par l'aménagement de son territoire ; Philippe Lamour qui a participé aux côtés de Jean Monnet à la mise en place de la planification française et inventé le « planisme » devient en 1963 président de la Commission nationale d'aménagement du territoire du Plan, sous la responsabilité de Pierre Massé.

³⁵ Olivier Guichard, 1965, Aménager la France. Inventaire de l'avenir, Paris : Laffont-Gonthier.

parisienne. De 1964 à 1975, elle se dote d'une revue de prestige, « 2000 ». Elle est sous-titrée « territoire, espace, aménagement du territoire, liberté ». Sa diffusion auprès des chefs d'entreprises et acteurs économiques régionaux assure une audience à la prospective. Cette publication a pour but de rendre compte de la « *mutation générale de nos sociétés* » à travers l'aménagement du territoire, un « *des domaines privilégiés de transition entre des formes du passé qui s'effacent et l'avenir qui s'en dégagera* ». Sa mission est aussi de s'efforcer « *d'habituer [l'opinion] aux difficultés des faits, de leur interprétation, de leur contradictions dans tous les domaines qui demain auront pour nous une signification imprévue et essentielle* ». (extrait du premier numéro)

La DATAR charge de grands bureaux d'études, en particulier l'OTAM, de conduire des réflexions prospectives.

Cette prospective rompt avec celle du Plan : on ne cherche pas à prédire le futur, mais à se donner des marges de manœuvre pour construire un projet qui pourra évoluer. Il s'agit de fixer des images du futur (qui peuvent prendre la forme de repoussoir, de situations de crise) à partir desquelles définir une politique volontariste. Ces images permettent de déterminer des orientations au présent.

C'est une prospective à dimension politique qui cherche à explorer les formes de régulation et l'action des acteurs.

Elle porte la « *conviction qu'il est possible d'éclairer l'avenir grâce à une analyse fine et rigoureuses des données statistiques qui permettent de repérer les tendances lourdes et les possibilités de changement* » (F. Plassard, 2002, p. 197), dont les scénarios seront une traduction privilégiée. (Fourny – Denizot)

C'est aussi une prospective qui cherche — avec difficulté — à intégrer les questions sociétales : « *Jérôme Monod avait le sentiment que nous ne pouvions travailler sur la prospective qu'avec un regard fort sur le contenu sociétal, ce que Chombart de Lauwe m'avait habitué à faire pour la ville déjà. Olivier Guichard avait la même position. (...) Cette prospective sociétale était ouverte : nous avons engagé des personnes comme Fernand Braudel, Yves Barel, etc.* » (Serge Antoine, entretien 2004, in Attitudes prospectives, p. 55)

En mars 1968, la DATAR organise un colloque international de prospective sur les techniques avancées et l'aménagement du territoire. Cet événement fait date. Les horizons de travail sont reconnus comme étant, et comme devant être, différents selon les thèmes abordés. « *Chaque problème a ses horizons de certitude, de probabilité, de plausibilité, d'utopie dont le flou progressivement s'accroît avec le temps.* » (Antoine, Durand, Monod, 1971). Ce colloque indique que les principes de la prospective issus des travaux du Centre d'études prospective de Berger ont été intégrés pour penser l'avenir des territoires. Le ministre du Plan et de l'Aménagement du territoire annonce durant le colloque la mise en place d'un dispositif visant à donner une impulsion vigoureuse aux réflexions sur l'avenir : le Système d'études du schéma d'aménagement (Sésame).

Le « **Système d'études du schéma d'aménagement** » (Sésame)³⁶ est mis en place fin 1968 sous la responsabilité conjointe de la DATAR et du Plan. Le Sésame se définit comme un

³⁶ Voir Serge Antoine, Jacques Durand, 1970, « Un système d'étude sur le futur : le Sésame », 2000, Paris : Datar, n°16, avril, pp. 12-18.

système permettant de prendre les « bonnes » décisions en matière d'aménagement, c'est-à-dire avec une meilleure connaissance de leurs effets prévisibles sur l'avenir. Le mot Sésame indique que ce système est conçu comme apportant des clés à la société pour lui permettre de construire son avenir. En pratique, cet organisme doit mobiliser les instruments disponibles de manière nouvelle, en coordonnant les recherches sectorielles et en facilitant l'utilisation des instruments les plus appropriés, ou leur création. Le Sésame importe des Etats-Unis des méthodologies.

Sur le plan des personnes, le monde de la prospective française a changé. Les animateurs du Sésame n'ont plus grand chose en commun avec les élites du début de la prospective, intellectuels et hauts fonctionnaires imprégnés de culture classique et patrons souvent chrétiens. Ils sont en majorité des jeunes intellectuels et ingénieurs influencés par le marxisme (Philippe Barret, Daniel Malkin...), paradoxalement fascinés par les méthodologies de la futurologie américaine. La question de l'influence du marxisme sur une partie de la prospective française mériterait d'ailleurs d'être creusée.

Le Sésame va produire ou conduire un ensemble d'études et faire progresser les méthodologies des scénarios. L'équipe du Sésame a rendu explicite le système de valeurs qui oriente la construction du scénario, marquant ainsi clairement son refus du dogme de l'objectivité scientifique. Un autre apport consiste à penser le scénario comme la résultante de l'interaction de l'analyse diachronique (prise en compte des différents déroulements temporels des phénomènes) et de l'analyse synchronique (qui détermine la société à un moment donné). Un troisième apport est dans l'intégration de la dimension historique, l'histoire servant à déterminer les éléments du scénario.

Le Sésame suggère quelques améliorations dans la méthode de construction de scénarios, parmi lesquelles l'utilisation des techniques de l'analyse morphologique proposée initialement par Fritz Zwicky en 1962, et des matrices d'impacts croisés développées notamment par Theodore Gordon et Olaf Helmer.

Ce travail sur les méthodes et les moyens prend la forme de recherches théoriques, essentiellement confiées à des universitaires, et d'essais méthodologiques. Le Sésame fait appel à de nombreux bureaux d'études non seulement français (OTAM, IRIS...) mais aussi étrangers (Hudson Institute, Institut Batelle, Pennsylvania Business School...).

Les recherches vont suivre plusieurs directions :

- **L'analyse des systèmes**, discipline considérée comme pouvant apporter un souffle nouveau à la prospective en permettant de déterminer l'action la meilleure parmi plusieurs alternatives possibles. Cela donne lieu à une étude confiée à Yves Barel, directeur de l'Institut de Recherche et de Planification (IREP) de l'université des sciences sociales de Grenoble (elle sera publiée sous le titre de « Prospective et analyse de systèmes » en février 1971).

- **La prospective sociale** est une préoccupation fondamentale de Jérôme Monod, liée peut être au manque d'anticipation des événements de mai 1968 : « *[il y a] nécessité de nous ouvrir à la prospective sociale et de ne pas nous cantonner à la prospective technologique ; il faut que les sciences humaines nous aident à entrer dans la prospective et entrent elles-*

mêmes dans la prospective. [...] C'est la seule façon d'éviter que la prospective soit marquée d'une sorte de fatalité rationnelle qu'elle n'a pas en elle-même. »³⁷ Cette orientation s'inscrit explicitement en rupture avec les pratiques anglo-saxonnes, dans lesquelles les facteurs technologiques sont privilégiés au détriment de la société.

Les travaux sont menés au sein d'un groupe de réflexion rassemblant plusieurs centres de recherche et de grandes administrations (DATAR, Plan et DGRST première ébauche du ministère de la recherche), piloté par André-Clément Decouflé, directeur du Laboratoire de prospective appliquée.

Ce groupe met en exergue la distinction nécessaire des trois temps de la démarche prospective, ancrés aujourd'hui dans la pratique prospective :

- celui de la collecte des faits et de l'analyse du présent, analyse qui s'enracine dans le passé (phase analytique) ;
- le temps prévisionnel des « avènements possibles », fondé sur la reconnaissance des déterminismes (phase exploratoire) ;
- le temps de la confrontation des avènements possibles avec les choix souhaitables, en fonction d'un système de valeurs explicite, puis retour sur le présent afin de le redéfinir en fonction de l'avenir souhaité (phase normative)³⁸.

Jérôme Monod fait de nombreux déplacements à l'étranger, notamment aux États-Unis en compagnie de Serge Antoine. Dans un entretien, Serge Antoine indiquera à quel point Bertrand de Jouvenel a aidé la DATAR à s'ouvrir à la prospective américaine et à prendre contact avec ses grandes figures. Ces voyages sont l'occasion de visiter des hauts lieux de la prospective, de rencontrer Daniel Bell, Hermann Kahn, Hasan Ozbekhan. Des textes de Bell et d'Ozbekhan sont publiés dans la revue prospective de la DATAR. Le grec Constantinos Doxiadis initie la DATAR à sa théorie du développement humain, l'ékistique³⁹. A la recherche de méthodes nouvelles, Jérôme Monod confie au Hudson Institute, une étude réalisée à partir de survols de la France (« Survols de la France », DATAR, 1972 : nous l'abordons dans la partie applications de la prospective).

• Les grandes entreprises

Les grandes entreprises constituent un terrain d'application de la prospective mais aussi un de ses foyers.

Des grandes entreprises ressentent dès les années 50 des besoins de prospective. Pierre Piganiol, recruté comme directeur de recherche du groupe Saint-Gobain alors qu'il n'a pas encore achevé sa thèse de chimie, se souvient :

³⁷ Jérôme Monod, « Maîtriser l'avenir 30 ans à l'avance ? », 1970, revue 2000, DATAR, n°16, avril, p. 6-11.

³⁸ DATAR, « Prospective et société. Problèmes de méthodes, thèmes de recherche », 1972, La Documentation française.

³⁹ La *World Society for Ekistics* est une organisation non gouvernementale créée en 1965, disposant d'un statut consultatif auprès des Nations-Unies. Parmi ses membres, on compte notamment Serge Antoine et Jérôme Monod. En lien avec elle (?), Alexander Szalai, réalisait la première grande enquête mondiale sur les budgets temps. Sociologue hongrois, Szalai a conduit en 1972, sous l'égide de l'ONU, en enquête comparative internationale sur l'emploi du temps des populations urbaines. Douze pays furent concernés.

« En 1947, les grandes industries françaises ont créé, brusquement, en deux ans, leur laboratoire de recherches. Un beau jour, à la suite d'une conférence, j'ai été convoqué par le Président de Saint-Gobain qui m'a dit : « J'ai besoin de construire un grand laboratoire moderne, de l'ordre de deux cents à trois cents personnes. Il faut le concevoir. » Ce genre de proposition ne se refuse pas ! C'est comme cela que je suis passé de l'enseignement à l'industrie... et je n'ai jamais fini ma thèse [rire].

Alors, en tant que Directeur des recherches de Saint-Gobain, j'avais à diriger des recherches qui mettent au minimum cinq ans à réussir, puis dix ans à être mis en œuvre. Vous êtes donc obligés de savoir où vous en serez dans quinze ans. C'était dans la logique des choses... inéluctable. Le besoin de prospective était donc indispensable pour mes propres prises de décision.

La prospective était un épiphénomène par rapport au reste, mais il y avait une volonté, tenant au Président de l'époque. Elle n'était ni formelle, ni formalisée : chacun était prié de penser à l'avenir. Il s'agissait avant tout d'une attitude. Les méthodes ont été longues à se créer. Dans le milieu industriel, nous sommes venus plus tard, mais assez vite tout de même, à la méthode des scénarios ». (Les Entretiens de la Mémoire de la Prospective, Stéphane Cordobes - Philippe Durance, 2004)

Parmi ceux qui font de la prospective appliquée au monde de l'entreprise, une personnalité tient une place centrale : Alfred Landucci, directeur des recherches de Kodak, puis président de Kodak-Pathé en France. Il est notamment l'auteur de « Prospective appliquée à l'Entreprise », article paru dans la revue Prospective en novembre 1960. Pierre Piganiol apporte ce témoignage :

« Il avait les mêmes problèmes que moi : que sera la photographie dans vingt ans ? Il avait d'ailleurs vu juste : il savait que tout un pan de la photographie classique allait disparaître. Landucci est l'homme qui, probablement, à cette époque, m'a paru le plus marquant, indépendamment de Pierre Massé qui dominait largement les débats ; il était réellement convaincu qu'il ne pourrait pas se sortir de sa mission chez Kodak sans faire de la prospective. » (Les Entretiens de la Mémoire de la Prospective, 2004)

L'intérêt des dirigeants pour la prospective est suscité à la fois par le Centre international de prospective de Gaston Berger, qui met en réseau, à partir de sa création en 1957 et selon une règle non écrite des trois tiers, des chefs d'entreprises, des hauts fonctionnaires et des universitaires pour réfléchir sur l'avenir, et à la fois par le projet Futuribles. A noter qu'un noyau d'entreprises privées fonde très tôt, en 1954, le Centre de réflexion des chefs d'entreprise (rebaptisé ensuite Institut de l'entreprise).

Une des premières expériences de prospective appliquée est menée à la SNECMA en 1962, à l'initiative de son président, Henri Desbruères. En ce début des années 60 émerge en effet le projet de construction d'un avion supersonique, le futur Concorde. Les enjeux sont à la fois industriels et politiques. La question du supersonique suscite des débats passionnés au sein des commissions du Plan. Henri Desbruères, directeur de la SNECMA envisage une dimension de la prospective qui sera mise en avant bien plus tard, sa capacité à transformer les perceptions ou représentations au sein de l'entreprise, en particulier touchant à leur environnement. Il estime que cette expérience a permis à ses salariés d'accroître leur

sentiment de responsabilité personnelle et par conséquent leur participation. Cette possibilité de « mobilisation des énergies, des intelligences et des cœurs » est alors une dimension peu mise en avant de la prospective, qui lui semblait justifier la poursuite de l'expérience à la SNECMA.

Henri Desbruères, « S.N.E.C.M.A. Une expérience de prospective appliquée », 1963, revue Prospective

« En quatre ou cinq ans, il s'agit, pour quatre grandes firmes européennes d'aéronautique, de concevoir, développer et construire ensemble, sous la haute tutelle des gouvernements anglais et français, un avion commercial supersonique à la limite des possibilités techniques actuelles ou prévisibles à moyen terme. (...) De la part des deux Grands de notre monde, les Américains et les Russes, ce type d'appareil sera, à n'en pas douter, l'objet d'une concurrence extrême, pour laquelle ils mobiliseront tous leurs moyens. Pour engager notre Société avec chance de succès dans une telle gageure, nous avons profondément ressenti qu'il fallait aider les hommes de l'entreprise à se former et à évoluer à des vitesses accélérées, sans commune mesure avec ce qu'ils avaient connu jusqu'alors ».

La prospective au sein des entreprises se concentre surtout dans celles œuvrant dans les secteurs de base et les infrastructures de transports et énergie. A la fin des années 60, la prospective commence à se développer à Elf et Shell, dans un contexte où des questions essentielles se posent dans leur secteur (en 1969 est décidé le programme français électronucléaire, les premiers gisements pétroliers sont découverts en mer du Nord...). L'équipe française de Shell fait figure d'exception par l'investissement continu dans la prospective. Au sein de la compagnie Elf, on adapte des méthodologies utilisées par l'Etat : en 1969, le directeur de la future Elf, Pierre Guillaumat, qui avait présidé « réflexions pour 1985 », commande à son directeur de la recherche, lui-même rapporteur de cette commission, une étude sur Elf à l'horizon 1985, sur le modèle du travail réalisé par le « groupe 85 ».

Dans son article « La prospective stratégique. Des hommes et des organisations en réseaux » paru en 2000⁴⁰, Patrick Roubelat met en évidence les échanges et la circulation des personnes entre l'Etat et les grandes entreprises, les commissions du Plan et les cellules de prospective privées. Les grandes entreprises du secteur énergétique sont par exemple dans la commission de prospective de l'énergie du Plan. La prospective contribue à relier les centres de préparation des décisions tant au niveau public qu'au niveau des entreprises, en confrontant les visions des principaux acteurs.

Dans les années 70 et 80, les entreprises privées et publiques prennent progressivement le relais de l'Etat dans les commandes d'études, ce qui est un bol d'air pour les organismes de prospective indépendants, comme Futuribles. Les entreprises deviennent à leur tour productrices et consommatrices d'études prospectives. Les entreprises publiques (EDF, SNCF, RATP, France Télécom, SNECMA, Elf...) ont toutes un service de prospective. Elles abandonnent les modèles économétriques (l'économétrie fait la synthèse des approches statistiques et mathématiques et débouche sur la construction de modèles

⁴⁰ P. Roubelat, « La prospective stratégique. Des hommes et des organisations en réseaux », in Décision, prospective, Auto-organisation, mélanges en l'honneur de Jacques Lesourne, Dunod, Paris, 2000.

macroéconomiques) et se tournent, à partir du choc pétrolier, vers l'utilisation de scénarios contrastés (ces scénarios servent à examiner les conditions d'apparition et les conséquences d'hypothèses situées en dehors de ce que la majorité des experts tient pour le plus probable ; ils font en quelque sorte un « pari » sur des ruptures majeures).

Dans le secteur privé également, l'activité prospective se développe très fortement (L'Oréal, Renault, Peugeot, Danone, Bouygues, Airbus, Décathlon...) car les firmes ont besoin de réflexion à long terme pour définir leur positionnement stratégique. Au fil de cette évolution vers le management stratégique, les entreprises demandent à bénéficier de méthodes prospectives moins rigides qu'au départ, permettant de prendre en compte l'incertitude de leur environnement.

Ce mouvement va aussi de pair avec l'augmentation du nombre de prospectivistes-consultants.

Aux Etats-Unis, le mouvement est similaire : en 1977, une enquête du magazine Fortune sur les 1000 plus grandes firmes industrielles indique que 22% des entreprises (qui ont répondu à l'enquête) ont recours à la prospective, la plupart depuis moins de 5 ans. Cela témoigne du développement de la prospective dans les grandes entreprises, certainement lié à l'accroissement de la concurrence provoquée par la crise économique.

La prospective à la RATP

La prospective apparut à la RATP en 1981. Le principal enjeu de la prospective était de rapprocher les dimensions technologiques des enjeux humains et sociétaux. Des séminaires ont été organisés en mobilisant les sciences sociales, sur le thème des relations villes-transports, et par le travail d'une équipe interne à la RATP réunissant des permanents, trois chercheurs associés, un ancien patron, des doctorants, etc.

Les présidents successifs de la RATP, Christian Blanc et surtout Jean-Paul Bailly se sont beaucoup intéressés à la prospective. Le rôle de l'équipe de prospective de la RATP a été de faire évoluer l'approche des problèmes, pour faire évoluer la culture d'entreprise. La prospective menée à la RATP a été qualifiée de « prospective du présent ».

La prospective est mobilisée dans les entreprises à travers toute une palette de méthodes. Un article comparant les démarches de prospective participative de trois grandes entreprises, EDF R&D, AXA France et BASF Agro fait apparaître que les méthodes sont largement imputables aux objectifs poursuivis. Dans le groupe E51 (EDF R&D), la démarche a pour finalité l'aide à la décision ; au sein d'AXA France, la planification par scénarios est une démarche d'orientation stratégique ; BASF Agriculture a élaboré pour sa part une démarche de mobilisation⁴¹.

- **La traversée du désert de la prospective en France et l'émergence de nouveaux foyers (1975- fin des années 80)**

⁴¹ Régine Monti Tessier et Jean-Philippe Bootz, « Proposition d'une typologie des démarches de prospective participative pour les entreprises. Trois cas illustratifs : EDF R&D, Axa France et BASF Agro », *Management & Avenir*, n°19, 2008.

La prospective connaît une phase d'émergence et de maturation du milieu des années 50 au milieu des années 70. On parle parfois d' « âge d'or de la prospective ». Durant cette période sont inventées la plupart des méthodes utilisées actuellement.

La prospective connaît ensuite, dans plusieurs grands pays développés, une « traversée du désert » (France, Allemagne... et dans une moindre mesure les Etats-Unis).

La France de l'après premier choc pétrolier, entre 1975 et la fin des années 80 est marquée par une perte de légitimité de la prospective.

Plusieurs facteurs se combinent :

- ni le choc pétrolier, ni la chute du mur de Berlin et la dissolution du bloc soviétique n'ont été prévus, et encore moins inclus dans des scénarios élaborés par les prospectivistes. Cela contribue à discréditer la prospective, même si ce reproche est en partie injuste (la prospective n'a pas vocation à prévoir des événements).

- Le déclin de la prospective est aussi lié au recul de la planification et la moindre demande de prospective de la part de l'Etat. Les études prospectives sont délaissées par les pouvoirs publics français, soucieux de répondre aux problèmes nés du premier choc pétrolier. La tendance n'est pas compensée par la création de quelques cellules de prospective dans des ministères et par l'apparition de l'Institut Auguste Comte. Le contexte est celui d'une montée des incertitudes, de la prégnance du court terme, de la gestion dans l'urgence, des stratégies adaptatives. La priorité est donnée à la recherche de modalités de retour au plein emploi. Les politiques à court terme, la nécessité de réagir à la crise n'encouragent pas les visions à long terme.

En 1973, l'arrêt des grands programmes d'aménagement oblige la SEMA à se restructurer et conduit à la fermeture de l'OTAM. Plusieurs membres de la SEMA (M. Godet, J.-J. Salomon, F. Tenière-Buchot) sont accueillis par le CNAM. C'est à partir de là que Michel Godet va élaborer son approche de la méthodologie prospective, en synthétisant l'existant et en innovant parfois. La boîte à outils qu'il va mettre en ordre et perfectionner va être diffusée, rendant accessible la prospective au-delà du cercle initial.

A la DATAR, le départ de Jérôme Monod en 1975 marque à peu près l'arrêt des activités prospectives. Le Sésame est restructuré en 1983 et disparaît en 1988.

Au sein de l'Association Futuribles, le Laboratoire de prospective appliquée frôle le dépôt de bilan dans les années 1972-73 car les études sur contrats n'arrivent pas à financer l'ensemble. Cela entraîne une réduction de voilure dans l'association et des licenciements⁴².

La planification est en crise. Le VIIème Plan (1976-1980) se déroule dans un contexte de remise en question de la planification. Le suivant, le VIIIème Plan, marque une transformation de la conception du Plan et de son rôle : la planification doit être « stratégique » et le planificateur « doit préparer une stratégie en fonction de plusieurs scénarios d'avenir et jouer un rôle pédagogique pour faire évoluer le comportement des

⁴² Futuribles organise malgré tout plusieurs colloques européens de prospective avec des financements venant pour une bonne part de la Commission européenne lors du programme FAST et, pour une petite partie, des pouvoirs publics français, notamment du Ministère « de la Qualité de la vie » (auquel participe Serge Antoine).

acteurs » (Michel Albert). Mais ce Plan n'est pas mis en œuvre. Au niveau local, on assiste à un semblable bouleversement : à Lyon, la critique du SDAU de 1978 donne lieu après 1985 à un exercice de planification d'un genre nouveau, connu sous le nom « Lyon 2010 ».

Un autre élément nouveau est le pessimisme sinon le catastrophisme qui prévaut à compter du début des années 70 sur les thématiques des pollutions, de la rupture des équilibres écologiques, de la surpopulation de la planète. Il marque la fin d'une période d'espoir. Ces inquiétudes font émerger logiquement de nouvelles préoccupations prospectives sur l'environnement, les risques liés aux économies industrielles, les énergies. Du coup, la prospective aborde les grandes préoccupations de l'opinion et intéresse. Les multiples ouvrages qui donnent leur vision de l'an 2000 se vendent bien.

Georges Minois estime qu'à partir des années 70, la prospective est contaminée par l'atmosphère pessimiste de la fin du 20^{ème} siècle : « *jamais une époque ne s'est terminée dans une telle morosité concernant le futur* » (Histoire des futurs, p. 597). Des intellectuels et chercheurs parlent de « crise du futur » pour traduire l'incapacité nouvelle de nos sociétés à se projeter dans le futur.

L'UNESCO annonce des lendemains noirs

« Quel monde laissons-nous à nos enfants ? », Tribunes internationales - UNESCO, 1978

L'ouvrage issu d'une table ronde organisée en juin 1978 par l'UNESCO restitue les analyses et réflexions d'éminentes personnalités qui y ont contribué. Cet ouvrage qui insiste sur les alarmes, périls, menaces (prolifération des armements, explosion démographique, pénurie alimentaire et malnutrition, épuisement des combustibles fossiles, inégalités croissantes entre nantis et démunis, menace d'anéantissement total de l'humanité, accroissement du chômage, manque d'écoles...) est significatif d'un pessimisme d'époque sur l'avenir de l'humanité. Nous citons un extrait de la résolution finale :

« Les participants sont convenus à l'unanimité que les immenses ressources de la planète assurées par la nature et par la science doivent, dans les plus brefs délais possible, être détournées d'utilisations négatives pour servir à satisfaire les besoins fondamentaux de l'humanité entière, et qu'une révision de nos priorités est une nécessité vitale. » (extrait de la Résolution finale de la table ronde de juin 1978)

Les entreprises privées et publiques prennent progressivement comme nous l'avons signalé le relais de l'Etat en matière de prospective. Cela impacte le contenu et la forme des exercices de prospective. Comme les préoccupations des entreprises sont différentes de celles de l'Etat, plus centrées sur l'économie, les sciences et les techniques, Futuribles se repositionne : à la sociologie urbaine et aux rapports entre prospective et politique, terrains de prédilection de Hugues de Jovenel, vont s'adjoindre des travaux sur les politiques économiques et les stratégies d'entreprise, sur les modes de vie, le travail et l'emploi, les technologies et la société, la politique internationale et les stratégies de développement, les ressources naturelles et l'environnement.

La dimension philosophique et l'ouverture aux sciences sociales va disparaître de la prospective dans les années 70, marquées par la domination des ingénieurs et des approches quantitatives basées sur des projections macro-économiques. Jean-Jacques Salomon dans l'article « La tristesse de Cassandre »⁴³ évoque la difficulté à échapper au carcan de ces méthodes dans l'OCDE des années 70. Fabienne Goux-Baudiment parle de la deuxième génération de la prospective, celle des ingénieurs formés dans les années 70 au sein des grandes écoles, en particulier Polytechnique (Thierry Gaudin, Jacques Lesourne...), encline à la formalisation mathématique et à l'approche technique. Ils sont en phase, à la Défense avec les Ingénieurs généraux aux Armées ou dans le domaine de l'aménagement avec les Ingénieurs des Ponts et Chaussées. Cette « ingéniarisation de la prospective » conduit à perdre quelque peu l'homme de vue, si l'on fait référence à la formule de Gaston Berger.

A contrario, dans les années 80 se fait jour la volonté de rompre avec une prévision rigide appuyée sur des modèles mathématiques, qui permet mal d'intégrer les dimensions stratégiques, le volontarisme des acteurs, leurs objectifs, les valeurs, les jeux d'acteurs.

Paradoxalement, l'ingéniarisation de la prospective va de pair, à partir du milieu des années 70 avec une phase de déperdition méthodologique. Aux Etats-Unis, selon Michel Godet, la guerre de Vietnam a jeté le discrédit sur l'analyse scientifique des conflits et des systèmes, d'où un rejet des méthodes et un recul de la rationalité, au profit d'approches intuitives ou basées sur l'irrationnel⁴⁴.

Durant les années 70 s'amorce une décentralisation par renforcement des pouvoirs locaux et déconcentration des services de l'Etat. Les collectivités vont bientôt devenir des acteurs de la prospective.

La sortie de crise de la prospective s'annonce enfin dans la deuxième partie des années 80, marquée par un foisonnement des exercices de planification entre l'Etat et les régions, l'Etat et les entreprises, des programmes prioritaires d'exécution (PPE)... A partir de 1989, on assiste à un nouveau recours à la prospective dans la planification : les méthodes de planification se font dans une démarche décentralisée et contractuelle avec les Régions, on assiste à des tentatives de renouveau méthodologique, mais la crise de la planification perdure. Ainsi, le projet de XIème Plan (1993-97) n'est pas adopté par le gouvernement désigné en 1993.

Notons qu'en dehors de la France, des facteurs contribuent à soutenir la prospective : réactions aux travaux du Club de Rome qui relancent la prospective, avec l'élaboration de modèles globaux en particulier sur les questions économiques, développement du thème des relations internationales dans les travaux de prospective, constitution d'équipes internationales permanentes qui publient de manière régulière...

⁴³ J.-J. Salomon, « La tristesse de Cassandre », in *Décision, prospective, Auto-organisation, mélanges en l'honneur de Jacques Lesourne*, Dunod, Paris, 2000.

⁴⁴ Ce phénomène traduit, selon Michel Godet, une dérive de la prospective vers le « scénario entertainment » : des experts examinent un concept, se basent sur deux hypothèses ce qui donne quatre scénarios possibles. Le scénario building est pour les entreprises une forme de management participatif, destiné surtout à impliquer tous les acteurs de l'entreprise.

- **Les collectivités territoriales, un renouveau de la prospective**

A partir du milieu des années 70, sous l'effet conjoint de la décentralisation et de la déconcentration des services de l'État, la prospective descend peu à peu dans les territoires⁴⁵. Il faut attendre le milieu des années 80 pour que l'on puisse parler d'un courant de « prospective décentralisée » ou « prospective territoriale ».

Ce mouvement qui semble propre à la France (certains parlent « d'invention française »), est à la fois un mouvement d'appropriation de la prospective aux différentes échelles territoriales, et de transformation de la prospective : la prospective territoriale est de plus en plus utilisée comme un outil de gouvernance locale, comme moyen de renforcer l'adhésion aux projets publics, mais aussi comme vecteur de démocratie locale et de débat public. Les questions territoriales deviennent un des principaux moteurs de la prospective en France. Le niveau territorial apparaît aussi a priori comme un niveau pertinent pour la prospective car il semble possible de comprendre le territoire, d'agir sur lui (c'est intéressant, car dans les années 50 on pensait qu'il était possible de faire de même au niveau national) et qu'il semble possible de mobiliser acteurs et citoyens sur des enjeux visibles, concrets.

En fait, la territorialisation de la prospective au sens propre a commencé bien avant la décentralisation puisque le premier exercice d'une prospective territorialisée à l'échelle de la France (« la France en 1985 ») date de 1962, que la DATAR mène ses activités depuis 1963, et que les OREAM ont engagés des travaux de prospective à partir de 1971, en lien avec l'élaboration de schémas régionaux. La DATAR impulse aussi, dans les années 70, des exercices de prospective territorialisée : « scénario tendanciel des villes moyennes », « prospective des petites villes », « le scénario tendanciel de Rhône-Alpes »... Cette prospective sera remplacée après la disparition des OREAM, par celle des CESR et des Conseils régionaux.

Le développement de la prospective territoriale s'explique d'abord par les compétences et responsabilités nouvelles dont ont été dotées les collectivités dans le cadre de la décentralisation. La gestion des territoires a été profondément renouvelée par l'émergence d'une gouvernance locale basée sur l'extension de la contractualisation, des partenariats et des logiques de projet. La responsabilité nouvelle des territoires a incité les élus à se doter d'outils de réflexion et de connaissance afin de penser l'avenir de leur territoire.

Ce développement s'explique aussi par la montée des incertitudes, le recul du rôle de l'État et celui croissant de l'Europe.

La relance de la prospective dans les années 80 vient des collectivités et plus spécifiquement les Régions, grandes bénéficiaires de la décentralisation. L'Etat favorise en effet, par l'impulsion des préfets, le développement de la prospective dans ce cadre, par exemple en Midi Pyrénées le préfet impulse « Les Chemins de 2010 » en 1992. Les études prospectives se développent pour préparer les contrats de plan État Région (CPER), surtout à

⁴⁵ Voir sur ce thème Philippe Durance, « Genèse de la prospective territoriale », 2007, <http://www.datar.gouv.fr/IMG/Fichiers/Prospective/Divers/Genese%20de%20la%20prospective%20territoriale%20PDurance%20aout%202007.pdf>

partir de la génération 1994-2000. « *Dans le noir concernant les perspectives nationales, les régions essayent d'y voir clair sur leur propre devenir. C'est ainsi que de nombreux exercices de prospective ont lieu dans les régions. Elles ont le double objet de dégager des avenir et des projets consensuels ainsi que de servir d'outil de planification, notamment dans le cadre de la préparation des Contrats de plan État régions* ». (P. Gonod, J.-L. Gurtler, « Evolution de la prospective », 2002)

Une très forte majorité de régions a aujourd'hui mené une opération qui par son intitulé se prévaut de manière explicite de la prospective⁴⁶. De nombreuses régions françaises disposent d'une direction de la prospective et de l'évaluation qui leur permet de préparer de manière volontariste les plans régionaux, les contrats de plan État Région et de s'inscrire dans le chantier de la prospective territoriale initié par la DATAR.

Plus tardivement, les agglomérations et les pays se sont lancés dans de telles démarches, incités par la loi Voynet du 25 juin 1999 et la loi Chevènement du 12 juillet 1999 qui renforcent la coopération intercommunale. Ces entités doivent être le support d'un projet territorial, comme l'indique l'article 26 de la loi Voynet. La notion de projet suppose une volonté commune d'agir en fonction d'une vision du futur élaborée collectivement.

La prospective territoriale répond aussi au besoin de planification dans le cadre de l'élaboration des Schémas régionaux d'aménagement du territoire (SRADT) et dans celui des schémas de cohérence territoriale (SCoT), prévus par la loi SRU du 13 décembre 2000. L'élaboration des SRADT a donné lieu dans de nombreuses régions (Limousin, Poitou-Charentes, Midi-Pyrénées...) à des exercices prospectifs. Ces instruments de planification stratégique intègrent une forte dimension prospective à un horizon de 20 ans.

La prospective est sollicitée à un moindre degré pour élaborer des documents sectoriels (Plan Local d'Urbanisme, Plan de Déplacement Urbain, Programme Local de l'Habitat...). Mais dans toutes ces démarches territoriales contractualisées, qui vont des chartes de pays aux agendas 21, la prospective est utilisée de manière variable selon les collectivités et les circonstances.

Les CESR ont produit de nombreuses études prospectives sectorielles (transport...), générales sur le développement durable, ou pour identifier le futur d'une région, ou encore dans le cadre de contractualisations pour les SRADT, les CPER ou les Schémas de services collectifs (SSR).

On assiste aujourd'hui à une tendance à l'extension de la prospective aux échelles intercommunales, si bien qu'on évoque parfois une « miniaturisation des terrains » de la prospective. Des Conseils de développement s'intéressent ainsi à la prospective, ce qui est assez nouveau.

Inversement, l'Etat intervient dans l'aménagement du territoire au niveau interrégional par le biais des six missions interministérielles et interrégionales d'aménagement du territoire (MIIAT) créées en décembre 1997, qui ont une mission de prospective et de planification. Au

⁴⁶ Guy Loinger, responsable de l'Observatoire international de Prospective régionale l'évaluait à 17 ou 18 dans son exposé aux Assises de la Prospective à l'Université Dauphine, les 8-9 décembre 1999.

niveau régional, l'Etat intervient par le Secrétaire général pour les Affaires Régionales (SGAR), dont le rôle est d'élaborer une stratégie cohérente pour le développement régional.

On tend aussi à repenser la philosophie de l'aménagement du territoire avec une prospective qui s'élargit au champ sociétal, alors que cette dimension a longtemps été ignorée. On intègre l'idée que la société n'est pas planifiable aisément, que les préconisations sont contournées, etc.

La prospective territoriale est parfois décriée pour ses faiblesses méthodologiques et son introversion :

« La volonté de mobiliser leurs propres forces conduit les territoires à penser comme si l'extérieur n'existait pas. La recherche du consensus occulte les conflits réels d'intérêts. En d'autres termes, un défaut majeur de la prospective territoriale actuelle est une certaine introversion. Cette introversion est le côté pervers de l'optimisme déclencheur de la mobilisation des énergies locales en quête de projets et de la recherche du consensus. Les reliances et intégrations externes sont ainsi souvent occultées. Il s'ensuit que le problème principal de la prospective territoriale est d'analyser ces intégrations auxquelles correspondent, au niveau de la structure du système territorial considéré, des niveaux décisionnels, des relations et des jeux de pouvoir. Ce qui implique une méthodologie rigoureuse pour l'identification de la situation d'état et des processus en cours, pour l'accès à une représentation collective, la prise en compte des relations de pouvoir, un mécanisme de participation transparent. » (P. Gonod, J.-L. Gurtler, « Evolution de la prospective », 2002)

3 - Planification et prospective au Japon, au Royaume-Uni et dans l'Europe du Nord

De nombreux pays ont mis en place, à partir des années 60, une planification qui utilise des méthodes de prévision voire de prospective. Aux Pays-Bas et en Belgique, l'expérience planificatrice est comparable à celle de la France (Centraal PlanBureau et Worldscan néerlandais, Bureau du Plan belge⁴⁷) ; mais à la différence de la France, des initiatives sont venues des universités.

Par ailleurs, la prospective française a suscité un phénomène de contagion en Europe, qui a fait apparaître des personnalités, comme Robert Jungk, Johan Galtung, Radovan Richta, auteur de *La Civilisation au carrefour*, qui a joué un rôle majeur dans les événements préalables au Printemps de Prague.

La prospective a suscité assez tôt un intérêt dans de nombreux pays, au Japon, en Inde, en Amérique latine. La première conférence internationale organisée par Futuribles se tient en 1962 à New Delhi. La deuxième se tient à Yale. Le phénomène a également touché l'Afrique, la Côte d'Ivoire, le Sénégal, avec Léopold Sédar Senghor qui s'est intéressé dès l'origine à ces questions.

Depuis les années 80, le Royaume-Uni surtout, mais aussi l'Allemagne et les Pays-Bas sont des foyers importants de prospective (voir « Foresight » dans le Lexique).

Aujourd'hui, la plupart des pays sont dotés d'organismes prenant en compte les questions de long terme, qu'il s'agisse de centres de recherche publics ou privés, d'associations indépendantes, d'organismes publics et disposent de consultants. Des pays plus que d'autres (pays nordiques, Japon, Pays-Bas, Inde, Philippines...) ont développé des études prospectives.

Selon les pays, la prospective prend des formes et des orientations différentes, parce que l'attitude à l'égard de l'avenir, la culture et les enjeux ne sont pas les mêmes : dans les pays scandinaves de tradition sociale-démocrate, les problématiques globales ou liées aux questions éthiques et de démocratie, l'environnement, la participation citoyenne, l'aide au développement, la coopération internationale et la paix, l'impact des techniques sur l'environnement et la société, les discriminations, la culture mobilisent l'essentiel des activités prospectives (le Secrétariat suédois d'études sur le futur privilégie ainsi les modes de vie, les choix de société, la question des valeurs, les problèmes éthiques liés aux techniques nouvelles, les questions de démocratie, de travail et de santé) ; aux Etats-Unis, la sensibilité va aux questions techniques, économiques, géopolitiques, stratégiques, de risques de conflits et de technologies militaires (préoccupations initiales de la RAND qui s'accordent bien aux problèmes de puissance impériale des Etats-Unis) ; au Japon, l'accent est mis sur le management des entreprises, la prospective est en phase avec le pari technologique qui est au cœur du projet de société japonais, etc. La diversité des pratiques prospectives est le reflet des traditions culturelles. En France, le rôle joué par l'Etat que nous avons déjà évoqué a donné pendant longtemps aux questions nationales la primeur sur les

⁴⁷ Sur le modèle Worldscan, voir Armatte p. 81-83. Worldscan a servi de prototype à des études ultérieures comme la projection à 2020 de l'OCDE pour l'économie mondiale, ou les études du GIEC.

questions locales, contrairement à l'Allemagne par exemple, de tradition anti-planificatrice et où l'échelon du Land tient une place importante.

- **La planification japonaise et la méthode du visioning**

Planification et prospective tiennent une place importante au Japon dans les administrations et les entreprises, très préoccupées par les questions de long terme. Chaque nouveau gouvernement depuis la Seconde Guerre Mondiale présente un plan à moyen terme qui quantifie sa stratégie pour les 4-5 années à venir. Le MITI, Ministère de l'Industrie, des Technologies et de l'Economie est une référence par ses études sectorielles. Il joue le rôle de conseiller auprès du gouvernement sur sa politique économique et sur les stratégies industrielles.

De 1962 à 1989, il a mis en place avec les industriels un programme coopératif selon la méthode du visioning, pour définir les programmes de recherche pour les 5, 10, 15 ans à venir. Il s'appuie sur des spécialistes et des universitaires. Au Japon, un grand nombre d'instituts privés produisent à compter des années 60 des études prospectives, notes de conjonctures, recherches sur le futur pour les entreprises.

Le Japon s'est doté d'une structure de prospective importante : l'Economic planing Agency, rattachée au Premier ministre. Cette agence dont l'origine remonte à 1955 est dotée de 500 collaborateurs auxquels s'ajoutent les fonctionnaires des agences qui lui sont affiliés. Les travaux de l'Agence ont pour but de proposer des perspectives économiques souhaitables et réalisables, de présenter les directions que le gouvernement suivra dans sa gestion de politique économique à moyen et long terme et d'identifier les objectifs prioritaires ainsi que les moyens de leur réalisation.

Les autorités comme les firmes japonaises utilisent les services de nombreux think-thanks, dont les plus connus sont le Nomura Research Institute (<http://www.nri.co.jp/english/>) fondé en 1965, gigantesque bureau d'études spécialisé dans le traitement de l'information, et l'Institute for the technologies of the future (IFTF, aujourd'hui Institute for the Future, <http://www.iftf.org/tech?page=28>) créé pour sa part en 1972, qui analyse les impacts potentiels des évolutions technologiques.

- **Le rôle prépondérant de la prospective dans les pays nordiques**

Les pays scandinaves ont une importante tradition prospective. Dans les années 1967-1980, près d'une quinzaine d'organismes concernés par les études de long terme ont été fondés au Danemark et en Suède, Norvège et Finlande à l'initiative d'administrations ou d'universitaires. Les universités jouent en effet un rôle important dans la prospective. Contrairement aux Etats-Unis, au Japon ou au Royaume-Uni, les structures sont de petite taille, mais elles animent des réseaux d'échanges, diffusent leurs savoirs et se perçoivent comme un rouage dans le fonctionnement démocratique par l'information du citoyen et la stimulation du débat public (de ce fait, on assiste à une convergence entre les outils prospectifs et les outils participatifs, avec les conférences de citoyens par exemple organisés par l'office danois de technologie, Teknologirådet).

Depuis le début des années 70, le gouvernement finlandais et les régions intègrent des travaux de prospective aux activités de prévision et de planification menées par le Centre de

planification économique, rattaché au ministère des finances. La prospective a joué un rôle prépondérant au tournant des années 80-90. Entre 1990 et 1993, le pays entre en récession, l'économie se contracte de 3,5% par an, les finances publiques se dégradent en raison d'un changement de contexte international, les échanges avec le voisin soviétique s'effondrent, la libéralisation financière menace les grands équilibres, alors que l'Etat providence connaît une crise de confiance.

En 1992, le Parlement demande au gouvernement un rapport indiquant les grandes lignes et les options du développement à venir. Un bureau de prospective, bien armé sur le plan intellectuel et méthodologique et soutenu au plus haut niveau sur le plan politique est créé pour aider le Premier ministre. Il produit le « Rapport sur l'avenir », adopté par le Parlement en 1994. Ce document dessine les tendances à long terme et propose une liste de questions clés très diverses pour l'avenir de la Finlande. Le débat à l'occasion de l'adoption de ce rapport a été considérable au Parlement concernant l'orientation de la politique finlandaise. Il s'est diffusé au niveau des ministères, des collectivités locales, de la société civile et de la communauté scientifique.

Un rapport de ce type doit désormais être produit pour chaque législature, par la « Commission pour l'avenir ».

Le gouvernement issu des élections de 1995 a fait du Rapport sur l'avenir le document stratégique du gouvernement. Des ministres se sont impliqués dans sa réalisation. Les élections de 1999 ont conduit à un nouveau rapport, « Rapport sur l'avenir – Finlande 2015 : un développement équilibré », soumis à la commission sur l'avenir du Parlement fin 2001 puis au Parlement en janvier 2003.

Les discussions gouvernement-Parlement autour du rapport sur l'avenir ont eu un rôle important sur la réforme constitutionnelle des années 2000 (changement de Constitution dans le sens de davantage de parlementarisme).

Le cas de la Finlande comme celui d'autres pays (Canada...), atteste que la prospective d'Etat reste forte dans de nombreux pays, alors que la France n'est plus dans cette situation.

En **Suède**, tous les deux ans, le gouvernement présente un rapport de prospective au Parlement, base de discussion sur la politique à adopter (il s'agit d'une prospective participative orientée vers le débat, ce qui permet d'explicitier, d'approfondir, de partager et mettre en cohérence des réflexions).

Quant au pionnier « Secrétariat pour le futur » créé en 1971 par le gouvernement d'Olaf Palme, il s'est transformé en fondation d'intérêt public travaillant pour le gouvernement et les entreprises (Stockholm Resources Institute).

En **Allemagne**, la prospective s'est développée après la France et les Etats-Unis. Mais les prévisions et l'évaluation technologique tiennent une place plus importante que la prospective proprement dite. Une petite dizaine de grands instituts de conjoncture réalisent de la prévision économique. Parmi eux, l'Institut Friedrich-Ebert s'est spécialisé dans le foresight technologique. Le Conseil des cinq sages est une autorité administrative indépendante ayant un rôle consultatif auprès du gouvernement fédéral ; il est composé d'universitaires, essentiellement économistes, nommés pour 5 ans. Les Länder et les

entreprises ont recours à la prospective, qui passe par des prospectivistes indépendants travaillant en réseau (Z-punkt, Empirica...) et dans une moindre mesure par des structures internes. L'Allemagne est leader des programmes de prospective européens.

Au **Royaume-Uni**, les organismes sont nombreux, depuis le Royal Institute for International Affairs (1920), le Tavistock Institute (1946), le Social Sciences Research Council et son « Comité pour les trente prochaines années », le SPRU - Science policy research unit (1966), le Policy Studies Institute (1978)... Tony Blair a créé en 2002 une cellule de prospective (« Strategy Unit ») dont le rôle est de produire des études prospectives à long terme et de réaliser des évaluations stratégiques pour le Premier Ministre, sous la direction d'Anthony Giddens (cette structure comprend une centaine de personnes). Le projet Foresight, lancé en 1994, a connu plusieurs phases. Il s'appuie sur des laboratoires de haut niveau (PREST de l'Université de Manchester, SPRU). Il est orienté vers la prospective sectorielle.

Dans les pays en voie de développement, la prospective connaîtra un essor à compter des années 80.

4 - La prospective dans les organisations internationales ou supranationales (ONU, OCDE, UNESCO, CLUB DE ROME, Union Européenne...)

Les organisations internationales (ONU, OCDE, UNESCO, Banque Mondiale, FMI, Communautés européennes puis Union Européenne...) ne sont pas des foyers de prospective au sens strict, mais des commanditaires importants, parfois dotés de capacités prospective en interne, dont le rôle est non négligeable dans l'évolution de la prospective en stimulant la prise en compte des phénomènes à une échelle globale et l'échange entre experts. A côté des ces grandes institutions, figurent des organismes non gouvernementaux, comme le Club de Rome auteur du rapport « The Limits to growth » abordé plus loin, et des équipes publiques ou privées spécialisées dans les questions internationales (le Royal institute of Foreign Affairs de Londres par exemple).

Dans les années 70 et 80, de multiples programmes, trop ambitieux, s'avèreront des échecs, ce qui amènera un temps ces organisations à désertier le champ de la prospective (c'est le cas de l'UNESCO qui connaît des expériences négatives dans les années 80, mais aussi de l'Union Européenne).

A partir de 1973, l'**ONU** lance un travail de recherche prospective sur l'économie mondiale (en 1999), dont la direction fut en partie confiée à Vassili Leontieff, utilisant un modèle de plus de 2 600 variables. Cette étude réalisée à partir de modèles économétriques avait un objectif prédéfini par les Nations Unies pour établir huit scénarios d'avenir.

En 1977, l'ONU publie une expertise réalisée par le même Leontieff qui indique les conditions par lesquelles les PVD pourraient détenir le quart du PNB mondial en 2000, contre 7% en 1975. L'ONU joue depuis lors un rôle important en matière de prospective à plusieurs niveaux, à travers ses programmes, ses départements spécialisés, ses délégations régionales, et ses agences satellites comme l'UNESCO.

L'OCDE a publié des études prospectives dans les années 60, comme le rapport Piganiol (1963) appelant les gouvernements à supporter davantage les efforts de R&D pour pousser le dynamisme économique, mais c'est le projet « Interfuturs » qui associe le plus fortement l'OCDE à l'histoire de la prospective. Il est lancé en 1975 par le secrétariat de l'**OCDE**, pour imaginer les transformations à 25 ans de l'économie mondiale et étudier « *l'évolution future des sociétés industrielles avancées en harmonie avec celle des pays en développement* ». C'est l'un des plus importants exercices de prospective globale menés à ce jour, par l'ambition du projet comme par l'importance des moyens mis en œuvre. Sa réalisation a été l'occasion d'associer presque tous les membres de l'OCDE. L'objectif était d'aider les gouvernements à améliorer le contenu de leurs politiques publiques. Après Interfuturs, l'OCDE a ralenti ses activités de prospective, puis les a relancées depuis la fin des années 80.

L'**UNESCO** reprend le chemin des études prospectives dans les années 90. Frederico Mayor son directeur y relance la prospective en 1994. Petite cellule de prospective, l'Office d'Analyse et de Prévision de l'UNESCO est animé par Jérôme Bindé. L'Office a publié « Un monde nouveau » (1999), rapport mondial de type généraliste sur 20 problèmes mondiaux majeurs et « Les clés du XXIème siècle » (2000). A sa suite, il a été décidé de produire des

rapports thématiques, en commençant par « Vers les sociétés du savoir : premier rapport mondial de l'UNESCO » (2005).

Les axes prioritaires de la cellule de l'UNESCO sont, selon un entretien de Jérôme Bindé, la production d'un rapport mondial, l'animation d'un forum de réflexion prospective et la sensibilisation des médias, de la société civile à la prospective et au long terme.

Au début des années 70, la création de l'**International Institute for Applied Analysis (IIASA)** à Vienne (<http://www.iiasa.ac.at/>) va servir à établir un lien entre chercheurs des pays ex-socialistes et des pays développés, sur des travaux utilisant la modélisation. Le rapport Brundtland, « Our Common Futur » contribue à relancer les études prospectives.

La prospective de l'Union Européenne : Le programme FAST

Dans ce qui s'appelait la CEE, de multiples cellules de prospective menaient une existence parallèle, directement rattachées à la présidence de la CEE et surtout aux directions générales. FAST, pour Forecasting and Assessment in the Field of Science and Technology (Prospective et Evaluation de la Science et de la Technologie) est un des premiers projets de prospective à l'échelle européenne, autour de l'innovation technologique. La cellule de prospective qui le conduisait a été dissoute par le président de la Commission européenne Jacques Delors, et le projet s'est soldé par un échec car il n'a pas été tenté.

A la suite de FAST, la **Cellule de Prospective de la Commission européenne**, dirigée par Jérôme Vignon a été mise en place en 1989 à l'initiative de Jacques Delors. Cette cellule a conduit plusieurs travaux, sous la direction de Jean-Claude Thébaud, dont les cinq scénarios Europe 2010⁴⁸. On a reproché à ces scénarios d'avoir un faible impact, et de ne pas prendre en compte les relations avec le reste du monde, de ne pas aborder les perspectives de l'élargissement, etc. Ce demi-échec a conduit à mettre fin à la cellule.

En fait, trois types de travaux prospectifs sont réalisés dans le cadre de l'UE :

- les scénarios de la cellule prospective de la Commission européenne, destinés à alimenter un débat sur un projet européen,
- le projet « Futures », réalisé sous la responsabilité de l'Institut de Prospective Technologique (IPTTS), dont la mission initiale était la prospective technologique. Il considère la technologie comme un construit social stimulé pour des facteurs clés (*key drivers*) : les technologies de l'information et des communications ; les sciences de la vie ; l'environnement ; l'élargissement de l'UE ; la démographie ; la monnaie unique ; le développement durable. Cela conduit à de nombreuses études pour les champs concernés qui ont mobilisé 150 experts et *policy makers*,
- le projet « Visions » dont l'objectif principal est de créer un jeu de scénarios alternatifs pour le cheminement vers un développement durable en 2020 et 2050.

Au sein de l'Union Européenne, la prospective a été relancée entre autres par la DG XII, avec un thème « la société de la connaissance » qui a conduit à privilégier la dimension technologique, à partir de la méthode de foresight, purement exploratoire et basée sur des

⁴⁸ Gilles Bertrand, Anna Michalski Lucio R. Pench, Europe 2010 : cinq scénarios, Futuribles, Octobre 1999, p. 5-23 ; G. Bertrand, Scénarios Europe 2010, Cinq avenir pour l'Europe, Rennes-Luxembourg, Editions Apogée - Office des Publications officielles de la Commission européenne, 1999.

consultations d'experts. Le High Level Expert Group de la DGXII est essentiellement tourné vers la prospective technologique et scientifique.

Parmi les organismes indépendants à vocation internationale, on distingue de manière un peu artificielle les organismes produisant des contenus, tels le Club de Rome, le Worldwatch Institute, la fondation Bariloche en Argentine, le Stockholm International Peace Research Institute, le Club du Sahel, etc. et les organismes animateurs qui cherchent avant tout à promouvoir la prospective et animer des réseaux, tels le Center for our common future de Genève, la World Future Society ou la World Future Studies Federation.

III - LA PROSPECTIVE À TRAVERS SES APPLICATIONS

Cette partie vise à faire comprendre comment la prospective s'applique, sur des thématiques et sur des territoires.

Pour éviter de nous perdre dans la multiplicité des exercices de prospective, nous nous avons retenu des exercices qui sont des jalons dans l'histoire de la prospective, par les méthodes employées. Quand le tournant est d'importance, nous n'hésitons pas à approfondir l'analyse. De nombreux extraits des travaux retenus (rapports ou ouvrages) permettront de mieux faire saisir les démarches et leur esprit.

Nous nous appuyons sur deux types de sources : au premier chef, les travaux de prospective eux-mêmes, aujourd'hui téléchargeables dans la rubrique « Mémoire de la prospective » de la DATAR⁴⁹ et du Lipsor (<http://www.lapro prospective.fr/memoire-prospective/textes-fondamentaux.html>) et les analyses portées a posteriori sur ces travaux par des experts et chercheurs, quand elles existent. Les manuels de prospective de Michel Godet⁵⁰ nous ont aidé pour la description sommaire des méthodes.

Chaque titre fait correspondre un foyer de prospective, indiqué entre parenthèses, à des exercices appliqués qu'il a mis en œuvre, ainsi qu'aux méthodes et techniques mobilisés.

⁴⁹ Lien : http://www.datar.gouv.fr/fr_1/evaluation_prospective_48/prospective_235/memoire_prospective_237

⁵⁰ Son « Manuel de prospective stratégique » publié en 1985, a été ensuite réédité à plusieurs reprises jusqu'en 2007 aux éditions Dunod. Citons aussi de Michel Godet, De l'anticipation à l'action, Dunod 1991.

1 - (Rand Corporation) La « méthode Delphi » ou la consultation d'experts

La méthode Delphi, déjà préfigurée au cours de la Seconde Guerre Mondiale pour dégager un consensus sur les systèmes d'armement à développer, a été formalisée au sein de la **RAND Corporation en 1953** par **Norman Dalkey** et **Olaf Helmer**. Utilisée pour réaliser des prévisions technologiques, en fait prévoir les dates d'apparition de nouvelles technologies ou de nouveaux produits, elle se diffuse à tel point depuis les années 60 que c'est la technique qui a fait l'objet du plus d'applications dans le monde.

La consultation d'experts consiste à interroger un panel d'experts d'un domaine donné pour qu'ils répondent à des questions fermées concernant l'avenir. L'objectif est d'obtenir un consensus entre ces experts.

Les phases sont les suivantes :

- le problème posé aux experts est formulé. Un questionnaire est élaboré avec des questions précises et quantifiables, sur la probabilité de réalisation d'événements ou hypothèses ;
- les experts à interroger sont choisis et le questionnaire leur est envoyé ;
- à partir des réponses obtenues (au moins 25), des solutions moyennes sont calculées ;
- les mêmes experts donnent leur avis sur ces solutions. Soit ils les acceptent, soit ils les rejettent en fournissant des explications ;
- on organise le plus souvent une 3^{ème} voire une 4^{ème} consultation auprès des mêmes experts pour faire apparaître l'opinion consensuelle médiane : au 2^{ème} tour, les experts informés des résultats du 1^{er} tour doivent donner une nouvelle réponse et la justifier si elle est divergente ; au 3^{ème} tour les experts commentent les arguments déviants puis donnent au 4^{ème} tour leur avis définitif. Il est possible que celui qui réalise cette consultation dialogue avec ces experts, en particulier ceux qui professent des points de vue extrêmes, afin de dégager par va et vient une position commune.

Plusieurs limites de cette méthode sont bien identifiées : elle est longue, coûteuse, peu rationnelle, et son fonctionnement tend à lisser les opinions ce qui conduit à éliminer les signaux faibles porteurs d'inflexions et de changement et à privilégier une position moyenne correspondant au prolongement des tendances. Enfin, la méthode Delphi considère les différentes questions comme indépendantes les unes des autres ce qui tend à faire du domaine abordé par chaque question un domaine autonome. Or, la survenance d'un événement peut changer la probabilité d'apparition d'un autre événement. En pratiques, la lecture vingt ou trente ans après d'une consultation par la méthode Delphi est souvent décevante, ou surprenante, c'est selon⁵¹.

C'est pour tenter de pallier cette difficulté qu'a été mise au point la **méthode des impacts croisés** en 1966 dans le cadre de la conception d'un jeu de prévision. L'objectif était alors

⁵¹ « Un de ces exercices avait donné lieu à un rapport, en 1969 ou en 1970, dont les grandes lignes avaient été reprises par *Le Monde* dans son cahier central. Je l'ai toujours gardé. De temps en temps, je regarde. Tout est faux ! Étonnamment, le champ de l'information et de la communication est complètement absent. On parlait d'avions supersoniques, de robots, de déplacements par hélicoptère en ville, etc. » (Jean-Paul Bailly, entretien, 2005, in *Attitudes prospectives*, p. 193)

d'enrichir la méthode Delphi. **Olaf Helmer** à nouveau et **Theodore Gordon** ont inventé cette méthode qui vise à évaluer la probabilité d'hypothèses ou d'événements, ainsi que les probabilités de combinaisons de ceux-ci, avec pour objectif d'apporter un éclairage d'experts sur des zones d'incertitudes, en en vue d'une aide à la décision. Un de ses intérêts est d'examiner des combinaisons d'hypothèses qui auraient pu être exclues a priori.

Sur le plan opératoire, il s'agit de faire émerger 5 ou 6 hypothèses fondamentales, à partir d'une analyse structurelle ou des jeux d'acteurs qui ont permis de repérer des variables clés, et d'interroger des experts (en général par voie postale) selon la méthode Delphi.

C'est une avancée par rapport à la méthode Delphi car ces techniques d'interaction probabilistes prennent en compte d'une part les interactions entre événements, et d'autre part vérifient que les scénarios étudiés couvrent bien le champ du probable (c'est-à-dire que ces scénarios ont, selon les experts, une probabilité assez importante de se réaliser)

D'autres méthodes de consultation d'experts que la méthode Delphi ont été mises au point. C'est le cas de l'**Abaque de Régnier** conçue dans les années 70 par un médecin français, François Régnier, permettant d'interroger des experts et de traiter leurs réponses à partir d'un vote colorimétrique utilisant des feux de couleur (vert, orange, rouge, vert clair, rouge clair, blanc et noir). Contrairement à la méthode Delphi, c'est surtout le débat entre personnes qui est recherché, plus que le consensus.

Nous donnons ci-dessous un exemple d'application de la méthode Delphi en reproduisant l'analyse qu'en fait François Plassard dans son rapport rendu en 2003 au ministère de l'Équipement, intitulé « Rétrospective de la prospective : la prospective dans le domaine des transports ». Ce rapport analysait des travaux de prospective des années 60 à 80, en comparant leurs conjectures à ce qui s'est effectivement réalisé.⁵²

- **Prévisions d'événements concernant l'armement, les progrès scientifiques, l'automation et les progrès spatiaux, à l'horizon 1984, 2000 et 2100 (1963)**

Ce travail de prospective a été réalisé en 1963 par T. J. Gordon et O. Helmer dans le cadre de la RAND Corporation.

Les questions qui étaient posées aux 150 experts (82 ont répondu), portaient sur les dates d'apparition d'un certain nombre d'événements. A partir des réponses, les auteurs ont proposé des « visions » possibles du monde en 1984, 2000 et 2100. Il s'agissait de construire la représentation d'un futur possible, de préférence cohérent, caractérisé par la survenance d'événements supposés déterminants pour caractériser l'état du monde aux dates envisagées.

Dans l'évaluation rétrospective qu'il en fait 25 ans plus tard, Laurent Schwab⁵³ fournit un tableau des « erreurs de prévision » à l'horizon 1984.

⁵² Pour le télécharger : <http://portail.documentation.developpement-durable.gouv.fr/documents/CETTEXST005048/CETTEXST005048.pdf>

⁵³ Laurent Schwab, Les prévisions technologiques de la Rand, rétrospective et essai d'évaluation, Futuribles, n° 134, 1989, pages 41 à 57.

Appréciation sur la justesse des prévisions

Prévisions	Prévision et date correctes	Prévision correcte, date erronée	Prévision erronée	Non significative ou non vérifiable	Total
Armement	33%	0%	37%	30%	100%
Progrès scientifiques	28%	17%	56%	0%	100%
Automation	25%	20%	35%	20%	100%
Progrès spatiaux	28%	16%	52%	4%	100%
Total	29%	12%	44%	15%	100%

Moins d'un tiers des prévisions sont correctes si l'on tient compte aussi de la date prévue (« prévision et date correctes » : 29%).

Comment expliquer ces erreurs ? Laurent Schwab décèle quatre grandes constantes dans l'avis des experts qui les conduisent à des erreurs.

- Ces travaux sont hyper sensibles aux préoccupations de l'époque et aux questions non résolues : « *Les domaines où les innovations sont décrites comme survenant rapidement sont davantage ceux pour lesquels se manifestent des inquiétudes ou des espérances de la part de la société que ceux où peuvent véritablement intervenir des changements technologiques importants* ».

« *certaines questions sont très liées à la période au cours de laquelle elles ont été posées ; elles perdent ensuite de l'intérêt au fur et à mesure que l'on s'en éloigne. C'est le cas, par exemple, de toutes les questions posées en 1960 sur les probabilités d'une nouvelle guerre mondiale, qui préoccupaient beaucoup les autorités américaines à l'époque* ».

- « *Le délai annoncé par les experts reflète davantage l'urgence de trouver une solution que la possibilité d'un changement technologique.* »

- Les experts ont fait à la fois preuve de « techno-optimisme » (optimisme technique lié à une surestimation du rythme des découvertes scientifiques et techniques et de leur application) et de « socio-optimisme » (optimisme social car ils estiment que grâce à ces solutions techniques, l'humanité sera à même de résoudre un certain nombre de ses problèmes majeurs grâce à des solutions techniques) : « *les experts, sans doute parce qu'ils sont immergés dans le domaine des technologies, ont systématiquement tendance à sous-estimer les difficultés de la diffusion sociale des nouvelles technologies* ».

« *Globalement, les experts ont surestimé à la fois les possibilités de la technique et sa vitesse de diffusion, mais sans être capables d'entrevoir des changements fondamentaux comme l'irruption de la micro-informatique* ». Michel Godet a eu l'occasion de revenir sur ce biais qui consiste à surestimer la rapidité des changements notamment techniques et à sous-estimer les inerties. C'est particulièrement notable aux Etats-Unis où la technologie est perçue par maints futurologues comme façonnant la société, sur un mode déterministe, alors qu'en France on tend davantage à penser la technologie comme un construit social.

- « *De manière plus générale ces « erreurs » dans la vision du futur mettent en évidence la*

grande difficulté inhérente à l'exercice de prospective de se représenter des transformations radicales de l'organisation de la société, qu'il s'agisse de la structure de la production ou des transformations des modes de vie. »

« Ils (les experts) raisonnent spontanément à univers technique, économique et social inchangé ». (François Plassard, Rétrospective de la prospective. Les transports)

2 - (Centre international de prospective de Gaston Berger) La prospective appliquée

De 1957 à 1960, les membres du Centre international de prospective effectuent de nombreuses études dont les principaux résultats sont publiés dans les cahiers de la revue Prospective. Dans un premier temps, ils réfléchissent sur le sens d'une attitude prospective appliquée aux problèmes de leur spécialité ou se lancent dans des « anticipations libres », réflexions générales sur leur thème de prédilection. Dans ces écrits, il serait vain de rechercher une méthode. On relève néanmoins des principes communs : arguments appuyés sur des faits, volonté de repérer des grandes tendances, raisonnement serré et argumenté, réflexion sur les probabilité d'occurrence de multiples futurs possibles et par conséquent approche « systémique » dégageant les liaisons entre les phénomènes et les liens de causalité, dimension morale, capacité à passer du micro au macro c'est-à-dire d'un domaine restreint à l'évolution globale de la civilisation occidentale.

Gaston Berger, de son côté, définit notamment les principales caractéristiques de l'attitude prospective.

- **Des réflexions libres pour anticiper des phénomènes (1958)**

Le premier cahier de Prospective, paru en mai 1958, réunit six textes⁵⁴. Le Pr Parisot, ancien président de l'Organisation Mondiale de la Santé, examine l'avenir de la santé dans le monde. Pierre Chouard, membre de l'Académie d'Agriculture, esquisse une prospective de l'agriculture, et chacun des autres contributeurs fait de même dans son domaine.

Nous citons des extraits de deux articles pour montrer sur quel registre se placent ces exercices de prospective thématique :

- Marcel Demonque, président des Ciments Lafarge analyse dans « Quelques réflexions prospectives sur le monde industriel de demain » ce qu'il perçoit comme des signes d'essoufflement de l'économie occidentale. Plus les techniques se développent, plus les structures sociales se transforment et plus la masse relative des investissements non rentables s'accroît.

« Un des moyens possibles d'adaptation consisterait à limiter dans le temps et dans l'espace

⁵⁴ On peut les consulter dans Etapes de la prospective, PUF, 1967, en ligne : <http://www.lapro prospective.fr/memoire-prospective/recherche/recherche-libre/%C3%A9tapes>

la diversification des produits fabriqués de manière à limiter la cadence de renouvellement des investissements. Ainsi, les hommes devraient apprendre à moins désirer de nouveautés consommables et peut-être les nouveautés dériveraient-elles souvent les unes des autres par modifications d'assemblages de standards. Dès lors, les besoins matériels de chaque homme, moins excités par la nouveauté, tendraient à évoluer vers un niveau commun relativement stable; si bien que la rationalisation économique, la standardisation plus poussée et les progrès techniques se manifesteraient moins sous la forme d'un accroissement perpétuellement accéléré du revenu nominal que sous forme de loisirs et de moyens d'occuper les loisirs et aussi sous forme de cette sécurité que nous appelons « sociale ».

Civilisation égalitaire et planifiée ? C'est beaucoup dire ! Et d'ailleurs qu'y aurait-il d'effrayant à ce que tous les hommes utilisent à peu près les mêmes objets usuels et que la nature de ces objets ne varie que lentement, surtout si l'on admet que des hommes parvenus à la satiété de surplus matériels rechercheraient sans doute plus avidement ces autres surplus qui sont distribués par les investissements « qualitatifs » (non rentables en termes financiers) à savoir : la santé et la culture, la vie du corps et la vie de l'esprit ? Tout simplement, ceci conduirait à dire que la civilisation occidentale à venir pourrait bien être celle de la culture. Une culture qui inclurait d'ailleurs les « techniques nouvelles », lesquelles seraient moins des techniques « rentables » que des techniques de découverte des lois du monde (de l'infiniment petit à l'infiniment grand) permettant aux hommes d'assouvir cet appétit de connaissance gratuite qui sommeille en chacun d'eux et qui n'est autre que le goût de la culture ».

- Louis Armand⁵⁵, ancien président de la S.N.C.F., s'interroge sur l'avenir des transports dont le « *développement peut hâter cette planétisation des grands problèmes dont parlait le R. P. Teilhard de Chardin*⁵⁶ ». Ses pronostics sont argumentés, et appuyés sur une solide connaissance des techniques :

« Le problème de l'énergie dans les transports est également de ceux que la prospective doit prendre en considération.

Si, contrairement à ce que l'on annonçait il y a quelques années, la pénurie de pétrole n'est plus à craindre dans les prochaines décennies, il est néanmoins nécessaire de faire largement appel à la forme d'énergie qui deviendra la plus abondante, celle de l'atome. Dès maintenant, il est avéré que la propulsion des navires peut être assurée par des réacteurs nucléaires, ce qui favorisera les transports lourds à très grande distance. Certaines administrations de chemins de fer ont envisagé de construire des locomotives atomiques, mais, ce faisant, elles associeraient, selon le propos du physicien Teller, le maximum de danger au minimum d'utilité. Tout porte donc à croire que les locomotives de demain seront électriques et que c'est par l'intermédiaire de l'électricité que le chemin de fer tirera le plus grand profit de l'énergie nucléaire. Quant à l'automobile alimentée par accumulateurs, elle apporterait sans doute sur le plan de l'hygiène une amélioration certaine puisqu'elle

⁵⁵ Il publiera en 1961 l'ouvrage *Plaidoyer pour l'avenir*, qui plaide pour la modernisation des mentalités et des relations sociales, une modernisation de l'Etat, un élargissement de l'horizon à l'Europe, l'investissement sur la formation, une plus grande autonomie des entreprises et acteurs..., afin de débloquent les potentialités de transformation françaises.

⁵⁶ **Teilhard de Chardin** est une référence importante chez les prospectivistes français, à commencer par Gaston Berger. Pour Teilhard de Chardin, dont les prédictions sont théologico-scientifiques, le monde est un gigantesque processus en évolution, l'hominisation n'est pas terminée. **Paul Valéry** est également très souvent cité par les prospectivistes. Il est perçu comme l'inspirateur de la prospective, pas sa rigueur imaginative.

supprimerait les gaz d'échappement; toutefois, sa réalisation n'est pas envisagée et il est probable qu'on en viendra plutôt à doter d'appareils de purification chimique les véhicules équipés avec des moteurs thermiques ».

Ces premières années sont consacrées à préciser les notions, à distinguer les concepts : risque et sécurité, prévision et prospective, prospective et planification, etc.

Il est important en particulier de distinguer la prospective des différentes formes de projections jusque-là utilisées par les acteurs publics afin de renforcer l'identité de la prospective : les prévisions, qui comprennent les méthodologies de la conjoncture à quelques mois, et des méthodes pour établir les budgets de l'Etat dans un horizon de 1 à 3 ans ; le Plan qui se fait dans un temps de 4-5 ans ; les tableaux, comme le Tableau des Entrées-Sorties qui permettent prévisions et analyses de la structure de l'appareil productif.

Pierre Massé dans son article « Prévision et prospective » (Prospective, cahier n°4, 1959) distingue les deux méthodes⁵⁷ :

« [La prospective] C'est d'abord une attitude qui refuse tout aussi bien la croyance aveugle que le scepticisme paralysant. C'est ensuite une méthode qui cherche à se définir par rapport à la prévision. Voir loin, voir large, analyser en profondeur, prendre des risques, penser à l'homme, tels sont les caractères par lesquels Gaston Berger a tenté de la distinguer. Aucun de ces traits n'est toutefois absent d'une prévision qui mérite tant soit peu son nom. La multiplicité même des critères proposés suggère qu'aucun d'eux n'est satisfaisant à lui seul. En outre, attitude ou méthode, la prospective est une chose naissante dont la forme et la substance sont imparfaitement définies. C'est ce qui justifie sans doute l'effort d'analyse auquel est consacré cet article. Prévision et prospective y sont considérées moins comme des instruments de connaissance que comme des auxiliaires de l'action. C'est pourquoi il est utile de préliminer à leur étude par quelques remarques sur les concepts, récemment précisés, de décision et de stratégie ». (p. 100)

« Puis-je dire, après le titre donné à cet article, que je ne trouve pas parfaitement justifiée l'opposition entre Prévision et Prospective dont il semble être le reflet ? Il me semblerait plus exact de considérer qu'il existe deux modes de la prévision : l'un qui suppose ce qui sera dans le prolongement de ce qui a été, l'autre qui explore le futur comme une terre inconnue; l'un qui voit en l'avenir une simple projection du passé, l'autre pour lequel aucune projection du passé ne peut constituer un avenir. Si l'on accepte ces vues, il faudrait opposer Projection et Prospective comme représentant deux modes extrêmes de la prévision, caractérisés par des opérations de l'esprit de nature complètement différente : d'un côté la soumission aux apparences observées, de l'autre une analyse en profondeur (Gaston Berger) où l'imagination, a priori, a plus de part ». (p. 108)

« On ne doit pas oublier en second lieu que l'influence à long terme de certains facteurs est souvent en sens inverse de leur effet immédiat, qu'on aurait tort, dans ces conditions, de projeter sans correctif dans l'avenir lointain. Telle est en particulier l'interprétation de l'histoire de Toynbee qui voit dans le processus défi-riposte la clé de quelques-unes des grandes réussites humaines : par exemple la genèse des civilisations égyptienne et

⁵⁷ L'article est reproduit dans Etapes de la prospective, PUF, 1967.

sumérienne conçue comme une réponse à une agression du climat, le dessèchement de l'Afrique, qui conduisit les peuplades du Proche-Orient à assainir, irriguer et cultiver les marais du Nil, du Tigre et de l'Euphrate. En regard d'ailleurs des vertus de l'adversité et du stimulant des épreuves, il faut placer les risques de la facilité et de la fortune ». (p. 112)

Il soutient la nécessité d'appuyer la prospective sur les faits, d'éviter des spéculations libres basées sur la seule intuition. C'est un plaidoyer pour un ancrage scientifique de la prospective. Il souligne aussi l'enjeu d'une très grande attention aux indices de mutation ou d'inflexion :

« Il ne suffit pas que des phénomènes de saturation ou de renversement apparaissent possibles, plausibles, probables... Si l'on veut sortir du domaine des idées générales ou des essais historiques, il faut essayer de prédéterminer leur époque et leur importance. L'intuition et le raisonnement doivent alors être corroborés par des faits. Il faut découvrir le signe, infime par ses dimensions présentes, immense par ses conséquences virtuelles. De même que les fondements de la physique ont été bouleversés par des phénomènes presque imperceptibles, l'expérience de Michelson, le déplacement du périhélie de Mercure, le rayonnement du corps noir, de même apparaissent de temps à autre, dans la vie collective, de légers troubles où l'observateur attentif devine l'approche de mutations politiques, économiques ou sociales. Pour le psychologue, l'économiste, le sociologue, la difficulté est de même essence que pour le physicien : elle réside tout entière dans la sélection d'éléments significatifs, dans le tri entre ce qui comptera et ce qui ne comptera pas ». (p. 113)

« Adeptes du doute scientifique, elle doit se livrer à la critique des hypothèses, et ne rien tenir pour acquis sans l'avoir contrôlé par un travail d'équipe faisant appel à des compétences diverses et étendues. L'évidence du technicien n'est pas celle de l'hygiéniste; l'évidence de l'économiste n'est pas celle du sociologue. Elles ont un dénominateur commun qu'il faut trouver. Mais, après avoir remis en cause, la prospective doit remettre en ordre. Munie d'un radar temporel qui scrute les ramifications du possible, son rôle est de crayonner d'une main à la fois précise et légère les visages de l'avenir. » (p. 116)

La prospective, pour conserver sa liberté et son objectivité, ne doit pas être trop proche des centres de décision ; elle doit en être détachée.

• La prospective face à la question des méthodes et procédés

En 1960, Malgré les nombreuses contributions, la prospective ne devient toujours pas une méthode. Encore faudrait-il préciser ce qu'est une méthode, car il serait possible sans doute de soutenir que Gaston Berger fait de la prospective une méthode sur le plan de la construction philosophique. Mais on ne peut parler de méthode au sens où le Centre international de prospective aurait mis au point des techniques opératoires. Nous citons les extraits de deux articles qui éclaire cette absence de méthode.

« **Méthodes et résultats** », dernier texte consacré par Gaston Berger à la prospective, paraît dans le cahier n°6 de Prospective en novembre 1960. Il donne au philosophe l'occasion de préciser sa conception de la prospective et de répondre justement à la question de la

méthode ou de l'absence de méthode dans la prospective. Il réfute complètement l'idée d'une prospective qui produirait des recettes ou procédés.

« Issue de nos problèmes les plus pressants, nourrie de notre inquiétude la plus authentique, la prospective n'est pas simplement l'expression d'un intérêt gratuit que nous porterions à l'avenir, sans nous arracher pour autant à nos habitudes.

Elle ne vise pas à satisfaire notre curiosité, mais à rendre nos actes plus efficaces. Elle ne veut pas deviner, mais construire. Ce qu'elle préconise, c'est une (...) « attitude pour l'action ». Se tourner vers l'avenir, au lieu de regarder le passé, n'est donc pas simplement changer de spectacle, c'est passer du « voir » au « faire ». Le passé appartient au domaine du sentiment. Il est fait de toutes les images dont nous regrettons la disparition et de toutes celles dont nous sommes heureux d'être délivrés. L'avenir est affaire de volonté. Prendre l'attitude prospective, c'est se préparer à faire. Ce n'est pas renier la tradition mais la vivre, c'est-à-dire la prolonger et, peut-être, l'enrichir. C'est écouter les leçons de l'histoire pour être plus prudents dans nos actions, et plus féconds dans nos œuvres, non point plus acerbés dans nos critiques. C'est croire avec Hegel que « l'idéal est plus réel que le réel », mais c'est donner à cette formule un sens explicite très simple : ce qui est à faire est plus important que ce qui est déjà fait.

Si l'avenir est une entreprise ouverte, chargée à la fois de possibilités et de risques, si l'accident y est toujours possible et la liberté toujours présente, l'idée d'une méthode qui lui soit applicable doit s'entendre d'une manière particulière. Il ne saurait plus être question d'établir et de systématiser un ensemble de recettes ou de procédés qu'on pourrait ensuite appliquer en toute assurance et d'une manière presque automatique. (...)

La méthode que nous cherchons ici n'est pas dans les choses, mais dans l'homme. Elle n'est pas une loi de l'objet, mais une règle pour le sujet. Ce que l'on semble perdre en rigueur objective se regagne en exigence subjective : il s'agit, pour mieux agir, de nous transformer nous-mêmes. Nous sommes aux antipodes du mécanisme, qui facilite toutes les opérations. Au point où nous nous plaçons, il ne s'agit pas de supprimer les difficultés et les risques, mais de se préparer à les affronter.

Une réflexion sur l'avenir conduit, ainsi, moins à une « théorie » de l'action qu'à une « science de la pratique », suivant l'expression de Maurice Blondel — qui donnait d'ailleurs à ce terme toute sa portée philosophique, alors que nous nous limitons ici, intentionnellement, à l'action positive.

En parlant de « science de la pratique », nous n'entendons point cependant recommander une simple application des méthodes scientifiques aux problèmes humains. Nous songeons à un véritable renversement, non seulement dans l'ordre des termes et dans la direction du regard, mais encore dans l'ordre des préoccupations et la détermination des importances. (...)

Les fins deviennent alors plus importantes que les moyens.

Elles ne sauraient sans doute nous dispenser de les mettre en œuvre, mais elles leur commandent et, si cela est nécessaire, elle les suscitent. » (Article reproduit dans Etapes de la prospective, PUF, 1967, p. 286-288)

Jacques de Bourbon-Busset dans l'article « **Réflexions sur l'attitude prospective** » paru dans le cahier n°10 de la revue en décembre 1962 émet des directives qui précisent les intentions de la prospective (prendre en compte le présent de manière très précise, etc.) et revient sur

la question des méthodes. Comme la plupart de ses contemporains, il pense la prospective comme un art de la corde raide, car faisant appel à la fois à la rigueur et à l'imagination. Mais on peut aussi déceler dans le refus délibéré des premiers prospectivistes à produire des méthodes, l'aveu d'une incapacité...

« La prospective n'est pas une science qui aurait ses lois. Elle n'est pas non plus, comme commencent à le croire certains, un art qui aurait ses règles, encore moins, évidemment, une sorte de panacée qui aurait des recettes. Je voudrais donc déterminer les écueils entre lesquels il nous faut naviguer, et, pour employer des images empruntées à la couture, je dirai que les deux dangers qui paraissent contradictoires sont d'un côté le danger du « flou » et de l'autre le danger du « corset ». Il faut donc découvrir la voie étroite, le chenal étroit qui permet de passer entre ces deux écueils. Le danger du flou est évidemment, dans une certaine mesure, pour aussi provocant que puisse paraître ce terme, celui de la science-fiction qui se développe à une vitesse extraordinaire.

Le danger du corset est au contraire de définir une méthode, et de s'y tenir étroitement. Je crois qu'alors nous pouvons tous être d'accord sur ceci : c'est qu'il faut que la prospective soit avant tout un constant dépassement. Si elle se fige, elle est complètement perdue. (...) Il faut concilier deux qualités qui semblent contradictoires mais qui sont complémentaires : imagination et rigueur. »

« Pour obtenir cette rigueur il faut prendre une base de départ extrêmement rigoureuse et qui puisse servir de garde-fou. Or, je crois, après y avoir réfléchi, qu'elle existe : c'est la prévision. Précisément parce que nous nous efforçons de ne pas confondre prévision et prospective, je crois qu'il est indispensable que l'on prenne comme point de départ et comme tremplin la prévision, pour ensuite pouvoir « décoller ». Somme toute, cela équivaudrait à dire que, dans une certaine mesure, l'attitude prospective, ce serait faire de la prévision dans une attitude prospective.

Si vous voulez, je dirai que la prospective est une prévision qui aurait trois caractères particuliers (je m'excuse du côté scolaire de ce que je vais dire), et qui serait à la fois lointaine [horizon à plus de 15 ans], globale et désintéressée [détachée des points de vue particulier]. Ces caractères sont tous trois indispensables et si les trois n'y sont pas, ce n'est plus de la prospective. » (Article reproduit dans Etapes de la prospective, PUF, 1967, p. 293-295)

- **Les synthèses prospectives, un travail collectif (1959-62)**

A partir de 1959, une manière nouvelle de faire de la prospective se fait jour, que le Centre va pérenniser ensuite pour mener ses recherches. Une fois précisé le sujet de l'étude, un groupe de travail se constitue parmi les membres du Centre qui s'y intéressent. A ce noyau initial s'adjoignent des personnalités extérieures, qualifiées par leur expérience et leur savoir. Au bout d'une vingtaine de réunions mensuelles, les éléments réunis donnent lieu à une synthèse.

Entre 1959 et 1962, trois études furent ainsi menées parallèlement puis publiées dans les cahiers 5, 6 et 9 de Prospective. La première concernait les incidences du progrès scientifique et technique sur la condition de l'homme, la seconde portait sur l'enfant et l'avenir, la troisième sur le développement des moyens d'expression.

Ce fonctionnement en forum va se généraliser (« réflexions pour 1985 », équipe Futuribles, etc.).

3 - (Commissariat général du Plan) La méthode des scénarios dans un cadre de planification, préparation du Vème Plan : « réflexions pour 1985 » (1962)⁵⁸

	<p>De février 1959 jusqu'en 1966, Pierre Massé est à la tête du Commissariat général du Plan. Il estime que les exercices de prospective menés au Plan ne sont que de simples projections à partir de données macro-économiques, qui ne peuvent éclairer certains choix dont les conséquences ont une portée considérable.</p> <p>Pour préparer le Vème Plan (1966-1970), destiné à développer les équipements collectifs pour conjuguer essor industriel et progrès social, il propose en 1961 à Michel Debré, Premier ministre, de mener une réflexion prospective en prenant l'horizon 1985. Ayant obtenu son aval, il crée en 1962 un groupe de prospective, le « groupe 85 », dont le but est « <i>d'étudier, sous l'angle des faits porteurs d'avenir, ce qu'il serait utile de connaître dès à présent de la France de 1985</i> » en préparation du Vème Plan.</p> <p>Ces « faits porteurs d'avenir » désignent ce qui est aujourd'hui appelé signaux faibles, indices d'inflexion, tournants, renversements de tendances.</p> <p>Dans son avant-propos, Pierre Massé indique que le groupe a cherché à « tracer une sorte de carte géographique des routes vers le futur ».</p>
--	---

Les « réflexions pour 1985 » constituent une des premières démarches de prospective appliquées à l'avenir d'un territoire. Elles marquent aussi la naissance d'une autonomie de la prospective par rapport à la prévision.

Le rapport aborde des thèmes nouveaux comme la construction européenne (l'Europe devra être le cadre géographique pertinent pour penser l'aménagement du territoire, la programmation des grands équipements devra être pensée dans un cadre européen, etc.), la confrontation avec les Etats-Unis, ou la mutation des systèmes de valeurs.

Il entend sortir de perspectives trop centrées sur le quantitatif et cherche à saisir des aspects qualitatifs de l'évolution de la société française. Les projections macro-économiques qui forment la base du Vème Plan ne forment ici que la toile de fond des réflexions du « groupe 85 ». Pierre Massé a eu l'occasion d'écrire qu'il entendait « *faire place, au-delà des chiffres, à l'imagination, au non-conformisme (...), à l'esprit farfelu* ».

⁵⁸ Pour télécharger le rapport : <http://documents.irevues.inist.fr/handle/2042/30310>

Le rapport va fournir la substance d'un chapitre du Rapport d'orientation du Vème Plan (mais nous ignorons dans quelle mesure il a influencé la planification elle-même).

Pour réaliser ce rapport, une équipe est constituée. Elle comprend une dizaine d'experts, notamment Eugène Claudius-Petit, Marcel Demonque, Jean Fourastié, Bertrand de Jouvenel, Philippe Lamour, Jérôme Monod, qui se fréquentent pour la plupart au Centre d'études prospectives.

Le groupe se réunit vingt fois entre février 1963 et février 1964, chaque fois sur un thème qui est introduit par une personnalité extérieure au groupe. Chaque séance fait l'objet d'un compte rendu analytique. Le rapport est la synthèse de toutes ces séances.

Un témoignage précieux du fonctionnement de ce groupe (appelé « Comité » dans le texte ci-dessous) se trouve dans l'article de Marcel Demonque, « Problèmes actuels de la prévision et de la prospective »⁵⁹ :

« Ce dont il s'agissait d'abord pour le Comité, c'était de rechercher « les tendances lourdes » de l'évolution; autrement dit la projection de ce qui nous apparaît aujourd'hui marqué par un déterminisme irréversible ou très accusé.

Il s'agissait ensuite de séparer ces tendances lourdes en deux catégories : celles qui apparaissent comme favorables pour l'homme et qu'il faudra accentuer; celles qui apparaissent comme défavorables et qu'il faudra soit combattre, soit assumer en les intégrant dans un ensemble de tendances favorables.

Pour cette recherche, il fallait balayer tout l' horizon de l'avenir exploré sans, pourtant, se perdre dans les détails. Il fallait prendre une vue générale des éventualités plausibles et, en même temps, concevoir des formes d'action qui s'adapteraient aux voies tracées par ces éventualités.

Questions que s'est posées le Comité

- 1. — Comment, d'ici 1985, évolueront les possibilités et les exigences de l'homme ? Comment s'enchaîneront les principales phases de sa vie ?*
- 2. — Que peut-on dire des aspects les plus significatifs du progrès technique et de son influence sur le développement des activités ?*
- 3. — La croissance économique se poursuivra-t-elle au rythme actuel jusqu'en 1985 ? Quelle est, au fond, la vraie signification de la croissance économique ?*
- 4. — Que ferons-nous des fruits du progrès ? Comment augmenteront les parts du loisir, de la consommation privée, du cadre de vie ? Quels problèmes se poseront à ce sujet ?*
- 5. — Quelle influence exercera sur notre environnement la concurrence internationale ? la concertation européenne ou atlantique ? l'aide aux pays en voie de développement ? »*

Extraits de l'avant-propos du rapport « réflexions pour 1985 » (Pierre Massé, p. 5)

⁵⁹ L'article est reproduit dans Etapes de la prospective, PUF, 1967, p. 324 à 335, en ligne : <http://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/etapesprospectives.pdf>

« L'étude prospective demandée au Groupe de Travail lui a permis d'extraire du champ des possibles quelques figures de l'avenir intelligibles pour l'esprit et utiles pour l'action. Ces figures de l'avenir destinées à guider nos décisions sont un composé de probable et de souhaitable. Il s'agit moins en effet de deviner hasardeusement le premier, que de préparer efficacement le second : un souhaitable qui apparaisse plausible à l'esprit prospectif et qui devienne probable pour une société attachée à sa réalisation ».

« A côté des tendances « lourdes » qui caractérisent, par exemple, l'accroissement de la population [...], il existe des « faits porteurs d'avenir », qui peuvent infléchir plus ou moins brusquement l'évolution antérieure, et dont la recherche faisait expressément partie de la mission dévolue au Groupe ».

« Certes, le Groupe a estimé qu'il ne lui appartenait pas de se prononcer sur des options nationales majeures relevant du pays tout entier, qu'il s'agisse de la politique extérieure, de la puissance militaire, ou des préférences de structures. Il a mis l'accent, en revanche, sur la nécessité de préparer une économie et une société nouvelles, où les notions de dimension, de mobilité, de promotion, d'esthétique, de participation, etc... prendront une importance beaucoup plus considérable que dans le passé ».

Dans son contenu⁶⁰, le rapport prévoit une France nettement plus riche en 1985 qu'en 1960, avec un triplement du PNB en volume. Une augmentation de la productivité est attendue dans tous les domaines. On attend de cette richesse accrue des améliorations tangibles des conditions de vie. L'homme de 1985 sera en meilleure santé (du fait des avancées des recherches sur les cancers et les leucémies, l'épidémiologie, les greffes d'organes et la génétique), mieux éduqué (amélioration des méthodes d'enseignement, éducation « permanente ») et « mobile ». Les modes de transport devraient en effet être bouleversés par l'apparition d'avions à décollage court et de trains très rapides : « *Le fait nouveau sera l'ubiquité, c'est-à-dire la chute rapide du coût en temps de tous les déplacements, la gamme des techniques tendant même à égaliser sensiblement la durée de trajet quelle que soit la distance (Paris-Tokyo en jet supersonique, Paris-Marseille en véhicule à coussin d'air, Paris-Dijon en chemin de fer, etc.).* » (p. 55)

Par ailleurs, certains déplacements pourraient être rendus superflus par les nouvelles techniques de communication, par le développement d'un réseau de transmission de données « *couvrant de façon serrée le territoire et permettant aux calculatrices électroniques de travailler de façon intégrée quel que soit leur emplacement* » (p. 120) et par les « conférences en multiplex télévisé » (p. 138).

Les gains de productivité au travail et la diminution du temps contraint dans les transports, les travaux ménagers, les actes administratifs... rendront possible une augmentation substantielle du temps de loisirs, qui « *ne sera plus perçu en 1985 de façon négative, comme un temps de non-travail et de récupération, mais comme un temps de récréation et d'épanouissement, comme une dimension autonome renfermant toutes les consommations culturelles, et comme un ensemble d'activités libres formant un univers* » (p. 57). Le mode de vie dominant sera le mode de vie urbain.

⁶⁰ Voir Aurélien Colson, Pierre-Yves Cusset, « Retour sur un exercice de prospective : Réflexions pour 1985 », Horizons stratégiques, n°7, janvier-mars 2008.

Les femmes seront pleinement bénéficiaires de ces progrès. Aussi prévoit-on l'élévation de leur qualification professionnelle avec l'augmentation de la période de scolarité, la réduction de leur durée du travail ainsi qu'un moindre conflit entre travail et vie familiale. Enfin, cette richesse nouvelle permettra de donner toute sa place au souci esthétique dans toutes ces dimensions.

Nous citons plusieurs extraits de ce rapport qui indiquent que, contrairement à ce qui est souvent dit ou écrit, la prospective menée dans un cadre de planification n'évite pas forcément les questions sociétales, éthiques, de valeurs et modes de vie. Les auteurs perçoivent que le développement économique et de la consommation vont de pair avec des difficultés. Le monde de 1985 réclamera de l'individu qu'il soit apte au changement et solide sur le plan psychique, parce que les progrès techniques entraînent des bouleversements de nos systèmes de valeurs, et de nos institutions, à commencer par la famille. « *L'indifférenciation progressive des rôles sexuels, l'insécurité affective, la perte progressive de l'autonomie individuelle, l'inadaptation croissante des jeunes sont autant d'exemple de ces désordres, de ces dangers* ». « *La taille des agglomérations, le temps nécessaire pour aller du domicile au travail, l'anonymat de l'emploi, l'absence de lien entre l'impôt payé et le service obtenu, sont autant de phénomènes qui isolent l'individu et amenuisent les possibilités et les motifs d'altruisme et de participation* ». Ces analyses anticipent de manière parfois remarquable des analyses du monde contemporain construites bien plus tard (comme la société du risque d'Ulrich Beck, la fatigue d'être soi d'Alain Ehrenberg...).

Les membres du groupe recherchent une société d'harmonie entre les hommes (participation à la vie en société, éducation...) et entre l'homme et son environnement. A la lecture du rapport, on hésite sur son trait le plus frappant : l'optimisme des auteurs ou le caractère tempéré de cet optimisme ? Les « réflexions » sont attentives aux effets pervers de la croissance par exemple et conçoivent l'apparition de nouveaux problèmes.

Le rapport est à la fois global et détaillé, en envisageant les différents aspects de la France de 1985 (société, économie, démographie, culture, éducation...). Il indique des orientations et comporte de nombreuses préconisations. Par exemple, l'administration doit progresser en adoptant des méthodes du secteur privé, en favorisant chez ses agents le sens de l'initiative, la responsabilité, l'efficacité, le « service du client » et en s'harmonisant avec « la vie en société » (horaires d'ouverture). L'équipement des services publics doit être moderne et esthétique. « *Il n'existe aucune raison valable pour qu'un tribunal ne soit pas installé et équipé comme une agence d'Air France, la partie hôtelière d'un hôpital comme une maison de vacances, un ministère comme le siège social d'une grande entreprise, et que l'administré n'y soit pas reçu comme un client* ».

CONSTRUIRE SON AVENIR (p. 11)

« Le visage de notre pays en 1985 devrait résulter d'une transformation profonde de notre économie susceptible de conduire à une amélioration importante de nos modes de vie : une agriculture rénovée qui pourrait être la première industrie lourde de la France tout en libérant une main-d'œuvre considérable pour les autres industries et les services ; une capacité de production plus que doublée car, d'ici 1985, nous aurons construit autant

d'usines qu'il en existe actuellement ; un niveau de vie qui se sera, en une génération, élevé autant qu'en un siècle, devraient être parmi les signes de cette transformation ». (...)

« Tout en s'accompagnant d'un déplacement vers la qualité, la consommation de masse est susceptible d'engendrer, d'autre part, un climat de bien-être accru qui atténuera les tensions dans la solidarité d'un progrès suffisamment diffusé et, en conduisant au-delà de la couverture des besoins élémentaires, fera passer de la Société des besoins, qui procure des satisfactions, à la Société de l'expression, qui est un signe de liberté ». (...)

(CONSTRUIRE SON AVENIR) ... PAR LA CONCILIATION DE L'INDIVIDUEL ET DU COLLECTIF (p. 14)

« Au-delà de notre présence dans le monde, c'est d'ailleurs la survie de nos valeurs qui se trouve menacée par l'omniprésence des comportements techniques. La soif de loisirs dès aujourd'hui témoigne d'un besoin de transgression systématique du quotidien, où l'homme ne reconnaît plus un monde à sa dimension et son image, où il a conscience de perdre sa vie en la gagnant. Les manifestations antisociales des « teen-agers » sont vraisemblablement le symptôme d'une difficulté croissante à assumer le temps dans une civilisation technique où de plus en plus on veillera à ce qu'il ne se passe rien, et d'un besoin de retrouver enfin le collectif dans la communion avec autrui (par la consommation ou la destruction). »

« Les buts à rechercher comporteront notamment une plus grande participation des individus à la vie de la société et son évolution - notamment en ce qui concerne les tâches professionnelles ou civiques - un accroissement de leurs possibilités de contact avec la nature (sites touristiques, parcs nationaux, et leurs accès), un effort très sensible concernant la qualité du milieu créé par la civilisation (abandon de la laideur issue de la société industrielle) ».

L'HOMME DE 1985 (p. 25)

« L'homme et la femme de 1985 auront une plus grande durée de vie. Auront-ils plus de puissance sur le monde qui les entoure ? Useront-ils davantage des qualités d'intelligence et de sensibilité à l'égard de leur environnement ? Vivront-ils plus intensément, presque aux limites de leurs facultés ? La Société des Hommes de 1985 sera-t-elle une société urbaine, de consommation de masse et de loisirs ?

Il faut, pour répondre à ces questions, déterminer le poids relatif dans le futur des tendances actuelles et ce qui est marqué en elles d'un caractère de grande probabilité. Il faut ensuite s'interroger sur la part du souhaitable dans cet avenir ; sur la marge d'action qui peut être offerte à l'homme pour la formation de son propre avenir ; enfin, sur le prix de cette action.

L'extrême accélération qui résulte du progrès technique n'a pas d'analogie dans l'évolution des civilisations anciennes. (...)

Notre société ayant beaucoup changé, même depuis 20 ans, il faut admettre qu'il est aventureux d'assigner des fins ou une signification à une société future dont nous savons surtout qu'elle sera différente de la nôtre. En ce domaine, la prévision ne peut se contenter de prolonger les tendances passées. Chaque société, ou plus précisément chaque institution qui la caractérise, compose une image que n'expliquent ni les prolongations, ni les déformations de ce que l'on a pu observer.

Il en est ainsi de la société à venir : bien des traits qui la composent existent dès à présent, mais sous une forme à peine ébauchée, peu évidente, presque imperceptible, et que seule une étude attentive et longue permettrait de mettre en lumière.

Enfin, lorsqu'il s'agit d'étudier l'homme et la société des hommes, les grandeurs comptent

moins que les valeurs et l'on doit faire une large place aux facteurs qualitatifs. A cet égard, il faut noter qu'il est tentant pour l'esprit de choisir comme valeur tout ce qui est permanent et rassurant : il est donc nécessaire de discerner ce qui, dans notre système de valeurs acceptées, peut nous conduire à éviter ou fuir l'avenir, ou à nier par avance ce qui viendra de l'inconnu. Ainsi est possible la coexistence de valeurs qui viennent du passé et de valeurs apportées par les mutations; et les fins que nous assignons à la société conserveraient une certaine cohérence avec l'avenir.

Car la planification a pour effet d'orienter les techniques, sur l'avenir desquelles nous nous penchons par ailleurs, vers nos fins essentielles, c'est-à-dire vers des valeurs à propos desquelles nous ne pourrions pas ne pas nous interroger, et en fonction desquelles il faudra que nous nous déterminions. »

L'avenir est à la fois source de dangers et source d'opportunités : en les identifiant, il est possible de distinguer, parmi les possibles, ceux qui sont souhaitables. La dialectique entre le souhaitable et le probable est au cœur de l'exercice mais il y a une certaine confusion, puisque le scénario de la France de 1985 est à la fois le plus probable et le plus souhaitable. Or, si un avenir est probable, à quoi sert-il de faire un effort pour le faire advenir ? Du coup, Pierre Massé prévient : « *Si probable que soit cet avenir, nous ne serons toutefois pas dispensés de le vouloir car il faudra consentir à l'effort qu'il requiert* » (« réflexions pour 1985 », p. 12). Le commissaire au Plan dira souvent qu'il s'agit moins de deviner hasardeusement le futur probable que de préparer efficacement le futur souhaitable. Pierre Massé a explicité la dialectique souhaitable-probable dans l'exercice réflexions pour 1985 par quelques pages de son ouvrage le plus connu, « Le Plan ou l'anti-hasard ».

Pierre Massé revient sur « réflexions pour 1985 » dans « Le Plan ou l'anti-hasard » (1964)

La dialectique souhaitable-probable dans la méthode du « groupe 1985 »

« On peut essayer de formaliser ce qui précède. Nous avons reconnu parmi les possibles les situations cohérentes et pertinentes. Une telle situation sera dite *plausible* s'il existe un ensemble de décisions *praticables* permettant d'atteindre *probablement* cette situation ou une situation au moins aussi bonne. Si cet ensemble de décisions est pris, la situation plausible devient probable. C'est ainsi que l'Avant-propos des *réflexions pour 1985* recommande de préparer « *un souhaitable qui apparaisse plausible à l'esprit prospectif et qui devienne probable pour une société attachée à sa réalisation* ».

« *Cela dit, il peut arriver qu'un souhaitable donné puisse être rendu probable — avec des chances définies en ordre de grandeur — sans épuiser tous les moyens d'action dont nous pouvons disposer. La décision peut être alors améliorée de deux manières : soit en rendant plus probable le souhaitable donné, soit en rendant aussi probable un souhaitable préféré.* » (p. 37-38)

Pierre Massé synthétise également les principaux éléments de la prospective réalisée à l'horizon 1985 par le « groupe 85 »

En se plaçant sur les tendances générales, plutôt que sur des objets, inventions, événements, son analyse se révèle assez juste. Un autre élément qui contribue à la justesse de ses analyses tient au fait, que, contrairement aux chercheurs du Huston Institute par

exemple, il n'est pas technophile (il n'est pas non plus technophobe), mais assez confiant envers les sciences et techniques, avec une pointe de méfiance sur leurs usages potentiels, ce qui semble d'ailleurs caractériser la prospective française en général, sauf individualités plus tardives captivées par les scènes du futur (nous pensons à un Joël de Rosnay par exemple). Pour autant, son optimisme sur l'éducation de la société et l'avancée vers la culture fait aujourd'hui sourire :

« L'homme de 1985 sera plus instruit ; l'accès de l'enseignement du second degré s'ouvrira plus largement aux enfants des familles ouvrières et rurales.

Il y aura dans vingt ans quatre fois plus de bacheliers que maintenant, ce qui signifie que le nombre des établissements de second degré va continuer de s'accroître par la création de lycées et collèges dans des villes qui jusqu'à maintenant n'en étaient pas pourvues. A son tour l'enseignement supérieur verra ses effectifs se multiplier, le nombre de ses établissements augmenter et ses programmes se transformer. Plus instruit, l'homme de 1985 sera aussi plus exigeant.

Il faudra cinq ou six fois plus de bibliothèques et de théâtres pour répondre à une demande accrue et pour améliorer le niveau de satisfaction, parfois bien médiocre, d'aujourd'hui. La médecine et la chirurgie auront beaucoup progressé, mais aussi les troubles de toute nature dus aux excès de la civilisation industrielle. Si, pour combattre ceux-ci, nous faisons un effort suffisant d'amélioration du cadre de vie — et sur ce point l'aménagement du territoire est directement concerné —, on peut penser que la balance sera positive. En admettant le maintien des tendances actuelles, la proportion du nombre des actifs au nombre des inactifs tomberait de 0,72 à 0,62, (...). » [Il plaide alors pour que l'on n'abaisse pas l'âge de la retraite d'ici 1985].

« D'autre part, confronté à un monde en changement rapide, emporté par l'accélération du progrès scientifique et technique, l'homme devra recevoir une instruction qui développe en lui l'adaptabilité et le prépare à des révisions périodiques de ses connaissances. » (...) « 1985 verra une société de consommation de masse, en même temps que le début de l'ère des loisirs, mais nullement une affluent society au sens de Galbraith, une économie de l'abondance où nous serions dispensés de compter. Nous devons au contraire continuer à calculer au plus près pour faire face avec une moindre quantité de travail à une demande individuelle stimulée par la publicité et la contagion de l'exemple, en même temps qu'à des besoins fortement accrus d'investissements sociaux. Comment l'homme de demain résoudra-t-il cet arbitrage entre l'appel du loisir, la consommation individuelle et les services collectifs ? » (p. 117)

« Il y aura en 1985 beaucoup de procédés inédits, de machines nouvelles, d'objets imprévus. La science et la technique ouvrent la voie à l'enrichissement du quotidien. Il ne peut être question, dans le cadre de cet article, d'imaginer ce que pourrait être l'extrême pointe du progrès. Bornons-nous à évoquer les matières plastiques qui multiplient et renouvellent les éléments à mettre en œuvre, et les calculatrices électroniques qui accroissent dans des conditions presque miraculeuses les facultés pratiques de l'esprit. Cependant le développement à venir des applications de faits déjà connus n'aura pas moins d'importance que l'apparition d'inventions nouvelles. La possibilité de franchir l'Atlantique en huit heures au lieu de cinq jours modifie profondément les relations entre l'Europe et le Continent américain. Ramener cette durée à trois heures sera une prouesse technique plus qu'une prouesse humaine. On peut penser que les faits vraiment révolutionnaires sont plutôt, à l'échelle de durée que nous envisageons, l'entrée dans la consommation de masse de

l'automobile, du téléphone, de la télévision. La première fait éclater les villes et « citadinise » les campagnes. Le second dématérialise les communications. La troisième transforme les conditions de l'information politique et l'exercice du pouvoir. En bref, il nous faut considérer les tendances profondes à l'égal des faits éclatants.

Parmi les premières il faut tout d'abord souligner la véritable nature du progrès, « qui révolutionne incessamment de l'intérieur la structure économique en détruisant continuellement ses éléments vieillis et en créant continuellement des éléments neufs » (Schumpeter). De la sorte, l'expansion est le produit lié de trois facteurs inséparables : le progrès technique, la qualification croissante des travailleurs, l'accumulation de capital modernisé. » (p. 118-119)

« Un des faits porteurs d'avenir est ainsi que, la matière comptant moins, la distance compte moins et contraint moins. » (p. 123)

« Réflexions pour 1985 » est un exercice de prospective qui a suscité des débats et des controverses au moins parmi les intellectuels, ce qui n'est pas rien pour le premier scénario appliqué à la France !

Nous citons les extraits de deux articles qui réagissent à « réflexions pour 85 », remettent en cause la manière dont la prospective est réalisée en France (elle est jugée trop optimiste, trop inféodée aux pouvoirs publics, ne questionnant pas assez le socle de valeurs qu'elle porte). Ces critiques sont nécessaires alors que les prospectivistes s'interrogent finalement assez peu sur leurs prémices, sur leur fond idéologique, et qu'ils tendent à se démarquer de modalités antérieures d'anticipation tenues pour irrationnelles sans envisager ce que leur propre exercice doit à une rationalité moderne qui est aussi un univers de mythe et d'idéologie.

L'un des articles est signé par Jules Klanfer, un des sociologues qui est à l'origine du concept d'exclusion sociale, l'autre par Jean-Marie Domenach, secrétaire de la revue Esprit. Ces articles témoignent que la prospective fait en France l'objet d'un véritable questionnement critique dès que ses résultats sont diffusés. Le débat porte aussi sur les actions à entreprendre face aux tendances perçues.

« Appréhensions pour 1985 », Jules Klanfer (Esprit, n°2, février 1966)

Auteur de l'ouvrage « L'exclusion sociale. Etudes de la marginalité dans les sociétés occidentales » paru en 1965, Jules Klanfer revient, dans un article d'Esprit sur les « réflexions pour 1985 ». Il mourra peu de temps avant que l'article ne paraisse.

Cet article se retrouve aujourd'hui en ligne sur le site du mouvement ATD Quart Monde : <http://www.editionsquartmonde.org/rqm/document.php?id=2942>

Pour ATD, ce texte indique que l'on pouvait prévoir ce qui allait se passer trente ans avant que l'on parle de « fracture sociale ».

Jules Klanfer critique d'emblée l'« optimisme triomphal » de cet exercice de prospective, et y répond par le titre de son article : « appréhensions pour 1985 ». Cela indique que la manière dont la prospective est réalisée en France, c'est-à-dire de manière intrinsèquement optimiste en raison tant de son mode de construction (recherche du souhaitable) que de son intégration dans une vision positive de la marche du monde, suscite des critiques. Tous les intellectuels ne s'accordent pas sur l'idée d'un avenir meilleur.

Le groupe 1985 a indiqué que la pauvreté pourrait se maintenir et les inégalités se creuser : *« Il importe de souligner que la société de 1985 ne sera pas une société de l'opulence. Il est probable que des secteurs entiers de la population – comme aux Etats-Unis d'Amérique aujourd'hui – vivront en marge de la société, laissés en arrière dans leur niveau de vie, handicapés dans leurs moyens et facultés ».*

Et Jules Klanfer de poser la question : *« Accepterons-nous la pauvreté comme le destin normal de plusieurs millions des nôtres, vieux, infirmes, hommes et femmes dans la force de l'âge mais inadaptés à la vie moderne, enfants des taudis urbains et ruraux ? ».*

« Toutes ces catégories de pauvres doivent bénéficier des efforts inscrits dans le Plan et de ceux prévus dans les Réflexions pour 1985, efforts de croissance économique, d'équipement sanitaire, scolaire, social, de construction, de formation professionnelle et de recyclage.

En principe, on peut admettre qu'une partie non négligeable des déshérités verra son sort, ou celui de ses descendants, amélioré grâce à l'ensemble des actions économiques et sociales des Plans futurs.

Mais il est à craindre que ne se produise en France ce qui a eu lieu aux Etats-Unis et dans d'autres pays : les efforts généraux en vue de rendre plus digne, plus humaine l'existence des populations s'exercent surtout au bénéfice des groupes sociaux intégrés, déjà privilégiés (...), sans avantage pour les marginaux et souvent à leur détriment. Gunnar Myrdal insiste sur le fait que la protection d'une législation sociale n'est accordée qu'aux travailleurs réguliers dont les périodes de chômage ou de maladie n'excèdent pas certains délais, que le renouveau urbain chasse de leurs taudis les misérables pour construire à la place des habitations dites populaires mais accessibles aux seuls salariés réguliers jouissant d'un revenu relativement élevé alors que les habitants délogés se regroupent infailliblement dans des bidonvilles ou dans d'autres taudis.

Il en va de même pour la scolarisation, pour la formation postsecondaire et professionnelle, pour les efforts de diffusion d'une culture populaire, et pour une bonne partie de l'équipement sanitaire.

Le problème des pauvres, habitant des zones rurales sous-développées ou des quartiers urbains miséreux, ne se résout pas automatiquement avec le progrès économique ni même avec le progrès social. »

L'auteur envisage ensuite les mesures prévues dans le Plan pour réduire pauvreté et inégalités (constructions de logement, investissement scolaire, etc.) et en relève les insuffisances.

« On ne trouve aucun reflet de cette évolution de la pensée sociale américaine ni dans les Réflexions pour 1985 ni dans les Options pour le Vème Plan.

Dans l'élaboration détaillée du Plan, quelques décisions dans le sens indiqué pourront certainement être prises. Nous avons mentionné l'appui donné dans le cadre du Plan à un Centre de promotion familiale. D'autres actions sociales, surtout au niveau des projets-pilotes, trouveront peut-être une place dans le Cinquième Plan. C'est peu.

C'est d'autant plus insuffisant qu'il s'agit d'actions de longue haleine et que l'évolution sociale accélérée par les progrès économiques et technologiques risque de créer de nouveaux

déchets humains avant que ne soit réintégrée une partie appréciable des inadaptés et pauvres actuels ».

Jules Klanfer envisage les différentes situations d'exclusion :

« Au sujet de l'exclusion qui frappe les travailleurs et cadres dits âgés, le prétexte invoqué est leur inadaptation aux techniques nouvelles. Les auteurs des Réflexions pour 1985 prennent ce prétexte à la lettre et considèrent le recyclage permanent comme une solution appropriée du problème (p. 102). Sans méconnaître l'utilité du recyclage permanent, nous sommes convaincus que l'ostracisme qui frappe des travailleurs et cadres souvent parfaitement adaptés aux exigences du travail ne s'explique ni par le vieillissement de leurs connaissances professionnelles ni par la précarité de leur santé – autre prétexte invoqué quelquefois – mais par un état d'esprit qui pousse la notion de concurrence dans le travail à des conséquences absurdes, par une conception inadéquate du commandement par une sorte de culte de la jeunesse. Nous pensons qu'un auteur qui considère les « cadres âgés », comme des « inadaptés sociologiques » voit plus juste que les auteurs des Réflexions. « Inadaptés sociologiques », cela veut dire des gens qui sont plus difficiles à manier que des collaborateurs plus jeunes, surtout si leur compétence et leur expérience risquent de leur conférer une certaine supériorité sur des chefs ou des collègues moins âgés. »

Jules Klanfer préconise une action publique différenciée selon les groupes considérés.

Sa conclusion indique que la prospective pourrait adopter un autre positionnement, en s'affranchissant de son optimisme foncier :

« En terminant sur des propositions concrètes et parfaitement réalisables avec un effort collectif d'innovation et de volonté, nous espérons avoir surmonté le pessimisme qui nous inspire, qu'inspire à d'autres aussi, une réflexion sur l'avenir à long terme. Nous ne partageons pas la croyance des économistes optimistes – tel M. Fourastié – dans l'effet automatiquement bienfaisant du progrès. Avec Galbraith, Myrdal, peut-être quelques-uns des auteurs des Réflexions, nous estimons que seul un effort réfléchi, conscient, accepté par la société avec toutes les conséquences financières et autres qui en découlent peut assurer une réduction du coût humain du développement technique et économique et en même temps la résorption de la pauvreté héréditaire, elle-même résultant du coût humain des progrès passés. (...)

En exprimant des appréhensions, nous ne pensons pas avoir versé dans un pessimisme réactionnaire.

Les problèmes que nous avons signalés et que le Plan ne prend pas, ou pas suffisamment, en considération sont sérieux. Mais il existe des solutions. »

« Note sur le bon usage de l'avenir », Jean-Marie Domenach (Esprit, n°2, février 1966)

Jean-Marie Domenach revient aussi sur « réflexions pour 1985 » pour porter un regard critique sur la prospective. Pour Pierre Massé, rappelle-t-il, il faut chercher à discerner dans le présent les faits porteurs de mutations, mais **« affirmer cet avenir probable est déjà commencer à le faire advenir »**. Les partisans de la prospective en soulignent en effet l'aspect volontaire. La prospective veut *« non pas deviner l'avenir probable, mais préparer*

l'avenir souhaitable, et même peut-être aller plus loin : tâcher de rendre probable l'avenir souhaitable » selon la formule de Jacques de Bourbon-Busset (Prospective, cahier n°10). C'était d'ailleurs de manière explicite l'ambition du « groupe 85 » si l'on relit l'avant-propos du rapport rédigé par Pierre Massé : *préparer un « souhaitable qui devienne probable pour une société attachée à sa réalisation ».*

Or, note Jean-Marie Domenach, cela « *appelle un complément qui est rarement explicité : l'énonciation des valeurs au nom desquelles le souhaitable est désigné parmi les probables, et doté par là même d'une force de probabilité supérieure. Une des raisons de cette déficience est que la plupart des prospecteurs sont des hommes qui, par métier, par expérience et par tempérament se trouvent liés à l'ordre établi et à qui il est difficile d'exprimer des choix qui ne concordent pas avec les intérêts qui les soutiennent ou la politique qu'ils doivent servir.* »

« Jean Meynaud⁶¹ a bien mis en lumière la cause de la déviation : « *La préparation de l'avenir se fonde, explicitement ou implicitement, sur le choix de certaines valeurs. (...) »* Faute de pouvoir ou de vouloir s'appuyer sur des valeurs déclarées, les prospecteurs sont conduits à privilégier l'ordre social et économique dans lequel ils vivent : d'abord par l'effet du contentement qu'ils éprouvent à exercer des fonctions aussi intéressantes et à joindre le talent du devin à celui du consul ; mais aussi parce que, faute de pouvoir s'appuyer sur une idéologie particulière — du fait qu'ils sont fonctionnaires ou qu'ils proclament la mort des idéologies —, ils font un acte de foi dans le développement harmonieux du système. Les catastrophes du passé sont mises au compte d'une mentalité antérieure à l'âge de l'électronique et des sciences de l'homme ; les souffrances et injustices du présent sont considérées comme des défauts dus à la rémanence du passé, et que l'avenir corrigera. Et par un réflexe de spécialistes soucieux de la réussite de leur méthode plus encore que par un réflexe de classe, les prospecteurs éliminent les contestations et les conflits qui dérangerait l'ordonnance de leurs prévisions. La prospective, qui pourtant s'avouait subjective, ne tient pas compte des subjectivités opprimées. Curieusement, elle tend ainsi à assumer la fonction de l'utopie, à laquelle Engels et Marx reprochaient de détourner l'esprit des malheureux vers un âge d'or antérieur ou extérieur à l'histoire. Avec cette différence que la prospective, elle, situe son monde meilleur dans l'histoire, dans un futur qui devient la justification et l'obligation du premier. Ce futur « doit » arriver, pourvu que nous le voulions ensemble et que les mauvaises têtes et les révoltes ne dérangent pas les courbes. Ainsi, la prospective fait-elle la jonction entre l'optimisme technocratique et les théories américaines du « consensus ». L'unanimité est requise au nom du développement dont on a préalablement affirmé les heureux résultats. »

Jean Meynaud concluait : « *Actuellement en France, les spéculations sur l'avenir constituent pour une large part un essai de persuasion au profit de l'ordre social existant.* »

⁶¹ Jean Meynaud, Revue française de science politique, sept. 1963, « A propos des spéculations sur l'avenir », http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfsp_0035-2950_1963_num_13_3_392735

Jean-Marie Domenach ajoute : « *On suppose, ou on laisse supposer que la machine sociale, par son fonctionnement propre, par l'effet de l'adhésion commune et sous la conduite d'administrateurs éclairés, produira une société meilleure. Forcément, c'est le progrès de la production et forcément de la technique qui constituent l'axe central de développement sur lequel on greffe les probables et le souhaitable.* »

Il estime que « *la prospective érigée en idéologie* » est une forme d'« *utopie sans imagination, sans poésie* » qui fait prédominer une rationalité technique, mais il lui reconnaît la cohérence et l'influence.

La prospective est très proche de l'utopie : « *il y a même besoin mutuel d'une prospective dépouillée de son idéologie subreptice* », et d'un utopisme arraché de son « *impuissance nostalgique* ».

Cette analyse sera reprise cinq ans plus tard dans des formes assez proches par Yves Barel qui estimera aussi que la prospective combine une fonction scientifique et une fonction idéologique⁶². Dans un essai paru en 1966, « Les Français et le changement », le sociologue Edgar Morin a critiqué aussi la mainmise sur les centres de décision exercée par l'« *intelligentsia technicienne et scientifique* ».

A son arrivée au Commissariat général du Plan en 1985, le nouveau commissaire Henri Guillaume a organisé une évaluation de « réflexions pour 1985 ». Les conclusions de l'évaluation de ce rapport sont résumées par Bernard Cazes, grande figure de la prospective française⁶³.

Un regard a posteriori sur « réflexions pour 1985 »

« *Cet exercice de « rétro-prospective » (...) apporte deux séries d'enseignement.*

Sur le plan quantitatif l'évaluation faite par P. Dubois de l'INSEE des travaux qu'il avait effectué vingt-trois ans auparavant pour le Groupe "1985" montre que le bilan des projections macroéconomiques 1960-1985 est tout à fait honorable en ce qui concerne l'évolution de l'offre globale de main d'œuvre et la durée du travail, les gains de productivité et la croissance de l'économie, ainsi que la structure de la demande finale.

La faiblesse majeure se trouve du côté des ressources humaines. "La baisse de la fécondité à partir du milieu des années 60 n'a pas été anticipée." En ce qui concerne la participation des femmes à la vie active, la "tendance lourde" depuis 1900 était en France à la stagnation du taux d'activité, et son renversement n'a pas non plus été anticipé. Enfin la méthode utilisée consistant à confronter des ressources potentielles en main d'œuvre et un taux de croissance potentiel de l'économie, excluait par construction la possibilité d'un déséquilibre important et durable sur le marché du travail, qui s'est effectivement produit après 1973.

⁶² Yves Barel distingue plusieurs modalités dans la fonction scientifique (fonction de prévision, fonction de préparation au choix ou à la décision, fonction de critique scientifique du présent ou de relecture du passé, fonction de test ou de vérification de la validité d'analyse et procédure de pseudo-expérimentation), de même que dans la fonction idéologique (mobilisation autour d'un projet social, incitation à l'action ; démobilisation ; remplacement des idéologies ; amélioration de la situation de ceux qui en font profession vis-à-vis du pouvoir).

⁶³ Chargé de mission au Plan, membre du comité d'orientation de Futuribles, il est aussi le principal historien de la prospective avec son ouvrage Histoire des futurs.

Du point de vue des anticipations qualitatives, le Groupe « 1985 » a formulé maintes conjectures qui se sont révélées correctes (...). En revanche le rapport comporte deux grands silences : la révolution micro-électronique et l'émergence du Japon comme économie dominante (...)».

Bernard CAZES. Histoire des futurs. Les figures de l'avenir de Saint Augustin au XXe siècle, Seghers, 1986, p. 394

Les rapporteurs du groupe 85 émettent le souhait que dans l'ensemble des administrations, des institutions, des organisations professionnelles, économiques, sociales, syndicales puissent se créer des cellules de prospective. A la suite de ce travail, des cellules de prospective seront effectivement créées dans différentes administrations, aux ministères des Armées⁶⁴, des Affaires étrangères (Centre d'analyse et de prospective : 1973) et de l'Industrie.

Par la suite, le Plan va faire évoluer ses méthodes. Le Plan met ainsi en place, fin 1969, un groupe d'études prospectives en préparation du VIème Plan. Présidé par Paul Delouvrier, ce groupe comprend notamment Raymond Aron, Michel Crozier, Jacques Delors, Jérôme Monod, Paul Ricœur. Il s'inscrit dans la continuité du « groupe 85 » de préparation du Vème plan.

Les travaux de ce groupe marquent, selon Philippe Durance, une étape importante dans la pratique prospective : prise de conscience qu' « *aucun pays ne peut réfléchir sérieusement à son avenir [...] à long terme sans prendre en compte l'évolution de l'environnement international futur dans lequel il se trouvera et l'interdépendance accrue qui en résultera pour lui.* » Pour ce faire, le groupe a identifié les principales forces qui pourraient déterminer l'évolution de l'environnement international de la France à l'horizon 1985. Parallèlement, les tendances lourdes de la société française sont recensées et les effets prévisibles à 10 ou 20 ans mesurés. Le travail s'attache à débusquer les « mutations illusoires », ces changements qui semblent nouveaux mais qui constituent de simples prolongations de tendances, et recherche les véritables faits porteurs d'avenir. Les membres du groupe s'accordent cependant sur le risque que comporte un tel exercice : leur identification constitue un problème car ils peuvent être « *considérés par certains observateurs comme marquant un tournant nouveau... tant qu'ils ne se sont pas révélés être un épisode sans lendemain.* » (Commissariat général du Plan, 1972). Pour permettre à la réflexion prospective de déboucher sur l'action, le groupe isole les tensions et les ruptures qui pourraient se produire à la croisée des contraintes de l'environnement et des tendances de la société française, et pour lesquelles des lignes d'actions possibles sont esquissées. « *Au lieu d'adopter cette attitude neutre, consistant à inventorier les tendances internes de notre évolution, et à en décrire les conséquences, bonnes, mauvaises ou indifférentes, nous aurions évidemment pu prendre la position dite volontariste, qui se donne a priori une image souhaitable du futur, et s'efforce d'apprécier les chances de succès aussi bien que les obstacles à surmonter. Cette seconde démarche est la plus séduisante, et c'est à elle que l'on identifie souvent la*

⁶⁴ Le Centre de prospective et d'évaluation du ministère de la Défense créé en 1964 est une des principales institutions qui a lancé la prospective française avec le Commissariat général du Plan et la DATAR ; sa mission est d'orienter rationnellement les programmes d'armement à long terme.

prospective. Le seul ennui, c'est que les Français sont loin d'être d'accord sur ce qu'est exactement l'avenir désirable [...]. Il nous a donc paru plus utile de prendre une mesure aussi exacte que possible des déterminations que nous crée le fait d'appartenir à une société de type industriel et à une économie de marché [...] pour essayer ensuite d'en induire les problèmes de développement auxquels nous aurons à faire face ». (Commissariat général du Plan, 1972, cité par Philippe Durance, Genèse de la prospective territoriale, 2007).

Globalement, la technique s'affine : l'exploration des futurs possibles permet d'aboutir à la détermination d'un souhaitable, à partir duquel il est plus facile de revenir au probable, puis au possible, ce dernier domaine devenant une sorte de « sous-catégorie » du probable, un possible vue sous l'angle de la volonté d'agir, qui permet de cerner les actions concrètement envisageables. « Le passage aux actes », nécessite alors une analyse des différentes stratégies possibles et l'évaluation de l'ampleur des marges de liberté, de manœuvre, qui découlent des contraintes externes.

Par ailleurs, en lui montrant les avenir possibles, en donnant des moyens d'orientation à la société française, les experts estiment que la prospective contribue à modifier les comportements des « groupes sociaux ».

Enfin, le rapport demande que la prospective et l'évaluation soient rapprochées et intégrées au sein du système de décision publique (nécessité de « comparaison systématique entre les résultats d'une politique et les objectifs qui lui étaient assignés, et en un essai d'explication des écarts constatés »).

4 - (Scientifiques « indépendants ») Travaux en sciences humaines à dimension prospective

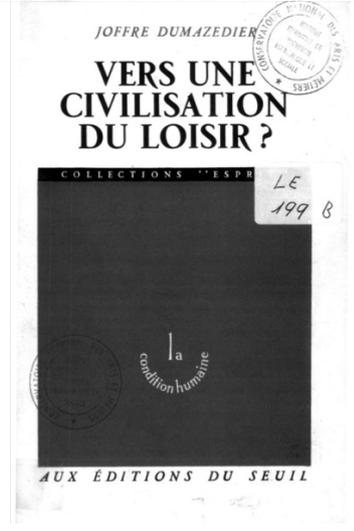
La prospective ne se réalise pas seulement dans des lieux dédiés, comme le Centre d'études prospectives de Gaston Berger, le Commissariat général du Plan ou l'association Futuribles. De nombreux intellectuels et scientifiques produisent des travaux à dimension prospective (Henri Mendras, Michel Crozier, Edgar Morin... pour ne citer que des sociologues). A travers leurs ouvrages, le public les connaît mieux que les prospectivistes travaillant sur commande. Leurs travaux influencent aussi les exercices de prospective, à travers les concepts et tendances qu'ils décryptent.

Nous nous appuyons ici sur deux ouvrages à l'influence importante sur la pensée de nos sociétés contemporaine, « Vers une civilisation du loisir ? » du sociologue Joffre Dumazedier, et « La civilisation de 1995 » de l'économiste Jean Fourastié. Ces ouvrages ont en commun d'esquisser une société basée sur les loisirs, la culture, l'éducation, l'épanouissement personnel, où le temps de travail aura fortement décru.

Le schéma est simple : tendanciellement, le temps de travail diminue, la production augmente, et par conséquent la productivité s'accroît. De plus, le niveau de scolarisation augmente, de même que les loisirs, du fait de la libération de temps de travail. Du coup, à partir de ces tendances dont on estime qu'elles se poursuivront, en particulier grâce au progrès technique, de nombreux auteurs envisagent une civilisation où l'homme travaillera peu, et utilisera son temps pour se cultiver, pour ses loisirs. Une telle société engendrera de nouveaux risques, comme l'ennui le désœuvrement...

On notera que les inconvénients de ces sociétés des loisirs ont été le plus systématiquement explorés dans des ouvrages romanesques et d'anticipation... qui s'appuient sans doute sur les travaux d'économistes et de sociologues pour construire leurs hypothèses, ce qui fait de l'ouvrage « sérieux » une sorte de fond invisible du travail romanesque.

- **Joffre Dumazedier, « Vers une civilisation du loisir ? » (1963)**

	<p>Joffre Dumazedier soutient, à partir des tendances (évolution de la durée du travail depuis la révolution industrielle, aspirations sociales...) que les loisirs se sont affirmés comme un droit et comme une valeur ; le loisir de masse est pour le sociologue un phénomène central de la civilisation contemporaine, et modifie le travail, la vie quotidienne, sociale, familiale, le rapport à la politique. Il donne naissance à une culture nouvelle. En même temps, il place le loisir dans le cadre d'un avenir à ses yeux souhaitable, celui d'une « démocratie culturelle » qui implique une nouvelle politique de l'éducation, de l'information, des institutions.</p>
---	---

Vers une civilisation du loisir ?, extraits

« Ainsi depuis cent ans, le loisir est né, a grandi, s'est valorisé. Il est en pleine expansion. Quand la misère, la maladie, l'ignorance limitent sa pratique, il est présent comme un besoin impérieux, une valeur latente en tous milieux, surtout dans les jeunes générations. Dans les sociétés industrialisées, phénomène de classe au XIX^e siècle, il tend à devenir un phénomène de masse au XX^e siècle.

Il n'est pas un produit secondaire mais central de la civilisation actuelle. Avec l'accroissement du revenu individuel, l'augmentation du temps libre constitue peut-être la perspective fondamentale pour la majorité des hommes. Le travail n'est pas vécu comme une fin, mais comme un moyen.

Cependant, les nations modernes n'ont pas encore pris conscience du problème général du loisir. Les loisirs sont encore vécus par morceaux sous la forme d'activités diverses qui empêchent d'analyser leur interdépendance et d'aménager leur équilibre dans un style de vie. » (p. 235)

« Tous les systèmes qui se rattachent à ces grandes données de la civilisation doivent s'élargir pour comprendre l'ensemble des caractéristiques et des facteurs d'une civilisation du loisir. Le loisir traduit un faisceau d'aspirations de l'homme à la recherche d'un nouveau bonheur, en rapport avec un nouveau devoir, une nouvelle morale, une nouvelle politique, une nouvelle culture. Une mutation humaniste est amorcée. Elle sera peut-être encore plus fondamentale que celle de la Renaissance.

Elle a progressé lentement, presque imperceptiblement « sur des pattes de colombes depuis la seconde moitié du XIX^e siècle quand pour la première fois les syndicats ouvriers réclamèrent non seulement une augmentation du salaire, mais aussi la diminution des

heures de travail. Elle est la suite logique de la révolution démocratique et industrielle du siècle dernier. Elle est une des composantes majeures du « test géant aux résultats incertains » qui constitue l'application à l'échelle de l'Humanité des inventions prométhéennes de l'Homme. Telle est l'hypothèse centrale qui s'est dégagée de nos enquêtes sociologiques et de l'étude critique des travaux de nos européens ou américains sur le loisir, ou les loisirs ». (p. 277-238)

« Que conclure ? Nous l'avons dit, les éducateurs ont à répondre au problème le plus difficile de toute l'histoire de l'éducation : l'élévation permanente du niveau de culture de toutes les couches de la société, en fonction des besoins de plus en plus complexes de l'évolution et par le moyen des activités les plus ambiguës, les activités de loisir. Seul un front commun des éducateurs professionnels et des leaders populaires, des informateurs et des cadres sociaux peut venir à bout de ce problème. Nous plaillons pour une éducation nationale rénovée ouverte sur tous les âges de la vie. Des équipes devraient adopter devant ce problème une attitude de recherche à la fois inventive et expérimentale. » (p. 284)

- **Jean Fourastié, « La Civilisation de 1995 » (1974)**

Jean Fourastié, économiste et grande figure des débuts de la prospective française, présente la singularité de vouloir prendre en compte les structures les plus durables et stables dans l'élaboration des prévisions ; il faut se fonder, affirme-t-il, sur les domaines où l'évolution est la plus lente et ancienne, qui offrent le plus de garanties de continuité. Sa démarche se singularise donc de celle préconisée par Gaston Berger ou Bertrand de Jouvenel.

Jean Fourastié est l'auteur de plusieurs ouvrages à dimension prospective, dont certains ont provoqué des débats importants. Il a publié en 1945 et 1947 deux ouvrages clés pour la prospective française, « L'économie française dans le monde » et « La civilisation de 1960 ». Le premier paru dans la collection « Que sais-je ? » avait amené Léon Blum à le faire recruter au Commissariat général du Plan, alors en phase de création. Dans les milieux de la prospective, nombreux sont ceux qui reconnaissent, tel Michel Crozier par exemple, son influence. Dans « **Les 40 000 heures** » publié en 1965, Fourastié prévoyait, à partir de l'analyse des tendances depuis plus d'un siècle sur la durée de travail et sa productivité, une forte réduction du temps de travail.⁶⁵ Il montrait que la réduction du temps de travail sur la vie entière, déjà divisée par deux en un siècle, allait sans doute l'être à nouveau par deux, ou à peu près, au cours du XXI^e siècle, sous l'influence principalement des gains de productivité.

Dans « **La civilisation de 1995** », réédition revue de « La civilisation de 1960 » paru en 1947, l'économiste démontre que le niveau de vie de l'homme moderne s'est amélioré depuis un siècle. Il expose ensuite les causes qui ont rendu possible cette évolution. Dès l'introduction, Fourastié prévient son lecteur que le titre est trompeur : « *Je n'étudie pas ici « ce que sera la France en 1995 », mais le sens général de l'évolution économique et sociale du monde de 1830 à 1995* » (p. 7). Il se donne pour objectif de « *dégager certains caractères*

⁶⁵ Le titre s'explique ainsi : un homme travaillera d'ici à la fin du siècle 30 heures par semaines, 40 semaines par an, ce qui fera un total de 12 000 heures par an. Sur une durée de 35 ans de vie active, la durée moyenne de l'activité professionnelle effective sera au total de 40 000 heures.

fondamentaux des bouleversements économiques et sociaux que la révolution industrielle provoque dans le monde contemporain ».

Il est convaincu que l'homme est « incroyablement ingrat envers le progrès technique », et mentionne souvent, comme repoussoir, l'homme d'avant le XX^{ème} siècle, croulant sous le travail et anxieux du lendemain (aura-t-il de quoi se nourrir, lui et sa famille ?). Sa première partie est d'ailleurs intitulée « *Le progrès technique améliore le sort de l'homme* ». Il utilise pour objectiver cette amélioration, une batterie d'indicateurs comme l'évolution du salaire réel depuis 1750, le nombre d'heures travaillées, le taux de scolarisation, la durée de vie, la proportion de la population masculine de conscrits illettrés, l'évolution du revenu par tête, la productivité par tête et par heure d'ouvrier, etc.

Fourastié se situe, comme les prospectivistes qui sont ses contemporains, dans une vision confiante et optimiste du progrès technique. On entre à ses yeux dans une nouvelle civilisation, qu'il pare de caractéristiques positives.

« La civilisation de 1995 », Jean Fourastié, extraits

Sur le plan de la méthode, Jean Fourastié utilise des indices statistiques « *dont les définitions et l'ordre de grandeur éliminent toute erreur grave* » (p. 7), ce qui rappelle à quel point l'usage des nombres et de la statistique sont considérés comme des gages de sérieux dans la prospective, au détriment du raisonnement non chiffré, ce qui s'avère largement un mythe. « *De notre essai de mesures, il se dégagera plusieurs tendances nettes, caractéristiques de la situation actuelle du monde ! C'est la projection de ces tendances qui nous permettra de prévoir « la civilisation de 1995 »* » (p. 7).

Il se place dans un modèle où l'objectivation des grandes tendances et leur extrapolation suffit pour engager les grands traits du monde à venir. Il admet que les hommes, puissent, par leurs actions, modifier le cours des choses, de même que des événements importants, mais seulement à la marge.

Son schéma explicatif de l'évolution de l'ensemble des sociétés (!) est basé sur la production, d'ailleurs comme la plupart des économistes, marxistes en premier lieu : « *la hausse de la productivité du travail a suscité celle du niveau de vie* ». « *La productivité apparaît comme la variable motrice de l'évolution économique contemporaine.* » (p. 8) Le progrès technique a suscité un accroissement de la production : c'est la cause de l'« *amélioration du sort de l'homme* ». La production agricole a été multipliée par 6 depuis 1780, la production industrielle par 100.

En tendance, il relève une baisse de la durée du travail, l'extension de la durée de la scolarité et du nombre d'élèves et étudiants, le bouleversement de la structure des professions (baisse de l'activité agricole, etc.), l'amélioration des conditions de vie, l'allongement de la durée de vie. « *L'homme se libérera du travail industriel comme il s'est libéré (c'est-à-dire en grande partie) du travail agricole* » (p. 29).

Dans l'avenir, on réduira notablement le « travail machinal » et « servile » :

« *En 1900, seul l'ingénieur réglait le travail ; dès maintenant, le médecin, et demain le psychologue le régleront avec lui. Plus encore chaque homme pensera, vivra et règlera son propre travail dans l'organisation d'ensemble* ». « *Le progrès technique réduit la durée du*

travail servile, mais reste sans action sur la durée du travail intellectuel (ou du moins de la plus grande partie de ce travail). » (p. 35)

A l'instar de Joffre Dumazedier, il estime que nos sociétés iront vers plus de consommation, de loisirs et d'éducation. Sur la base de ce type d'analyse dont la dimension utopique est manifeste, on voit pointer des concepts qui fleuriront plus tard, comme l'avancée vers une civilisation post matérielle :

« C'est parce que la révolution industrielle engendre des loisirs que la nouvelle civilisation n'est pas et sera de moins en moins une civilisation matérielle ». « Un nouveau genre de vie doit normalement créer une nouvelle civilisation . (...) Que deviendra-t-il donc, à peine fatigué et débordé de loisirs ? ». « Il est donc raisonnable de supposer que deux ou trois générations maintenues jusqu'à leur majorité sur les bancs de l'Université produiront, vers l'an 2000 comme vers l'an 1700, une distinction intellectuelle et un art de vie incomparable. Mais au lieu d'être réservé à 2% de la population, cette véritable civilisation s'étendra à des masses entières, en nombre sans cesse croissant. » « Il nous paraît cependant dès maintenant certains que le proche avenir verra réunies les conditions nécessaires à la culture intellectuelle des masses » (p. 123).

Il envisage une « intellectualisation de la vie sociale », une société cultivée de masse qui par exemple remplirait les théâtres, aurait des capacités de réflexion accrue, etc. La réalité sera fort différente : certes, près de 80% d'une classe d'âge atteint le niveau du baccalauréat mais la lecture a baissé, de même que la fréquentation des théâtres. Si on laisse de côté la discussion sur ce que peut signifier être cultivé aujourd'hui, il est indéniable que cette vision d'une civilisation de la connaissance et de la culture s'est avérée fautive (voir aussi l'extrait de « Le Plan ou l'Anti-hasard » de Massé, p. 116).

5 - (DATAR-OTAM) La méthode des scénarios dans un cadre d'aménagement du territoire (1969-70)

A la fin des années 60, la DATAR s'est engagée dans des recherches théoriques sur la prospective et des travaux appliqués. Elle met au point avec l'aide d'un bureau d'études, l'OTAM (Omnium technique d'aménagement), filiale de la SEMA dirigée par Jacques Lesourne, la méthode des scénarios.

Dans le cadre du programme d'études relatif à l'élaboration du Schéma général d'aménagement de la France, le Sésame confie à l'OTAM l'étude d'un schéma prospectif à l'horizon 2000 ; le BIPE assure un appui pour les analyses démographiques et industrielles. Les chercheurs construisent trois scénarios d'anticipation contrastés, partant d'images terminales constituées à partir de grands objectifs. Ils sont publiés sous le titre *Scénarios d'aménagement du territoire : La France de cent millions d'habitants, La France côtière et L'agriculture sans terre*. Il s'agit surtout d'un travail expérimental pour tester la méthode des scénarios. Ce travail visait aussi à élargir le débat public en forçant les hypothèses de réflexion par des scénarios qui sortaient des schémas classiques.

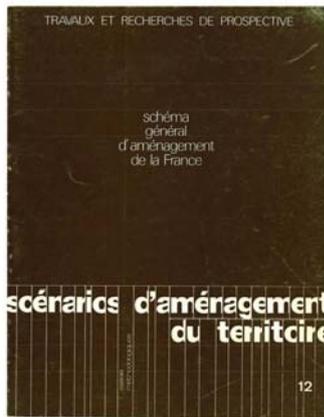
Face aux difficultés rencontrées, en particulier la faiblesse de la prospective sociologique pour caractériser une société française possible et souhaitable, mais aussi pour mieux travailler sur ce qui est appelé le « cône des possibles » à savoir l'ensemble des possibles, un second travail est engagé. Il s'appuie sur une démarche classique en planification, la construction d'un scénario tendanciel (à partir des tendances actuelles), avec conservation du système politico-économique existant.

L'objectif de cette seconde étude est de présenter une image de la France de l'an 2000 plausible, en l'absence de toute action volontaire de l'Etat et donc de « *préciser les conséquences à long terme des tendances actuelles du développement socio-économique sur l'organisation de l'espace.* » Le nom de scénario de l'inacceptable indique que l'image produite est un repoussoir, en révélant ce que deviendrait la France si rien n'est entrepris pour modifier le cours des événements. L'étude est publiée en 1971 dans le n°20 des Travaux et Recherche de Prospective sous le titre *Une image de la France en l'an 2000*.

Fabrice Hatem soutient dans son ouvrage que l'objectif principal était moins celui de la méthode que celui de la communication : la DATAR cherchait à faire passer ses messages politiques auprès de la haute administration et du public. Un scénario, estime-t-il, est une forme particulière de rhétorique qui peut correspondre à un véritable travail pédagogique destiné, in fine, à structurer les représentations de ses destinataires sur leur environnement futur et sur ses marges de manoeuvre. Josée Landrieu, chef de projet à la DATAR du scénario de la France en l'an 2000 livre ce témoignage qui confirme et précise les propos de Fabrice Hatem. Elle indique que la recherche de légitimité de la DATAR passait par un renouvellement des connaissances de la part du monde universitaire. C'est intéressant, car on pense souvent qu'un scénario est simplement un outil de prévision destiné à éclairer des choix : « *tout aussi importante, et faisant explicitement parti de la commande, était la production d'une connaissance sur l'espace qui n'existait pas à l'époque — il y avait bien une connaissance géographique sur l'espace mais pas de connaissance « scientifique » sur l'espace aménagé (...). Ce lien entre la connaissance des phénomènes physiques, des phénomènes économiques et des phénomènes économiques manquait. Le besoin d'une connaissance nouvelle, reconnue par l'Université, était indispensable pour que l'aménagement trouve sa vraie force et sa légitimité face au Plan et aux ministères sectoriels de l'industrie, de l'équipement, de l'agriculture. Or, à part Yves Barel, les universitaires s'intéressaient peu à cette vision systémique du changement. Le contrat passé avec l'OTAM consistait donc à produire une vision prospective — c'était le but des scénarios — mais aussi à animer des débats et des rencontres d'une part avec les responsables du Plan et des différents ministères et d'autre part avec des universitaires pour essayer de les entraîner dans un processus de renouvellement de la connaissance. Je suis convaincue, pour en avoir à l'époque discuté, que cet aspect intéressait Jérôme Monod au moins autant, si ce n'était plus, que les scénarios en tant que tels.* » (Josée Landrieu, entretien, 2005, in Attitudes prospectives, p. 197)

- « **Scénarios d'aménagement du territoire** » (trois scénarios exploratoires contrastés à l'horizon 2000)⁶⁶

⁶⁶ Pour télécharger l'étude : <http://www.datar.gouv.fr/IMG/File/Scenarios-amenagement-terr.pdf>



Scénarios d'aménagement du territoire comprend deux parties : la première évalue les premières applications de la méthode des scénarios et tente de définir un guide des bonnes pratiques.

La seconde expose les scénarios réalisés par l'OTAM : « La France de cent millions d'habitants », « L'agriculture sans terre », « La France côtière ». « *Les trois scénarios retenus par la Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale sont dits "contrastés" : ils sont situés dans le champ des possibles (parfois à ses limites), mais hors du "cône de développement", c'est-à-dire que l'image qui les caractérise s'écarte des images vraisemblables de l'an 2000, tout en n'étant pas impossible* ». (p. 3 du rapport)

A posteriori, un des artisans de sa réalisation, Josée Landrieu a livré ce témoignage : « *Notre idée était de pousser le plus loin possible la réflexion sur l'inconcevable pour voir, à contrario, ce qu'il était possible de faire pour s'en rapprocher ou pour s'en éloigner. (...) Ces trois scénarios ne nous ont pas paru, finalement, si contrastés. Certes, les tendances, si on les prolongeait, n'y menaient pas, mais en même temps les objectifs à atteindre ne paraissaient pas si irréalistes. Il y avait ainsi une tension féconde entre le tendanciel et le volontaire.* » (entretien, 2005, in *Attitudes prospectives*, p. 196)

Dans chaque scénario, les auteurs testent la faisabilité politique de mettre en œuvre un objectif :

- l'intégration sur le territoire de flux migratoires importants ;
- la déconcentration de la région parisienne et la valorisation du littoral ;
- la reconversion d'une France rurale en une France industrielle.

Les scénarios sont conçus entre novembre 1968 et mai 1969 par trois groupes de travail distincts. Chaque atelier est composé de trois à quatre personnes et se réunit entre cinq et sept fois. Un intergroupe assure l'homogénéité du travail et la synthèse.

Les scénarios utilisent deux démarches complémentaires : la première, exploratoire, consiste à passer du présent au futur par le biais de facteurs dynamiques (par exemple, en indiquant un cheminement vers le scénario d'une France à 100 millions d'habitants) ; la seconde, à rebours, part de l'avenir et remonte jusqu'au présent en induisant les facteurs d'évolution (cela est expliqué p. 4 du rapport). « *Le scénario d'aménagement est destiné à stimuler l'imagination tout en la dirigeant. L'imagination et la rigueur logique vont donc interférer et s'épauler au cours de son élaboration.*»

La France de 100 millions d'habitants en l'an 2000 (extraits)

« *Pour évaluer la possibilité d'une France comprenant 100 millions d'habitants en l'an 2000, il faut transformer l'hypothèse en objectif et construire l'image de cette France ainsi que le*

cheminement qui y conduit. Les motivations d'une telle politique sont à chercher dans un objectif de puissance ou de croissance économique.

I - CENT MILLIONS D'HABITANTS EN L'AN 2000 EST-CE POSSIBLE ?

La manière la plus directe de répondre à une telle question est de transformer le thème du scénario en objectif, puis de déterminer la politique à mettre en œuvre pour atteindre celui-ci. Mais on peut aussi adopter un point de vue plus nuancé et considérer la France de cent millions d'habitants comme la conséquence plus ou moins volontaire d'un état futur de la société, c'est-à-dire comme l'effet, en quelque sorte secondaire, d'une ou de plusieurs politiques.

Avant d'étudier ces deux aspects du problème, il faut tout d'abord préciser et analyser les composantes de l'évolution démographique, que sont la natalité et l'accroissement de la longévité ainsi que l'immigration. (...)

« CENT MILLIONS D'HABITANTS, OBJECTIF D'UNE POLITIQUE

Après avoir analysé et défini ces différents facteurs de l'évolution démographique, on peut chercher une politique propre à les orienter vers la réalisation d'une France de cent millions d'habitants.

Afin de déterminer une telle politique, il faut d'abord en préciser les motivations. L'accroissement de la population n'est pas en effet un objectif en soi, ce ne peut être qu'un moyen permettant de satisfaire un objectif de puissance ou de croissance économique. La taille de sa population est en effet une condition importante pour qu'un pays joue un rôle dans la politique mondiale, pèse sur les décisions internationales et appartienne, ou continue d'appartenir, au clan des grandes puissances. Le capital humain est aussi indispensable à la constitution du corps d'élites nécessaire pour développer la recherche et se tenir à la pointe du progrès. Un objectif démographique puise presque toujours ses raisons dans une volonté nationaliste. Il conduit les responsables du pays à mettre plutôt l'accent sur une politique nataliste, sans défavoriser l'immigration.

Pour stimuler la natalité, le pouvoir politique dispose d'un large éventail de mesures incitatives et de moyens d'information ou d'ordre économique. (...)

CENT MILLIONS D'HABITANTS, CONSEQUENCE D'UNE EVOLUTION

L'imagination est dans ce cas libre de toute contrainte pour décrire une situation future qui, du fait de sa cohérence, renforce le scénario. On est ainsi amené à considérer la France en l'an 2000 comme un milieu agréable pour l'époque, très attrayant sur tous les plans, celui de l'économie (emploi, rémunération, etc...), autant que ceux de la culture, des relations sociales ou du mode de vie. Il y ferait bon vivre ; l'avenir serait ouvert et ne provoquerait pas d'angoisse ; on y honorerait une idéologie d'épanouissement personnel. C'est un pays auquel on serait fier d'appartenir.

Cette démarche rend plus plausible la réalisation du scénario car elle met en évidence les changements de structures que suppose une France de cent millions d'habitants, ce que la prolongation des tendances actuelles, même "bousculées" par une politique, ne permet pas. Le but de la construction du scénario n'est pourtant pas atteint. Tout d'abord, cette

démarche part d'une description de la France en l'an 2000, sans que la nécessité d'un tel type de société soit certaine. D'autre part, la situation décrite correspond probablement plus à un scénario sur les nouvelles relations sociales engendrées par un progrès technique intense qu'au changement de dimension impliqué par le thème "France de cent millions d'habitants". Le but du scénario est en effet de découvrir les implications d'une croissance démographique sur la société française, en particulier quant à l'implantation de la population sur le territoire. Les réflexions exposées ci-dessus se sont néanmoins avérées très fructueuses sur le plan méthodologique car elles ont démontré qu'une systématique était nécessaire à la construction des scénarios, afin d'obliger l'esprit à se dégager à la fois du tendanciel (politique démographique) et d'une vision du futur relativement indépendante du thème du scénario. Elle conduit à l'analyse synchronique du futur qui fait l'objet du chapitre suivant.

II - ANALYSE DE DEUX SITUATIONS

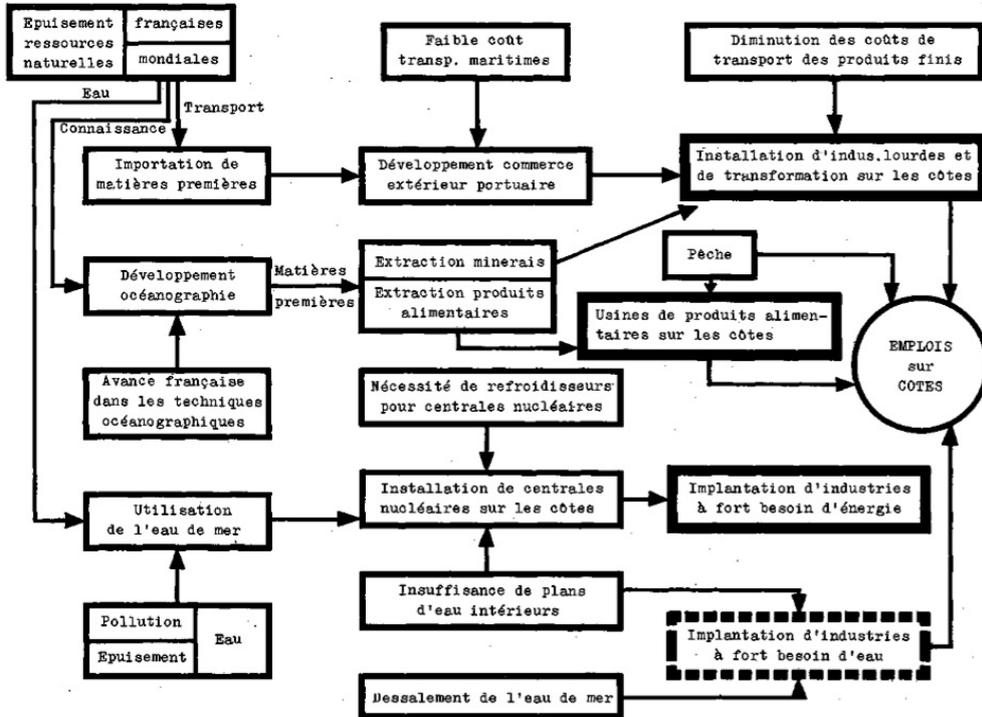
Une analyse synchronique du futur a dégagé deux types de société pour une France de cent millions d'habitants en l'an 2000 : une société industrielle caractérisée par la prédominance du secteur secondaire et une société post-industrielle plus libérée des impératifs économiques, différant essentiellement l'une de l'autre par la vitesse de l'évolution technologique. Avant de préciser ces deux situations, il a semblé souhaitable de bâtir la pyramide des âges de la population. »

La France côtière en l'an 2000 (tableaux)

Nous reproduisons les schémas qui résument le caractère plausible de ce scénario.

Facteurs économiques qui pourraient conduire à concentrer les activités sur les côtes

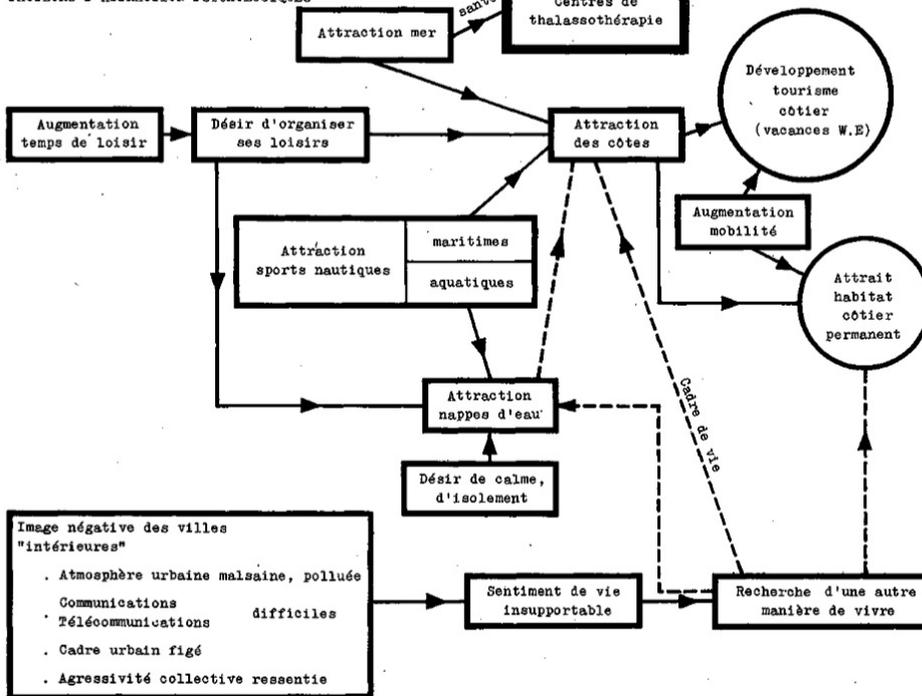
FACTEURS ECONOMIQUES D'ATTRACTION



Les facteurs psychologiques qui pourraient conduire les populations à se déplacer vers les côtes de manière durable

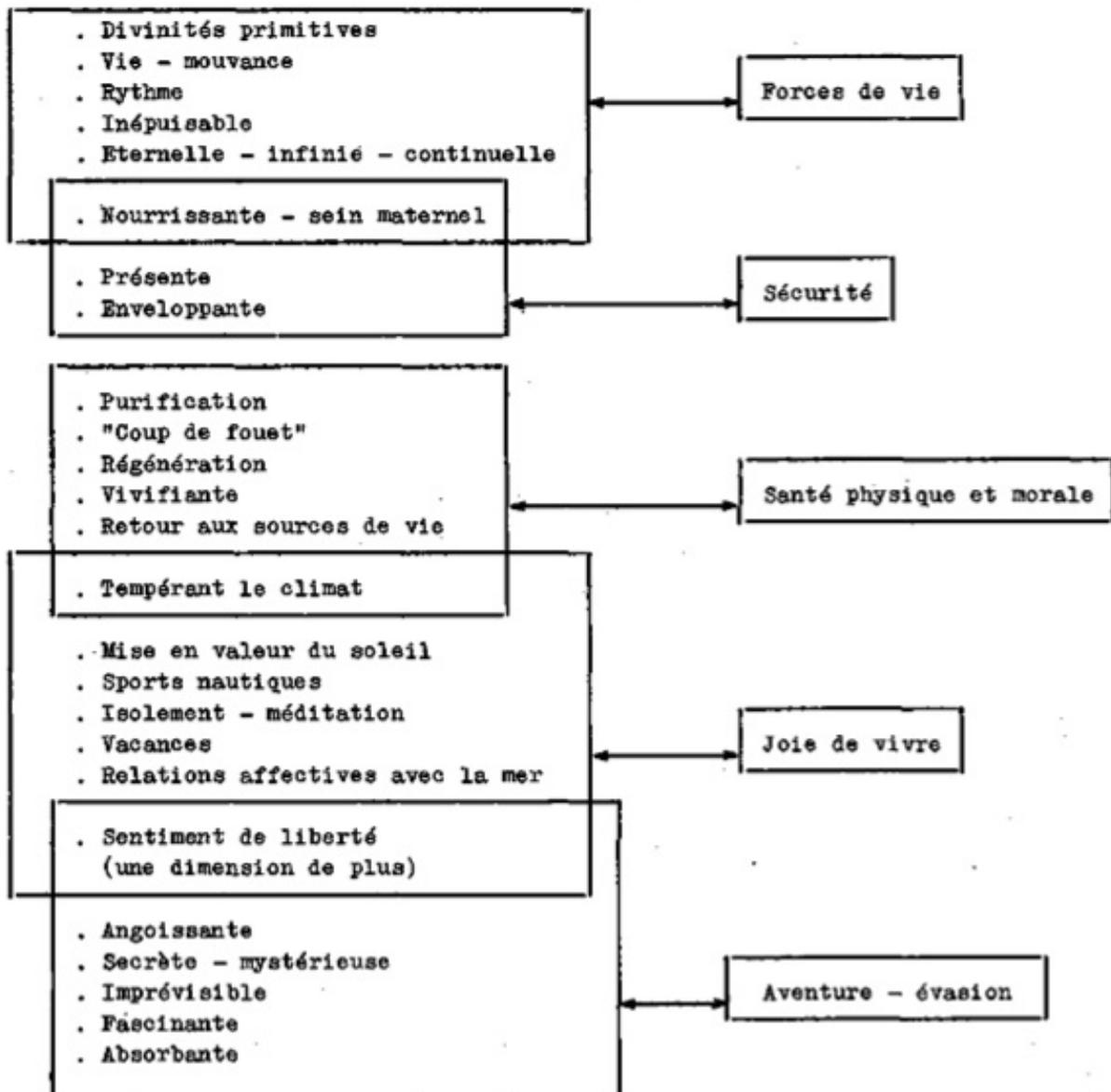
Tableau 3

FACTEURS D'ATTRACTION PSYCHOLOGIQUES



Les facteurs d'ordre symboliques qui rendent mer ou océan attractifs

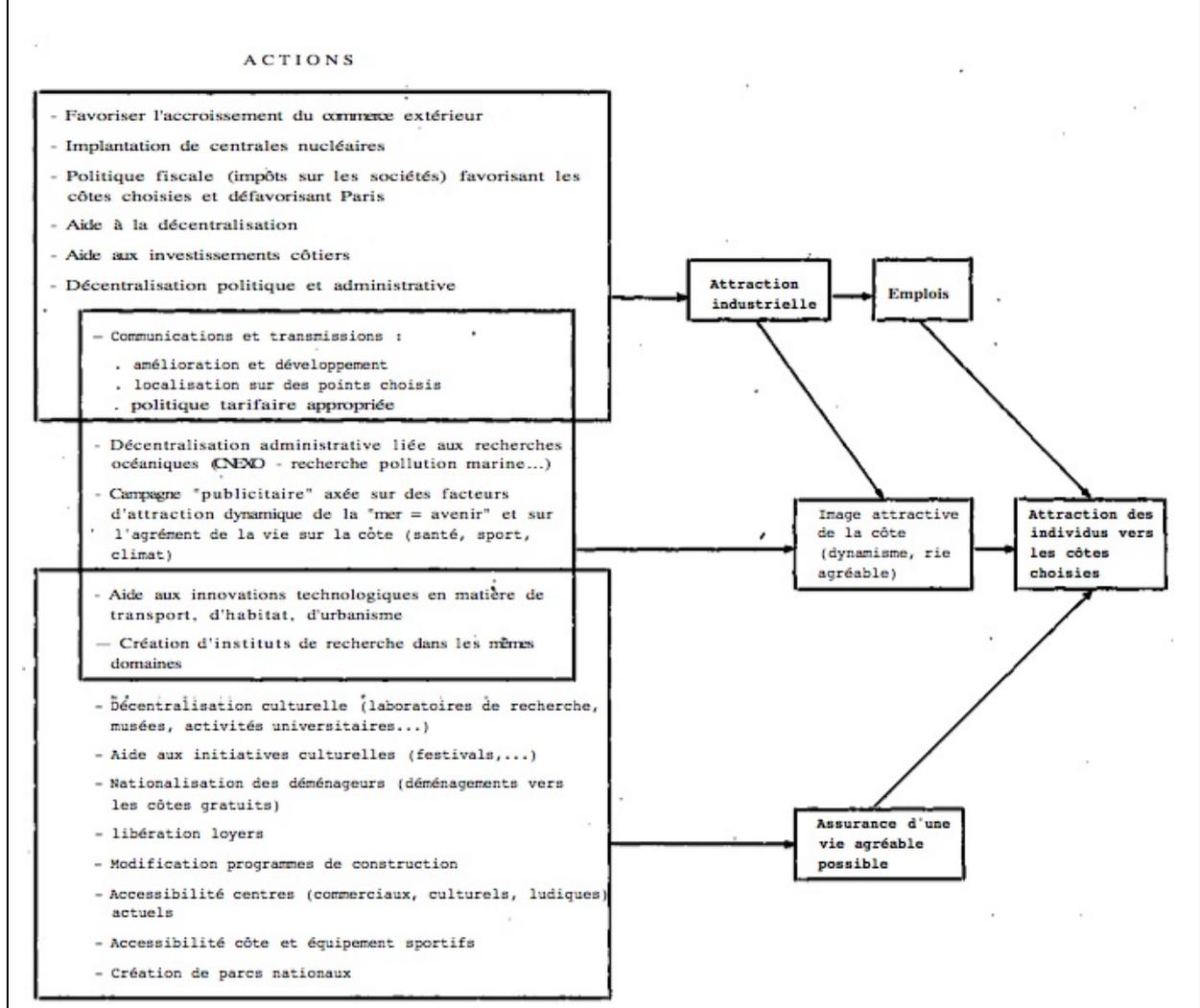
Les implications de la présence de la mer



Les actions publiques qui pourraient contribuer à la réalisation de ce scénario

Tableau 5

Liste des actions possibles



La prospective sociologique de ce travail est assez pauvre comme l'indique ce tableau qui synthétise l'évolution possible des modes de vie

MODES DE VIE		
France 100 millions d'habitants	Agriculture sans terre	France côtière
adaptabilité de l'individu à son environnement	création d'un groupe d'exploitants du tertiaire	équilibre de l'individu avec la nature
homogénéisation du rythme de vie : la notion de loisir se vide	simplification de la vie ménagère affaiblissement du rôle de la nutrition	civilisation cosmopolite très ouverte
intensification sociale des relations entre individus	augmentation du temps de non-travail (clubs, parcs nationaux) formule de la multipropriété	diversification des modes de vie intensification des relations sociales

- « Schéma général d'aménagement de la France. Une image de la France en l'an 2000, scénario de l'inacceptable » (DATAR, La Documentation française, 1971)⁶⁷

<p>The image shows the cover of a report. At the top, it says 'TRAVAUX ET RECHERCHES DE PROSPECTIVE'. Below that, in smaller text, 'schéma général d'aménagement de la France'. The main title is 'une image de la France en l'an 2000' in large, bold letters, with 'scénario de l'inacceptable' underneath. There is a small number '20' in the bottom right corner of the cover.</p>	<p>Pour réaliser son scénario, l'équipe de l'OTAM prend pour point de départ le fonctionnement de la société française en 1970. Elle s'appuie aussi sur les trois scénarios d'aménagement réalisés peu avant par l'OTAM.</p> <p>Le principe retenu est celui d'un scénario tendanciel, inspiré des travaux du Hudson Institute d'Hermann Kahn, construit à partir des tendances actuellement constatées aussi bien dans le domaine économique que social.</p> <p>C'est l'une des premières études réalisées en France sous cette forme de scénario tendanciel.</p> <p>Il s'agit d'une étude pluridisciplinaire de grande ampleur (la somme totale des contrats s'est élevée à 100 millions de francs), essentiellement qualitative, les données chiffrées ne servant que de support pour décrire des cheminements possibles.</p> <p><i>Une image de la France en l'an 2000</i> comprend quatre parties articulées selon une logique chronologique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>La société française en 1970 et le cheminement de 1970 à 1985</i> - <i>L'image de la France vers 1980-1985</i> - <i>Le cheminement de 1985 à 2000</i> - <i>L'image de la France vers 1990-2000.</i>
---	---

L'utilisation de la méthode des scénarios par la DATAR en est à ses balbutiements. Au moment de sa publication, les limites de ce travail sont connues. Construit sur une hypothèse de base postulant le maintien du système politico-économique français, elle ne mobilise qu'un régulateur, la régionalisation (le postulat de la DATAR est que l'espace, actif, est un régulateur politique), lequel s'avère peu pertinent. Son caractère très global et la non prise en compte de l'environnement de la France sont d'autres défauts majeurs du scénario. Enfin, faute de pouvoir appréhender le corps social dans son ensemble, l'étude aborde l'évolution de quatre sociétés, les sociétés rurale, urbaine, agricole et industrielle. Le scénario suit l'évolution de ces quatre sociétés sous l'influence de la régionalisation.

Quatre livres regroupent l'ensemble des travaux exécutés entre le mois d'avril 1969 et le mois de juin 1970 :

- le premier présente l'analyse des mécanismes de fonctionnement de la société en 1970,

⁶⁷ Pour télécharger l'étude : <http://www.datar.gouv.fr/IMG/File/Scenario-Inacceptable.pdf>

les résultats obtenus par la démarche tendancielle pour les années 1980-1985 et les grands traits possibles de la société vers 1990-2000 ;

- le second rassemble les volumineuses annexes de la « base » ;
- le troisième reproduit le cheminement de 1970 à 2000 ;
- le quatrième concerne les questions d'ordre méthodologique.

Cette étude a eu un impact important. Elle a fait naître chez des acteurs locaux le souhait de travaux similaires à des échelles géographiques plus fines, ouvrant la voie à des pratiques prospectives au niveau des collectivités territoriales.

Extraits

« Une image de la France en l'an 2000 » est une étape dans les travaux du schéma général d'aménagement de la France.

Il ne s'agit pas d'un travail administratif, mais d'une réflexion libre d'un groupe de travail dont le résultat n'engage, bien entendu, que ses auteurs.

*Si la Délégation à l'Aménagement du Territoire a jugé utile de le publier, c'est parce que cette réflexion, dont on pourra contester certains aspects sous l'angle de la méthode ou celui des résultats, **oblige à s'interroger sur ce qu'il faut faire pour que la France de l'an 2000 soit différente de celle décrite ici.***

Même s'il n'est pas certain qu'il corresponde partout à la prolongation des tendances actuelles — car ce type de pronostic est nécessairement entaché d'une certaine marge de subjectivité — il reste que le scénario décrit dans cet ouvrage est fondé à maints égards sur des prévisions d'évolution qui présentent un caractère de réelle plausibilité, en l'absence de politique résolument volontaire, notamment en matière d'aménagement du territoire ». (Jérôme Monod, délégué à l'aménagement du territoire et à l'action régionale). (p. 3)

Avertissement (p. 5)

« - Le scénario tendanciel n'a pas pour objectif de prévoir les événements, mais seulement de découvrir de grands axes du développement, sans s'occuper des faits qui les jalonnent.

- L'étude ici présentée constitue le résultat de travaux « pluridisciplinaires » qui, menés à un niveau relativement global, n'ont pas débouché sur des analyses spécialisées.

- La France est prise, ici, à l'intérieur de ses frontières naturelles : l'étude du contexte européen, voire mondial, n'a pas été entreprise. Tout au plus certaines hypothèses ont-elles été adoptées, telles que le renforcement d'une Europe économiquement intégrée (l'Europe politique ne nous ayant pas paru découler de la tendance). Certaines orientations générales du développement économique des pays industriels appartenant au même système socio-économique, ont été prises en compte : à ce titre, on peut dire que l'environnement international n'a pas été négligé.

- L'analyse est essentiellement qualitative; les données chiffrées (1) servent seulement de support.

- Lorsqu'à un moment donné du cheminement, plusieurs voies semblaient ouvertes, le choix s'est porté sur celle qu'indiquait la pente naturelle de la tendance. Il a été explicité dans le cas de l'option « régionalisation ».

Par contre, vers la fin du cheminement, l'option « renforcement de l'unité nationale » n'a pas été justifiée. On aurait pu en examiner d'autres, telles que « l'intégration politique de l'Europe », mais, faute d'information sur l'extérieur, le groupe a dû y renoncer.

- La logique d'une transformation et son déroulement chronologique sont plus faciles à

déterminer que ne le sont les dates des principales étapes. Les délais de réaction, par exemple, sont très difficiles à apprécier, notamment lorsqu'il s'agit d'une modification des systèmes de valeurs.

Ces indications données, ajoutons que l'étude comporte :

- l'analyse du cheminement des éléments constitutifs de la société française de 1970 à 1985, puis au-delà de 1985 (phases « diachroniques ») ;

- la description à grands traits de la société française telle qu'elle apparaît en 1970 et pourrait apparaître en 1985 et aux environs de l'an 2000 (phases « synchroniques »), en l'absence, rappelons-le encore, de toute intervention volontaire.

Le présent rapport reprend les éléments principaux de ces différentes phases. Le texte est écrit au présent, afin de donner au lecteur l'impression qu'il vit « chaque moment du futur » et de lui permettre de saisir l'optique historique de l'analyse. Cependant, il convient de garder constamment à l'esprit que le cheminement proposé ne prétend naturellement, pour autant, ni à la vérité historique, ni à une politique délibérée. »

Introduction (p. 9)

« Voici une image prospective de « la France en l'an 2000 ». Qu'elle se veuille prospective la situe déjà, assez convenablement, hors et au-delà du domaine des simples projections, très en deçà toutefois de celui de la pure fiction anticipatrice. C'est que la démarche prospective — œuvre d'imagination tempérée par l'expérience et la raison, comme on eût pu la décrire au temps de l'Encyclopédie — est porteuse de réalité. Et tout particulièrement de ces fragments de réalité qui, présents, mais à l'arrière-plan, dans l'actualité, n'en décideront pas moins de certains traits originaux de l'avenir. (...) »

I - TENANTS ET ABOUTISSANTS DU SCENARIO (p. 9-11)

« L'image prospective proposée ici a été obtenue au terme d'une démarche du type « scénario », et plus précisément « scénario tendanciel ». Ces deux précisions, en premier lieu, appellent explications. Pour être clair, il faut revenir de quelque deux ans en arrière, au début de l'effort de recherches entrepris par la DATAR en vue d'élaborer un schéma général d'aménagement de la France.

1 - Décider d'élaborer un schéma d'aménagement, c'est d'abord faire le constat d'un présent douloureux. Car si le présent est heureux, ce présent dont nous savons qu'il n'a pas été préparé, concerté, voulu, pourquoi l'avenir ne le serait-il pas ? Pourquoi ne pas faire confiance aux mêmes mécanismes spontanés et vouloir à tout prix fabriquer des lendemains qui devraient si bien survenir tout seuls ? Mais c'est aussi vouloir un avenir plus heureux et, encore, croire à la possibilité de le « faire arriver ». Il y a là un parti pris d'optimisme qu'il faut d'autant moins dissimuler que d'aucuns en contesteront, sinon l'opportunité, du moins le bien-fondé.

Il est intéressant de s'arrêter un peu sur les implications techniques d'un tel pari. L'idée que l'avenir puisse être, si on le veut, meilleur que le présent, entraîne celle qu'il existe une, ou (plus probablement) des « images du futur » plus satisfaisantes que ne l'est notre « image du présent », la réalité actuelle, au regard des exigences fondamentales de l'être humain. Ces images du futur restent à dessiner, mais leur réalisation est supposée à notre portée.

Nous voilà ainsi transportés du chapitre des objectifs à celui des voies et moyens. Comment passer de l'infirmité présente à un épanouissement futur dont les conditions pratiques restent d'ailleurs à définir ?

Laissant provisoirement de côté cette dernière difficulté, on observera que l'on se trouve confronté avec un problème décisionnel classique : celui du choix d'actions dont les effets, directs et indirects, permettront de passer d'un stade actuel subi à un stade futur voulu. La solution à ce problème n'est pas moins classique : il faut agir en s'appuyant sur des « lois » qui, dégagées à partir de ce que l'expérience présente de plus fiable, ses régularités, ses répétitions, permettent de prévoir les résultats de cette action.

S'agissant d'une intervention complexe adaptée à la complexité du monde que l'on veut transformer, les lois sur lesquelles on s'appuiera seront nécessairement organisées en un système lui-même complexe, que l'on désigne couramment par le vocable de « modèle ».

Mais on sait bien qu'un modèle est toujours un compromis entre deux exigences opposées : celle de cohérence, qui implique un système complet de relations compatibles, et celle d'adéquation qui conditionne la validité de l'ensemble au regard de la réalité à laquelle il s'applique. Dans les organisations complexes comme celles dont traite un schéma d'aménagement du territoire, ce compromis est difficile à trouver. Faute de délais d'observation suffisants (les ensembles les plus compliqués étant aussi les plus évolutifs, donc les moins stables) la condition de répétitivité n'y est pas remplie. Or, elle permet seule de formuler des lois. A défaut, l'on doit s'en tenir à des approximations commodes, mais le plus souvent peu adéquates à leur objet.

En outre, faute de méthodes appropriées, et peut-être aussi en raison de la nature des choses, on ne sait pas tout quantifier. Or, comment faire intervenir le qualitatif dans un modèle ?

La méthode des scénarios fournit une solution — ou un début de solution — à ces difficultés. Un scénario peut, en effet, être regardé comme un modèle où le non-quantifié et l'anormal sont pris en compte sous forme de contraintes venant infléchir le fonctionnement du système des relations prises en compte.

*2 - Voilà pour les scénarios. Mais qu'en est-il maintenant de cette variété particulière de scénarios que l'on appelle « tendanciels » ? Pour voir clair sur ce point, il faut avoir présent à l'esprit qu'un **scénario comporte toujours et nécessairement trois éléments** :*

*- Une « **base** » **dynamique**, état descriptif de la situation initiale du système considéré, de ses lois, et de ses tendances d'évolution, y compris celles qui sont seulement présentes en « germe » (par exemple les conséquences de telle ou telle innovation à la veille de se répandre).*

*- Un « **cheminement** » qui retrace l'évolution d'ensemble du système en fonction de celles de ses composants et de leurs interférences. Ce cheminement n'est jamais univoque, car il aboutit à des blocages dont il y a toujours plusieurs façons de sortir, à des « carrefours » à partir desquels s'offrent plusieurs possibilités différentes, voire divergentes.*

*- Une « **image terminale** » qui est le résultat de cette évolution et le pendant de la « base », avec le même caractère dynamique qu'elle.*

A partir de là, deux possibilités sont offertes, la base étant connue de toutes façons :

- **cheminer et découvrir une image terminale,**
- **dessiner une image terminale et rechercher, s'il y en a, le ou les cheminements qui y conduisent.**

A priori, et du point de vue de l'aménagement du territoire, art optatif, la seconde semblait la plus séduisante. Et c'est elle, en effet, qui à été testée tout d'abord dans des scénarios dits « contrastés » parce que l'image terminale dont on cherchait à mesurer l'accessibilité s'opposait vigoureusement à l'image actuelle par certains de ses traits (...).

Ces premiers essais ont montré la difficulté de dessiner a priori une quelconque image du futur en étant raisonnablement sûr de sa cohérence interne.

*De plus, ces images sont en nombre illimité et serait-on parvenu à les regrouper en « famille » (ce qui a été tenté et jusqu'à un certain point réussi) qu'il resterait encore à les déclarer plus ou moins souhaitables, en fonction, bien sûr, des besoins et des goûts des Français de l'avenir. Or la connaissance de ces besoins et de ces goûts futurs implique une prospective sociologique qui reste très largement à faire. Aborder par ce biais les études relatives au schéma d'aménagement de la France amenait ainsi à prendre le problème par son côté le plus touffu, et à accepter qu'à diverses reprises, des choix de nature politique viennent interférer dans le déroulement de la recherche. **On est donc venu à la première approche : cheminer d'abord et voir où cela menait.** Mais cheminer comment ? En utilisant les « tendances » d'évolution inscrites dans la base, en faisant arriver les « coups partis », en organisant l'intervention des mutations en germe dans la situation de départ et celle des innovations prévisibles à ce moment. Il eût fallu aussi prendre en compte l'évolution sociologique. A défaut d'une prospective utilisable (ou susceptible d'être rapidement élaborée) en ce domaine — cette lacune, on le voit, gêne de la même façon les deux démarches aval-amont et amont-aval — on s'est donné, non pas la stabilité des comportements, ce qui eût été inutilement invraisemblable, mais celle des critères et modes de décision, c'est-à-dire à la fois la priorité de fait accordée au matériel sur l'immatériel et l'inégalité de fait des agents économiques et sociaux devant les pouvoirs décisionnels qui resteraient partagés entre un certain nombre de centres concurrents seulement. On reconnaît sans peine la situation actuelle, celle qui, à travers péripéties, crises, guerres et micro-révolutions, se prolonge depuis — au moins — le succès de la Révolution industrielle et libérale dans nos pays.*

Et, parce que rien n'assurait a priori — toujours en l'absence d'une prospective sociologique fiable — que le corps social pourrait assumer, dans son organisation fondamentale actuelle, cette évolution globale et ses conséquences, on s'est imposé de faire intervenir autant que de besoins des « régulateurs » garantissant la pérennité de ladite organisation dans les trente années à venir comme dans le siècle et demi écoulé, où elle a fait la preuve de sa plasticité. En somme, on n'a pas voulu, à ce stade de la recherche et pour ne pas lui assigner sans nécessité absolue un terme prématuré, faire place à la révolution, violente ou non, dans la séquence des transformations tendanciennes dont elle était d'ailleurs un peu la négation. On verra plus loin les conséquences à tirer de ces hypothèses pour l'interprétation des résultats obtenus.

3 - Mais, indépendamment de ces résultats, on peut reconnaître au moins trois rôles utiles à un scénario tendanciel ainsi conçu, trois rôles qui tiennent tous trois à sa seule existence.

D'abord, il peut servir de « référentiel ». Grâce à lui, il sera désormais possible de « situer » rapidement toute autre évolution, toute autre politique, tout autre objectif, et ce point est important pour ceux qui ont charge d'action efficace. Situer n'est pas juger, mais seulement caractériser par un certain nombre de différences ou de ressemblances. L'éclairage ainsi obtenu n'en est pas moins précieux : c'est un des moyens les plus commodes de jauger les avènements possibles.

En second lieu, il a valeur de « repoussoir ». C'est, en effet, un scénario « pessimiste », puisqu'il n'intègre aucune amélioration des critères et modes de décision passés et actuels (comme on l'a dit, ils n'ont pas substantiellement changé depuis un siècle et demi), alors que leurs insuffisances sont précisément à la base des réflexions et des actions sur l'aménagement du territoire. Son seul optimisme réside dans l'hypothèse que l'absence de progrès en ce domaine ne sera pas fatale à l'organisation économique et sociale en vigueur. Ceci étant, chacun devrait pouvoir trouver, dans les séquences du cheminement et dans les traits de l'image terminale, de quoi motiver des réactions, c'est-à-dire des actions dans un sens différent de celui qui se trouve décrit. De ce point de vue, le scénario tendanciel possède incontestablement une vertu mobilisatrice.

Enfin, c'est un indicateur de liberté d'action. Le jeu des tendances, l'impact des coups partis, la poursuite des évolutions à forte inertie sont autant de processus qui engagent l'avenir. Les cheminements tendanciels nous en apprennent long là-dessus. Il reste que, tôt ou tard, selon les cas, les mécanismes se relâchent, les déterminismes se dissolvent, tandis que des libertés nouvelles apparaissent, du fait notamment de l'évolution technologique. On arrive ainsi à ces carrefours, déjà mentionnés, au-delà desquels l'action paraît moins engagée. En termes d'image, cela se traduit par des flous, des zones d'incertitude qui marquent la limite de notre vision. Et, s'il est bien vérifié qu'il n'y a rien à voir, parce que rien n'est encore joué, cette limite est aussi le seuil de notre pouvoir.

Voilà beaucoup d'avantages très positifs attachés à ce qui pourrait sembler d'abord un exercice d'école somme toute très artificiel. L'instrument, au demeurant, et pourvu qu'il soit assez perfectionné — ce qui n'est pas encore tout à fait le cas — est utilisable à tous les niveaux, sectoriels ou géographiques. Mais il faut que quelqu'un soit là pour évaluer les répercussions d'ensemble d'inflexions localisées. Il est surtout, grâce à sa nature prospective, bien adapté à cette exigence première des actions d'aménagement, qui est de préserver la liberté de l'avenir en organisant le présent. »

Eléments de méthode⁶⁸

Pour établir cette prospective, les chercheurs construisent la base du scénario, « état descriptif de la situation initiale du système considéré, de ses lois, et de ses tendances d'évolution ». Cette base est constituée de quatre sous-systèmes : population, économie, société, espace aménagé ainsi que de quatre niveaux national, régional, urbain, rural. Ils établissent ensuite un cheminement qui retrace l'évolution d'ensemble du système et aboutissent à une image terminale, résultat de cette évolution.

⁶⁸ Nous nous appuyons à la fois sur le rapport original et sur les analyses apportées dans « Rétrospective de la prospective » (Plassard) et « Genèse de la prospective territoriale » (Durance).

Deux possibilités sont offertes, comme indiqué dans l'extrait : cheminer et découvrir une ou plusieurs images terminales, ou dessiner une image terminale et rechercher les cheminements qui y conduisent. Face aux difficultés posées par le second mode opératoire, il est convenu d'opérer selon le premier : cheminer du présent au futur en laissant les tendances décelées opérer. L'image terminale qui ressort alors, écrira Jérôme Monod, est « *l'une des histoires possibles, une histoire inacceptable qui met en évidence la nécessité d'une action de la société sur son environnement.* » Le scénario tendanciel joue donc le rôle à la fois de référence et de repoussoir.

Pour construire ce scénario les chercheurs de l'OTAM ont articulé trois systèmes dynamiques :

- des tendances lourdes repérées grâce à une étude très fouillée des évolutions statistiques de la France et l'analyse de données qualitatives,
- des tensions spatiales, sociales, économiques et liées à la formation, qui résultent des incompatibilités des états issus de ces différentes tendances (le Sésame a cherché à identifier, à chaque étape de la projection, les contradictions et tensions entre des forces, formation-emploi, temps de travail-temps de loisir),
- des régulateurs (action publique volontariste) qui vont permettre de réduire ces tensions et de les rendre supportables.

Un mot sur les quatre « sociétés » prises en compte : la société industrielle, modèle dominant qui diffuse sur les autres « sociétés », se structure autour de l'entreprise (au début des années 70, le basculement vers les services n'est quasiment pas perçu). La société urbaine est caractérisée par la ville, définie comme le lieu de concentration des hommes, des services et des équipements. La société agricole est caractérisée par la ferme, définie à la fois comme un mode d'utilisation de l'espace et comme une unité de production.

Les évolutions propres à ces quatre sociétés donnent naissance à des tensions. Afin d'éviter une remise en cause du système, les pouvoirs centraux envisagent d'introduire un régulateur, la « régionalisation ». Elle seule serait susceptible de diminuer ces tensions (ce qui paraît assez illusoire). L'Etat doit donc à la fois tenir compte du pouvoir économique des régions riches et des très grandes villes en négociant avec elles et garantir le développement de l'ensemble de la société.

C'est à partir des dynamiques de ces quatre systèmes sociaux et des tensions déjà repérables au début des années 1970 que les chercheurs de l'OTAM ont tenté de construire les deux images du futur, la première vers 1980-1985, la seconde vers 1990-2000.

L'image de la France vers 1980-1985

On peut résumer la situation de la France vers 1980-1985, telle que la voient les auteurs du scénario, autour de grands thèmes : la France compte 57 millions d'habitants. Le rôle de l'Etat est sensiblement réduit après l'entrée vigueur des lois de régionalisation et sous l'effet de l'internationalisation croissante des pouvoirs économiques. L'espace français est coupé en deux : à l'ouest et au centre une France en récession relative, en région parisienne et dans la moitié est des régions en expansion rapide. La métropolisation donne de la puissance à la société urbaine. La société rurale a pratiquement disparu. La société industrielle est dominée par les entreprises multinationales. Les secteurs évoluent de façon

très contrastée, le manque de main d'œuvre qualifiée se fait sentir et l'Etat aide les régions les plus défavorisées au moyen de subventions. Enfin les grandes institutions comme l'Eglise ou la famille perdent de leur importance. La ségrégation sociale s'est accentuée. Les syndicats sont numériquement plus importants et défendent les intérêts des travailleurs aussi bien au niveau national qu'international.

L'image de la France vers 1990-2000

Les caractéristiques de la société française décelables dans la période précédente se renforcent. La région parisienne reste la région dominante, mais elle est fortement concurrencée par la région lyonnaise : « *Plus que jamais, Lyon concurrence Paris* » (p. 87). « *La France se présente comme formée de deux pays (...) d'un côté un territoire entièrement dépendant et ne vivant que des subsides octroyés par l'Etat central, de l'autre un territoire intégré dans un large ensemble européen auquel il reste étroitement lié* » (p. 88).

Les chercheurs de l'OTAM ont produit une carte synthétique « *pour produire une vision repoussoir, celle d'une France déchirée* ». Elle est caractérisée par le développement de cinq grandes zones de polarisation : la région parisienne, la région lyonnaise, la région méditerranéenne, le Nord et l'Est. On se trouve donc face à une France éclatée, coupée en deux grandes zones, l'une dynamique et fortement intégrée à l'Europe, l'autre délaissée et vivant des subsides de l'Etat. Cette carte sert une démonstration visant à susciter l'engagement des politiques pour une intervention forte de l'Etat en faveur d'un rééquilibrage du territoire.

La durée de la scolarité augmente, l'âge de la retraite est avancé à 55 ans, mais un quart des actifs travaille encore au-delà de cet âge. La société urbaine est la société dominante et propose des conditions de vie meilleures. La quête de sens entraîne la prolifération de sectes et d'églises de toutes sortes. La société industrielle s'appuie toujours sur deux pôles importants, l'Etat et l'idéologie nationaliste.

Mais de fortes tensions existent dans les régions dynamiques sur la main d'œuvre qualifiée, alors que cette dernière est abondante dans les autres régions.

L'Etat cherche à résoudre les tensions nées de la régionalisation et du partage du territoire en deux blocs d'inégal développement. Soit l'Etat arrive à réguler ces tensions, sous la pression de syndicats puissants et renforcés, soit le système implose. Quelle que soit l'issue, les auteurs soulignent qu' « *au seuil du XXIe siècle, le libre jeu des tendances actuelles (...) aura conduit à une situation dramatique* ». (p. 92)

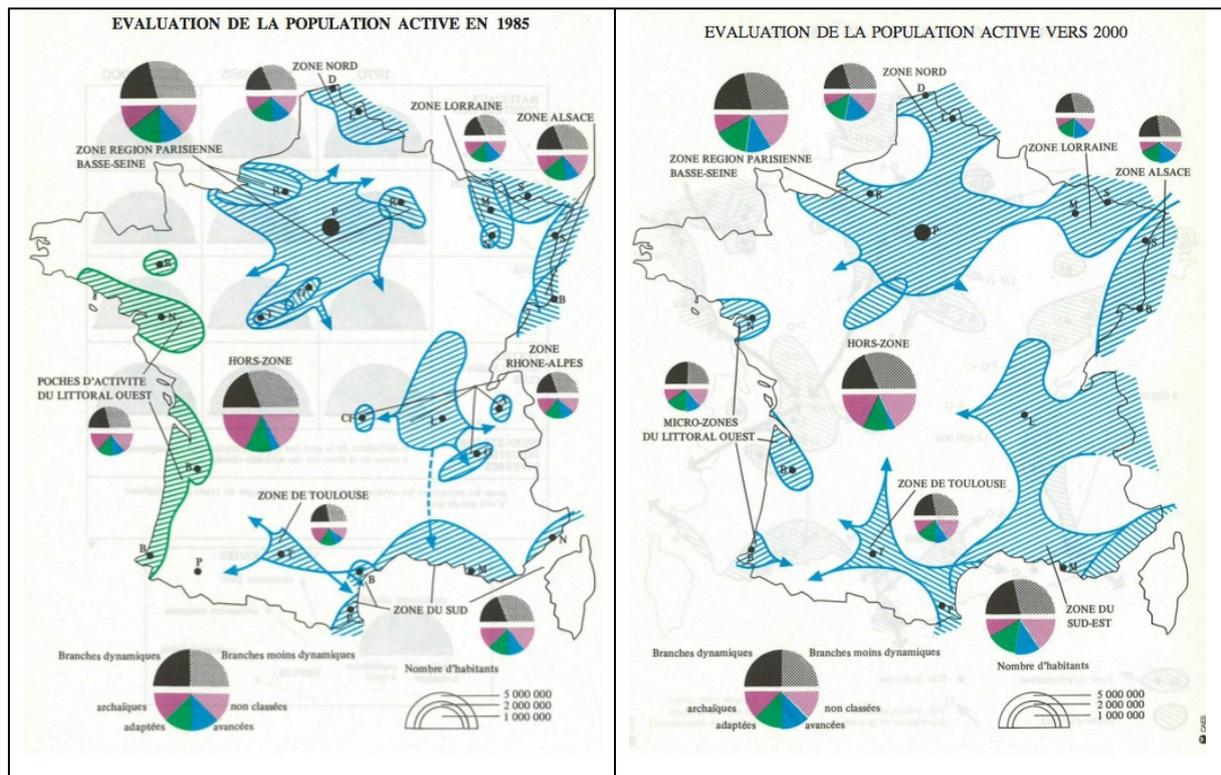


TABLEAU DE LA POPULATION ACTIVE EN 1968, 1985 ET 2000

	en milliers		
	1968	1985	2000
Transport	1 167	1 300	1 400
dont postes et télécommunications	347	400	
Bâtiment	1 650	2 000	2 200
Travaux Publics	350	400	500
Énergie	350	300	300
dont combustibles minéraux solides	156	—	
Distribution	2 220	2 800	3 500
Recherche - Développement - Information	290	500	700
Tourisme	266	300	400
Construction électrique	372	500	600
Aérospatial	122	100	100
Industries agricoles et alimentaires	654	700	700
Chimie	335	400	500
Biomédical - Pharmacie - Santé	1 053	1 300	1 500
Agriculture	2 999	1 400	1 000
Sidérurgie - Métallurgie	232	200	300
Transformation des métaux - Mécanique	1 070	1 100	1 100
Automobile	345	400	400
Matériaux de construction	275	300	400
Papier Carton	130	200	200
Bois Ameublement	277	300	300
Textiles	813	600	400
Industries diverses	214	300	400
Services	4 090	6 100	7 300
Services domestiques	493	300	200
TOTAL :	20 300	21 800	24 400

Le scénario de l'inacceptable était-il fondé ? Un regard rétrospectif pour identifier les biais d'un tel exercice (François Plassard, Rétrospective de la prospective, extraits)

<http://www.innovations-transport.fr/IMG/pdf/089-R98MT77.pdf>

Bien des facteurs de changements de la société française n'ont pas ou peu été perçus : la crise économique consécutive aux chocs pétroliers, le développement de l'Europe, la mondialisation et la domination économique et politique américaine, ou encore le fait que la

France entre dans une ère de mobilité généralisée, pourvoyeuse de nouveaux modes de vie et d'étalement urbain (alors qu'elle était annoncée par des élus et experts). En fait, tout exercice de prospective, aussi bien mené soit-il, peut donner lieu 20 ou 30 ans plus tard à une critique qui soulignera ces manques. L'important est de chercher à comprendre, pour les éliminer, les principaux biais qui interviennent. C'est dans cet esprit que François Plassard se livre à une étude critique du scénario de l'inacceptable, dont nous reproduisons les principaux extraits.

« Face à cette présentation d'un futur possible sous l'hypothèse que "l'Etat (est) pratiquement sans action volontariste", on peut chercher à identifier les évolutions "réelles" qu'a connu la société française, essentiellement à travers les transformations quantifiables qui permettent de mettre en évidence les écarts entre le chemin attendu et le chemin parcouru.

La première constatation qui s'impose est la forte surestimation de la croissance de la population totale par les auteurs de ce travail prospectif. Dès 1975 (...), la croissance de la population française s'est ralentie. (...) Cette "erreur" de prévision semble pouvoir s'expliquer par un changement structurel important que n'ont pas pu prendre en compte les auteurs : le mode de vie des femmes a évolué considérablement sur cette période. La maîtrise de la fécondité s'est traduite par une baisse de la natalité qui a retenti sur la croissance de la population.

Mais ce changement fondamental dans le mode de vie des femmes à la fin des années soixante a entraîné également un accroissement du taux d'activité féminin. Celui-ci est passé d'un peu plus de 40% entre 25 et 50 ans en 1968 à plus de 80% pour les mêmes tranches d'âge en 1995. Cette transformation s'est traduite par une évolution de la population active beaucoup plus forte que l'on ne pouvait le prévoir en 1970. Les scénarios de l'OTAM n'ont pas anticipé ces fortes variations du taux d'activité féminine, que ce soit pour les années 1985 ou pour les années 2000.

Cette transformation du comportement féminin correspond à une véritable révolution culturelle, qui a retenti, entre autres, sur le niveau du chômage. Le développement du chômage dans les années 80 n'a pas été entrevu ; bien au contraire l'image de la France en 1990-2000 évoque une "insuffisance de la population active disponible [qui] freine l'expansion industrielle et provoque des tensions économiques et sociales" (page 91). (...)

La répartition de la population à travers le territoire national d'une part, et entre l'urbain et le rural d'autre part, est une variable clé pour les chercheurs de l'OTAM. La part de la population urbaine a donc été soigneusement estimée à partir des recensements anciens et projetée dans le futur. L'objectif était de chercher à cerner les inégalités régionales dont les auteurs font une source déterminante des tensions sociales⁶⁹ ». (p. 17-19)

« Le taux global d'urbanisation a cru moins rapidement que ne le craignaient les chercheurs de l'OTAM. Alors qu'ils anticipaient que la population urbaine représenterait 79% de la population totale en 1985, cette part n'était, d'après les données de l'INSEE et pour des définitions comparables, que de 74% en 1990. Mais cet écart reflète sans doute moins une

⁶⁹ Le Nord-Pas-de-Calais, la Lorraine et Champagne-Ardenne restent pour les auteurs des régions à fort dynamisme industriel alors qu'elles connaîtront dans les années qui suivront une désindustrialisation importante ; inversement le dynamisme de Languedoc Roussillon, du Limousin, du Centre et des Pays de la Loire a été sous-estimé.

erreur d'appréciation sur l'importance de l'urbanisation que sur son mode de réalisation. En effet le développement des zones urbaines s'est fait largement sous forme d'étalement, c'est à dire d'une diffusion dans des zones rurales de plus en plus lointaines autour des grandes agglomérations. Cet étalement n'a pas été anticipé. » (p. 20-21)

Cette représentation renvoie à « l'impossibilité d'imaginer la mutation très rapide du système industriel et la diminution très forte de sa part relative dans l'activité économique, la sous-estimation du développement des services, et la sous-estimation de l'extension continue de la zone d'influence de la région parisienne.

Enfin la prédiction des chercheurs de voir se développer des zones fortes de polarisation urbaine autres que la région parisienne et la région Rhône-Alpes ne s'est pas trouvée confirmée par les faits. L'urbanisation s'est en fait accentuée surtout autour des grandes métropoles ».

« Par comparaison, on peut donner une autre image de la polarisation du territoire national, celle publiée par l'INSEE à partir des résultats du recensement de 1999. Dans la carte de l'INSEE, la polarisation est représentée à partir des migrations quotidiennes entre le domicile et le lieu de travail.

Les deux documents proposent donc chacun une représentation polarisée de la France de l'an 2000 ».

« Ce "scénario de l'inacceptable" s'inscrit donc bien dans cette logique d' "experts" qui fondent leur légitimité sur leur maîtrise des techniques économétriques. Et il ne faut sans doute pas oublier que l'OTAM est une filiale de la SEMA. L'analyse des séries statistiques et l'estimation de leurs évolutions possibles sont donc au cœur de cette réflexion prospective. En revanche, on ne peut que souligner l'absence dans ce modèle de toute dynamique propre de la population ou des modes de vie. Les transformations possibles dans ces domaines ne sont que les résultantes de la dynamique des forces productives ou de l'intervention de la puissance publique.

C'est ce qui explique l'impossibilité pour les auteurs d'anticiper une transformation aussi importante que l'entrée massive des femmes sur le marché du travail. » (p. 32)

« Les milieux de la recherche étaient à l'époque très dépendants de deux courants. L'un s'appuyait sur les analyses marxistes pour expliquer les transformations du système capitaliste, l'autre, que l'on peut qualifier de planificateur, confiait à l'Etat la responsabilité d'orienter l'activité économique à partir des analyses statistiques et des prévisions des modèles économétriques.

Dans leur contribution à la revue de la DATAR, Anne Bailly, Marion Glatron et Pierre Musso (Les images dans les travaux de prospective de la DATAR, Territoires 2020, n°3, juin 2001, pages 11-25) insistent sur ces deux courants dans lesquels a baigné la genèse du "scénario de l'inacceptable" : « Les concepts et le vocabulaire employés sont d'inspiration marxiste, et ils se combinent avec les modèles statistiques typiques de la rationalité macroéconomique de l'INSEE. [...] Tous ces concepts sont étonnamment mis en images, brossant de grands secteurs d'activité, en cohérence avec les classifications sectorielles de l'INSEE. Les images dressées utilisent ces distinctions pour représenter la France. Elles sont donc le fruit de la rencontre entre des concepts d'inspiration marxiste, des statistiques de l'INSEE et une carte

de la France simplifiée à l'extrême pour produire une vision repoussoir, celle d'une France déchirée. » » (p. 32)

« On retrouve dans le "scénario de l'inacceptable", la trace de cette idéologie dans la primauté accordée aux transformations du système de production et dans la place très importante donnée aux syndicats qui tentent de s'opposer à la collusion entre l'Etat et les entreprises capitalistes, et dans la faible importance accordée aux dynamiques des modes de vie.

Le second courant pourrait être qualifié de planificateur. Avec la mise en place d'un outil de planification dès la fin de la seconde guerre mondiale se développe une conception interventionniste de l'Etat. Celui-ci prend en charge les grands projets industriels, qu'il s'agisse de l'énergie nucléaire, de la sidérurgie, de l'industrie aéronautique, du développement de l'informatique. Cette impulsion étatique se fait sentir dans le cadre de la planification à la française que Jean Monnet avait dessinée et fait accepter par le Général de Gaulle. Pour Christel Alvergne et Pierre Musso, la période des années soixante et soixante-dix "correspond à la construction d'un aménagement volontariste, piloté par un Etat visionnaire."⁷⁰ Comme le rappellent ces auteurs, la DATAR vit alors son âge d'or avec Jérôme Monod comme délégué, Olivier Guichard comme ministre de l'Aménagement du Territoire.

Les grands thèmes de préoccupation concernent alors, comme le souligne Claude Lacour, bien évidemment l'aménagement du territoire, l'urbanisme et l'urbanisation, mais aussi la culture, la santé, la guerre, le chômage, bref une grande diversité de thèmes. Mais sont étrangement absentes de ces réflexions l'informatique, la monnaie, le chômage et la pauvreté, la violence et l'insécurité, l'école et l'université, l'Europe. Claude Lacour avance l'explication que la croyance en la toute-puissance de l'Etat, "un Etat souverain, planificateur, rationnel et détenteur de l'intérêt public"⁷¹, a masqué la vie quotidienne qui est bien, elle aussi, porteuse d'avenir.

Dernière caractéristique de ce milieu intellectuel d'où est né le scénario de l'inacceptable, c'est essentiellement un milieu parisien, marqué par la culture de l'Etat et de ses grands corps.

"La prospective de l'époque voulant lutter contre le "désert français", fait essentiellement appel à des personnalités de grande qualité scientifique, culturelle, politique qui ont globalement la consécration de Paris ou que Paris veut bien accueillir. D'où un sentiment curieux de relative et permanente incompréhension. Paris et la DATAR étaient convaincus de mener un combat difficile pour les régions et les territoires contre les administrations centrales, pendant que les acteurs régionaux considéraient que la DATAR était tout bonnement une administration centrale." (Claude Lacour)

« Les capacités de changement vers un contrôle plus fort des logiques industrielles au profit d'un meilleur cadre de vie ont sans doute été surestimées. Il faut plus y voir des traces de l'idéologie post 68 que de véritables possibilités de changement. Le développement de la pauvreté de même n'a pas été entraperçu, sauf au travers des disparités régionales ». (p. 34)

⁷⁰ Christel Alvergne et Pierre Musso, « Aménagement du territoire et prospective, chroniques d'un devenir en construction », Territoires 2020, p. 48.

⁷¹ Claude Lacour, « La prospective du passé, relecture de la Revue 2000 », Territoires 2020, n°1, juin 2000, p. 37-46.

« Cela pose la question, sur laquelle nous reviendrons en terminant, de l'usage qui peut être fait de ces travaux de prospective pour asseoir une politique, de quelque nature qu'elle soit. Comment distinguer les diamants des scories dans un document où rien ne permet le tri ? On se retrouve face à une énorme difficulté que l'on pourrait, de façon imagée réduire à un double paradoxe. Un travail de prospective peut d'un côté être considéré comme le discours d'un "mage" ou d'un prophète, en quelque sorte de Nostradamus. L'avenir est bien dans ses dires, mais il l'est de façon tellement obscure qu'il faut que le futur soit devenu le présent pour que l'on puisse en comprendre le sens. Autrement dit, on peut ainsi lui faire dire n'importe quoi qui correspond à la réalité du moment. Et d'un autre côté un travail de prospective peut ressembler aux romans de Jules Vernes, qui décrivent tous les avenir possibles mais n'en privilégient aucun. Ils laissent alors le lecteur totalement impuissant dès qu'il faut choisir une action pour tenter d'orienter le futur ». (p. 35-36)

- **La consolidation de la méthode des scénarios par la DATAR (1975)⁷²**

Ayant en 1975 déjà une expérience conséquente des scénarios, la DATAR demande au Groupe de recherches sur le futur de l'université du Québec (Canada) de réaliser une étude dont l'objectif est « d'analyser la méthode des scénarios à la lumière de la théorie de la prospective et à l'aide de ses diverses applications passées et actuelles. » Il s'agit de faire le point sur la méthode des scénarios utilisée dans le cadre du Schéma général d'aménagement de la France.

Cette partie n'a pas vocation à se pencher sur les ouvrages de prospective qui ont fait progresser la méthode (à ce compte, il aurait fallu appréhender les ouvrages d'une dizaine d'auteurs, de Jay Forrester à Michel Godet), puisqu'elle porte sur des exercices de prospective. Nous faisons cependant exception pour cet ouvrage de la DATAR car il capitalise les enseignements des précédents scénarios sur l'aménagement pour poser les bases actuelles de la méthode des scénarios en France.

La méthode des scénarios suscite dans cette période de multiples difficultés et questionnements. Des enquêtes basées sur cette méthode ont parfois des résultats peu fiables. Il est donc indispensable d'améliorer les pratiques à partir d'une analyse des travaux réalisés, en réfléchissant à la méthode et à ses fondements épistémologiques et en formulant des recommandations.

Ce travail est un jalon sur le plan méthodologique et servira notamment au travail d'un Michel Godet.



⁷² Pierre-André Julien, Pierre Lamonde, Daniel Latouche, *La méthode des scénarios, une réflexion sur la démarche et la théorie de la prospective*, La Documentation française, 1975.

Pour télécharger l'étude : <http://www.datar.gouv.fr/IMG/File/Methode-scenarios.pdf>

Extraits

PROBLÉMATIQUE DE DÉPART (p. 9)

« L'accélération du changement et la décentralisation des décisions caractérisent nos sociétés modernes, à un point tel que cela devient presque un lieu commun d'en parler. Il en découle un sentiment d'insécurité, sinon d'angoisse face à l'avenir, conséquence de ce que Hannah Arendt appelle la rupture avec la tradition et que Raymond Aron considère plutôt comme un scepticisme généralisé à l'égard des nouvelles philosophies de l'histoire qui ont remplacé les espérances chrétiennes traditionnelles. Le passé ne peut conserver ce rôle de guide des décisions et de l'action : à mesure que progresse la recherche historique, nous découvrons qu'il est plus complexe, moins « unifié » et moins linéaire que l'on se plaît à le croire, et nous décelons de plus en plus des discontinuités et des ruptures dans l'histoire. Nous prenons aussi conscience de l'impact durable qu'exercent plusieurs innovations sur les individus et sur les sociétés. Qu'il s'agisse d'une invention technologique comme la télévision ou d'une innovation d'ordre social comme les pensions de vieillesse, le monde qui nous entoure tend à devenir un monde « artificiel », en ce sens qu'il est davantage le produit de l'activité humaine.

Si l'on veut que l'homme puisse arriver à mieux contrôler les effets de ce monde artificiel qu'il s'emploie à créer de façon presque frénétique, il devient urgent d'éclairer les prises de décision par des recherches à long terme ayant un caractère global et axées sur la réalisation volontaire d'objectifs sociaux qui auront été déterminés de façon explicite et démocratique.

La prospective, en tant qu'approche nouvelle, cherche à répondre à ce besoin. Elle est une manière originale « de regarder à la fois au loin et de loin » une situation déterminée. C'est avant tout une attitude de l'esprit qui inverse le cheminement traditionnel, en partant des futurs possibles ou souhaitables pour revenir au présent. Les tendances passées et présentes sont utilisées « comme support à la réflexion » et non comme une cage qui emprisonne le futur dans les limites du présent. La prospective constitue un va-et-vient entre le présent et le futur, non pas pour prédire celui-ci mais plutôt pour aider une société à se construire un avenir désiré.

Parce qu'elle est une approche relativement jeune, la prospective a donné naissance à un nombre impressionnant de techniques et de méthodes dont les critères de construction et d'utilisation sont encore trop peu définis. En particulier, la méthode des scénarios, de plus en plus utilisée pour aborder les problèmes du futur, n'a jamais donné lieu, à notre connaissance, à une analyse systématique de sa structure, de ses éléments et de son application.

Dans les pages suivantes, nous voulons précisément présenter une critique conceptuelle de cette dernière méthode qui, employée fréquemment mais de façon différente par les chercheurs, risque de se retrouver avec une structure tellement vague et des éléments si disparates qu'elle perdrait toute son utilité. Il est donc nécessaire de faire le point pour tenter d'en préciser le cadre et d'en montrer les modalités d'application. » (p. 9-10)

(...)

1 - LA PROSPECTIVE : UN NOUVEAU MODE DE CONNAISSANCE ET D'ACTION

« La recherche prospective s'appuie sur les constatations et les prémisses suivantes :

1. Le monde est dynamique, ses structures fondamentales changent et des structures nouvelles émergent.
2. Certains patterns fondamentaux de changement sont reconnaissables, du moins en partie.
3. Assez fréquemment, on peut agir sur la direction et la vitesse du changement.
4. A l'intérieur de ce cadre existe pour l'homme une liberté de choix et la possibilité de définir son avenir.
5. On peut modifier l'avenir avec la connaissance de cette liberté et en fonction d'un système de valeurs.

La première de ces constatations — le monde est dynamique — est devenue une évidence. Non seulement le développement scientifique et technologique s'accélère-t-il sans cesse, mais son impact sur la société moderne s'accroît à un rythme encore très rapide. Parallèlement, la dynamique technique et économique de ce développement devient de plus en plus lourde à cause de la complexité croissante des facteurs qui la déterminent. Il devient très coûteux et presque impossible à une société une fois engagée de bifurquer.

Nos sociétés modernes, si elles veulent changer d'orientation et en atténuer les frais, ne peuvent hésiter encore très longtemps. Il leur faut trouver dès aujourd'hui les voies qu'elles pourront être appelées à prendre demain, les connaître, en saisir les facteurs déterminants, en prévoir le cheminement et évaluer les conséquences des choix qu'elles impliquent.

Mais pour explorer ces futurs, il faut présumer l'existence de patterns de changement (prémisse n° 2). Sans eux, on ne peut espérer bâtir une « science » de la dynamique des phénomènes. Ce sont ces structures de changement que la prospective s'efforce de découvrir. Dans cette optique, la prospective consiste, selon A.-C. Decouflé, à « élaborer un corps d'hypothèses sur l'histoire en marche ». Elle cherche aussi, au-delà de la mise en évidence des patterns de changement, à déterminer, d'une part, les degrés de liberté dont dispose une société pour contrôler ces changements et, d'autre part, les moyens pour assurer ce contrôle. Bref, elle vise à découvrir les futurs possibles, leur probabilité particulière, et les façons de les réaliser volontairement. Ainsi, il ne suffit pas pour la prospective de prédire que l'automobile peut disparaître en l'an 2000, il lui faut démontrer encore comment cette éventualité est réalisable (prémisses 3 et 4).

Enfin, la prospective implique des décisions sociales à prendre, c'est-à-dire qu'elle constitue une planification. Outre l'exploration du possible, du probable et des moyens d'atteindre tel avenir, son projet profond est de déterminer « le souhaitable » et, par conséquent, « le futur préféré ». Ainsi, elle comporte une dimension normative, à savoir la prise en considération explicite d'un système de valeurs (prémisse 5).

Pour résumer ces prémisses, on peut rappeler la formule de J. de Bourbon-Busset, pour qui la prospective ne cherche pas seulement à déterminer l'avenir souhaitable, mais aussi tâche de trouver les façons de rendre probable cet avenir souhaitable. » (p. 13 - 14)

Cette recherche bénéficie des apports d'Hasan Ozbekhan, conseiller scientifique du Groupe de recherches sur le futur.

L'équipe canadienne (Pierre André-Julien, Pierre Lamonche, Daniel Latouche) considère que les scénarios peuvent être compris de deux manières : soit il s'agit d'un simple moyen pour stimuler l'imagination et la réflexion autour d'un problème déterminé, soit il s'agit d'un instrument réflexif, critique et rétroactif de stimulation et d'expérimentation d'un système

social qui s'approche des méthodes scientifiques. « C'est une démarche synthétique qui, d'une part, simule, étape par étape et d'une manière plausible et cohérente, une suite d'évènements conduisant un système à une situation future, et qui, d'autre part, présente une image d'ensemble de celle-ci. Elle se fonde sur des analyses synchroniques et diachroniques ; les premières simulent l'état du système à un moment donné et sont donc orientées par la nécessité d'une description cohérente, tandis que les secondes, se penchent sur l'enchaînement des évènements et sont amenées à mettre l'accent sur la causalité et les interrelations qui les lient » (p. 9).

On distingue alors les scénarios exploratoires qui partant d'une situation présente décrivent la série d'évènements qui conduiront à un futur possible (logique de forecasting), des scénarios d'anticipation qui partant d'un futur possible et souhaitable tente de trouver le chemin pour y parvenir (logique de backcasting). Seuls ces derniers seraient réellement prospectifs dans la mesure où ils tentent de modeler un futur conforme aux valeurs et aux objectifs du système considéré.

QUATRE TYPES DE SCÉNARIOS

Types de scénario	But(s) du scénario	Prémisse(s) du scénario	Cheminement utilisé
Scénario tendanciel	<ul style="list-style-type: none"> Cherche à déterminer un futur possible 	<ul style="list-style-type: none"> Suppose la permanence et la prédominance des tendances lourdes 	Examine la poursuite, dans l'avenir, de ces tendances et des mécanismes qui les expliquent
Scénario d'encadrement	<ul style="list-style-type: none"> Veut délimiter l'espace des futurs possibles 	<ul style="list-style-type: none"> Suppose la permanence et la prédominance des tendances lourdes 	* Fait varier de façon extrême les hypothèses concernant l'évolution de ces tendances
Scénario normatif	<ul style="list-style-type: none"> Cherche à produire une image d'un futur possible et « souhaitable » « Etablit un cheminement reliant ce futur au présent 	<ul style="list-style-type: none"> Suppose que l'on peut déterminer tout d'abord un ensemble possible d'objectifs à réaliser 	<ul style="list-style-type: none"> Fait la synthèse de ces objectifs et relie cette image du futur au présent
Scénario contrasté	<ul style="list-style-type: none"> Esquisse un futur « souhaitable » situé à la frontière des possibles 	<ul style="list-style-type: none"> Suppose que l'on peut déterminer tout d'abord un ensemble d'objectifs à réaliser s'écartant des objectifs de référence 	<ul style="list-style-type: none"> Fait la synthèse des objectifs à réaliser et relie cette image du futur au présent

Le cœur de l'étude est la critique détaillée de trois approches qui ont joué « *un rôle moteur dans le développement de cette méthode* » et « *représentent trois écoles de pensée assez différentes* » : celles d'Hermann Kahn⁷³, du Sésame (DATAR) et d'Hasan Ozbekhan. Le tableau ci-dessous est éclairant ; il sera d'ailleurs repris dans des manuels de prospective.

TROIS APPROCHES CONTRASTÉES DE LA MÉTHODE DES SCÉNARIOS

	H. Kahn	Sésame	H. Ozbekhan
Valeurs	<ul style="list-style-type: none"> • Le scénario doit être libre de tout jugement de valeurs • Les valeurs sont des obstacles à éviter 	<ul style="list-style-type: none"> • Inclut la dimension normative • Utilise ouvertement les valeurs pour la détermination des objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilise les valeurs de façon explicite • Elles servent à définir les objectifs
Temps	<ul style="list-style-type: none"> • Le temps et l'histoire coulent de façon unidirectionnelle • Le futur ressemble beaucoup au passé ; l'auteur utilise notamment l'analogie historique 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilise l'analyse diachronique en combinaison avec l'analyse de système 	<ul style="list-style-type: none"> • Refuse la séquence passé - présent - futur • « On ne planifie pas l'avenir mais le présent, pour réaliser le futur préféré. »
Modèle de décision	<ul style="list-style-type: none"> • S'appuie sur le modèle « marginaliste » • Pas de planification prospective, i.e., laisser-faire décisionnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Fait référence à un modèle de décisions collectives fondé sur la planification 	<ul style="list-style-type: none"> • Le scénario n'est qu'une étape du processus de la planification prospective
Causalité	<ul style="list-style-type: none"> • Linéaire et quasi automatique • Ambiguë ; l'auteur ne précise pas la nature des relations causales et des enchaînements 	<ul style="list-style-type: none"> • Linéaire mais non automatique • Il existe des régulateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Renversement de la causalité : l'auteur procède du futur pour revenir au présent

La méthode des scénarios, DATAR, p. 48

⁷³ Herman Kahn a présenté sa méthode des scénarios dans deux ouvrages : *The Year 2000* et *A Framework for Speculation on the Next Thirty-Three Years*. En 1972 paraît « *A l'assaut du futur* » qui explicite en français sa méthode des scénarios.

Pour expliciter les différences de méthodes, nous citons la synthèse de l'étude « La méthode des scénarios » (site de la DATAR) :

« Herman Kahn est un adepte du mode exploratoire. Il fonde sa pratique sur la recherche d'objectivité en prétendant écarter les valeurs dans l'élaboration des scénarios. Malheureusement son utilisation très libre de l'analogie, sa vision du futur comme simple répétition du passé et son adhésion à la théorie de la décision marginaliste qui écarte les problèmes d'inégalité et condamne l'innovation sociale constitue de sérieux handicaps tant à l'atteinte de ses objectifs épistémologiques qu'à l'élaboration d'une méthode aboutie ».

« Le SESAME pratique une prospective plus normative en associant approches diachronique et synchronique. « Un scénario est alors la simulation dans le temps des mécanismes et des processus inhérents (à un système), réalisés par la succession de phases synchroniques et diachroniques », il comprend à la fois la description du système à divers moments du temps et celle du cheminement conduisant à son état final. Par sa prise en compte des valeurs qui sous-tendent le système et l'orientent, le SESAME réhabilite le scénario d'anticipation. Même si ses scénarios font encore référence à la planification comme modèle de prise de décision et qu'une attention trop faible est portée à l'analyse du contexte international, le SESAME donne à la méthode des scénarios sa première formalisation digne de ce nom. »

« Selon Ozbekhan, la méthode des scénarios doit permettre aux planificateurs d'éviter deux attitudes erronées et lourdes de conséquences : d'une part le fatalisme, en vertu duquel les conceptions du futur fondées uniquement sur la projection des tendances actuelles donnent l'impression qu'il existe une nécessité logique et réelle dans la séquence et la configuration des événements projetés et, d'autre part, l'optimisme technologique, c'est-à-dire la croyance généralisée qu'à tout problème social la technologie peut fournir une réponse appropriée». Pour y parvenir, Hazan Ozbekhan formalise très précisément la démarche en associant scénario tendanciel et scénarios d'anticipation : le premier fournit le cadre de référence indispensable aux seconds qui permettent de choisir les futurs possibles. »

La réflexion sur les scénarios comporte de nombreux points qui intéressent la prospective en général. Nous en mentionnons deux en particulier :

- Sur les questions de contrôle ou validation des données, il est reconnu que le scénario possède par définition un **statut épistémologique fragile** car sa vérification n'est pas possible au moment où il est établi. Cette fragilité est renforcée par la difficulté de définir avec précision la nature du scénario qui oscille entre représentation du futur et modèle du système étudié. Du coup, il est proposé de considérer un scénario comme un **paradigme** : *« Il faut conclure que la méthode des scénarios apparaît comme un paradigme c'est-à-dire un instrument d'analyse et de recherche se situant à mi-chemin entre l'image et le modèle. Moins complexe qu'un modèle et plus pertinent qu'une image. »* (p. 56)

- Il est reconnu que **les valeurs sont des éléments fondamentaux tant dans l'évolution des sociétés que dans l'élaboration des scénarios** : *« un scénario d'anticipation ne vise pas à prédire une configuration donnée des valeurs mais à en déterminer une qui soit le plus cohérente possible avec le type de société qu'on veut construire, et dont l'image s'est précisée graduellement à la suite de la série d'itérations et de rétroactions du processus de la planification prospective ».* (p. 68)

L'étude apporte une véritable réflexion sur la question des valeurs en prospective (p. 62 à 70). Le scénario doit être compris comme un instrument d'expérimentation des valeurs : « *Au terme de notre examen des scénarios d'anticipation, il convient de faire un bref résumé de notre démarche. Nous avons fortement insisté sur la nécessité, pour tout scientifique, d'explicitier et d'objectiver le système des valeurs qui sous-tend sa démarche, plutôt que d'essayer illusoirement de s'en libérer. Or, nous avons clairement démontré qu'un scénario d'anticipation exige, par son intention même, que le planificateur formule ouvertement la configuration des valeurs à partir de laquelle il a choisi de le construire.*

Mais nous avons vu aussi qu'un tel scénario va beaucoup plus loin que l'explication et l'objectivation d'une configuration des valeurs ; en effet, nous avons fait ressortir son caractère d'instrument de simulation et d'expérimentation des valeurs. Le scénario d'anticipation, parce qu'il permet une connaissance expérimentale des diverses configurations de valeurs, donc leur explicitation et leur objectivation poussées, maximise les chances du planificateur d'éviter les pièges pernicieux des biais. Finalement, ce type de scénario fournit à ses utilisateurs le code normatif grâce auquel ils peuvent déchiffrer ce qu'il reste d'implicite et de caché dans les valeurs sous-jacentes à son contenu, et déceler les biais possibles de celui qui l'a construit. » (p. 68)

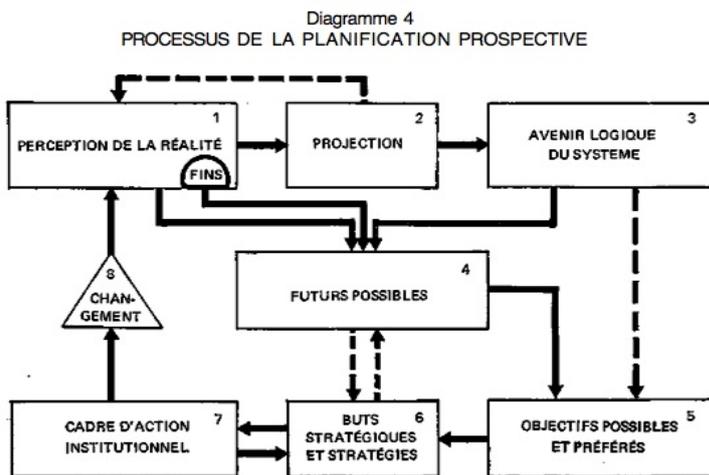
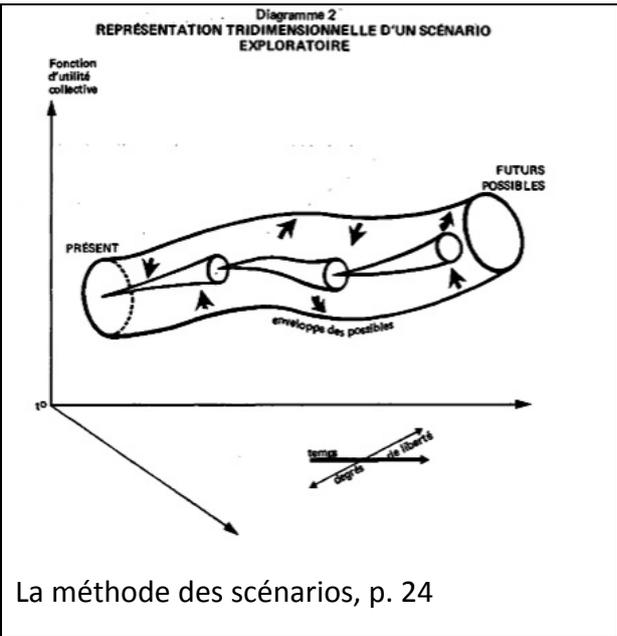
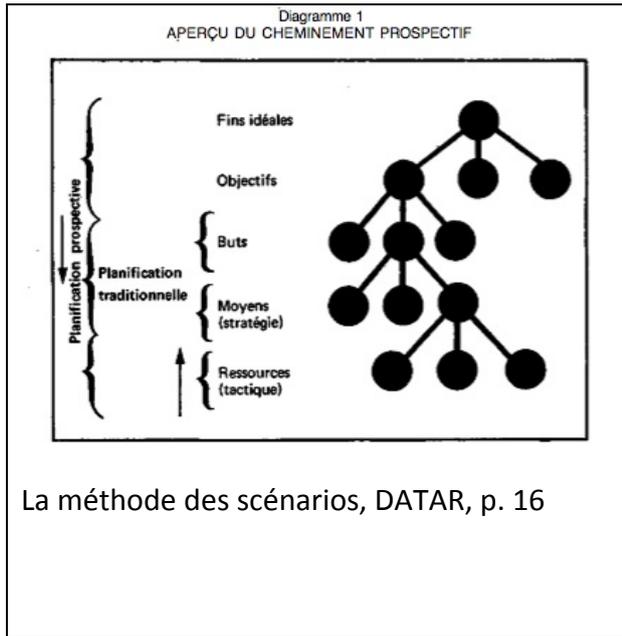
L'étude formalise les étapes de construction du scénario, et les outils qui permettent de le construire

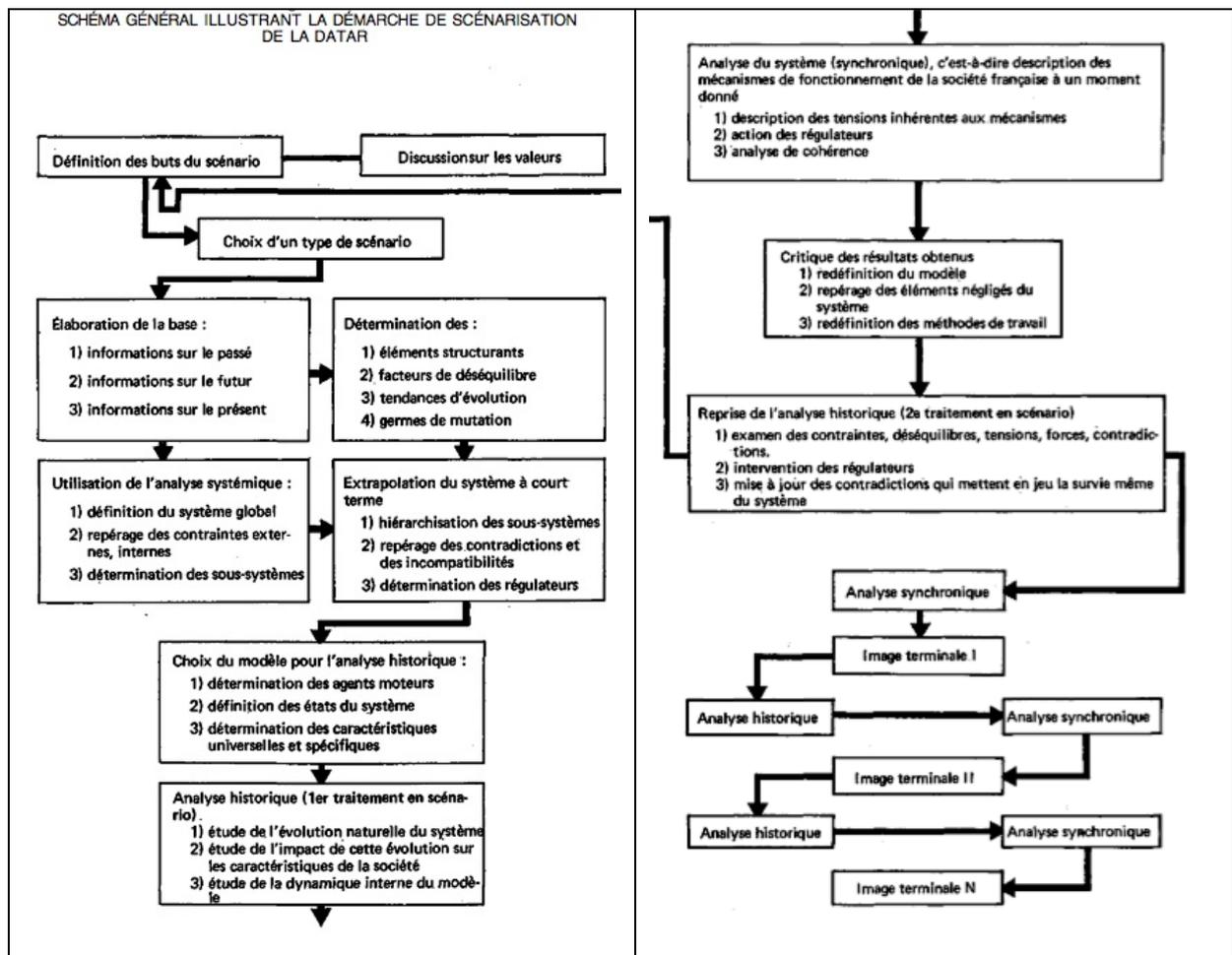
« Les éléments du scénario constituent sa matière première. Leur recueil et leur traitement sont d'autant plus difficiles que ceux-ci sont hétérogènes. Plusieurs outils permettent d'y remédier : l'analogie historique permet de s'assurer de la complétude du recueil et de mettre en valeur les valeurs sous-jacentes. La méthode Delphi favorise grâce aux avis d'experts l'obtention d'un consensus sur la pertinence de ces éléments. Enfin, l'analyse morphologique : « Selon cette technique, on divise le problème en un certain nombre de composantes, on imagine des solutions possibles pour chacune d'entre elles et on regroupe ces solutions possibles partielles en autant de solutions générales qu'il y a de combinaisons possible de solutions partielles ».

Reste alors à structurer ces éléments de manière cohérente et systématique : les matrices d'effets croisés déterminent ainsi l'interdépendance dynamiques entre tous les éléments du scénario ; le recours aux probabilité permet de mesurer l'occurrence de survenue des événements. Enfin le recours aux arbres de pertinence et aux techniques quantitatives de structuration permet de finaliser les scénarios »⁷⁴.

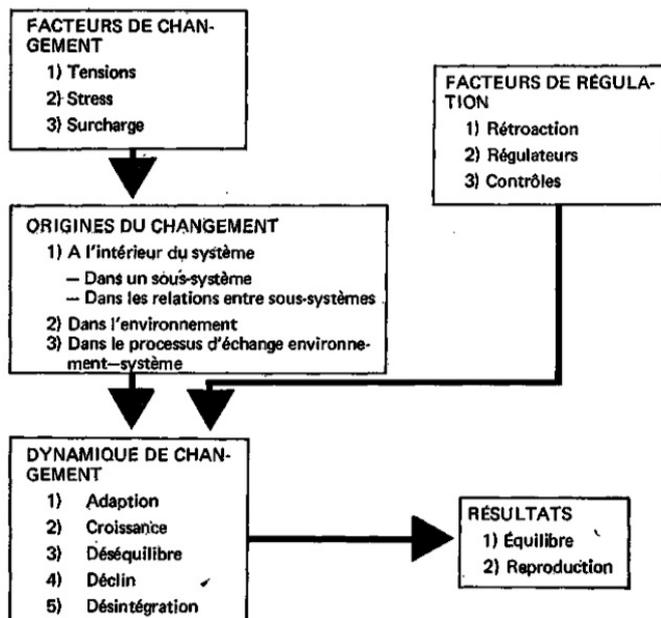
Pour les auteurs, l'utilisation de la méthode des scénarios est utile pour mener une réflexion à long terme sur des systèmes dynamiques, pour éclairer des choix en fixant les limites, les conditions et les conséquences d'une décision éventuelle. Le scénario, ajoutent-ils, « *permet de mieux éclairer les choix globaux qui s'offrent aux collectivités, et d'autres part, il permet d'envisager les difficultés que rencontrera l'implantation de ces décisions* ». (p. 109)

⁷⁴ Pierre-André Julien, Pierre Lamonde, Daniel Latouche, « *La méthode des scénarios, une réflexion sur la démarche et la théorie de la prospective* » in Travaux et Recherche de Prospective n°59, La documentation française, Paris 1975, <http://www.datar.gouv.fr/IMG/File/NL-Methode-scenarios.pdf>





La méthode des scénarios, p. 84-85
DYNAMIQUE SYSTÉMIQUE : PRINCIPAUX CONCEPTS



La méthode des scénarios, p. 97

6 - (Club de Rome) La méthode de l'analyse structurelle : « The limits to growth », rapport Meadows (1972)

L'analyse structurelle a son origine dans les travaux de Jay Forrester. Cette méthode consiste à construire un système d'équations qui représente le fonctionnement d'un système complexe, et constitue donc un moyen de le « regarder ».

Elle a été appliquée, avec un énorme retentissement dans l'opinion publique, par le Massachusetts Institute of Technology, à la demande du Club de Rome dans « The limits to growth », un travail de prospective sur le devenir mondial de la croissance et des ressources naturelles.

C'est le caractère systémique de cette méthode qui fait son intérêt. Elle diffère des systèmes d'équations qui conduisent à une solution, dans la mesure où elle intègre le temps et décrit l'évolution dans le temps d'un certain nombre de variables stratégiques en fonction de contraintes retenues pour le système.

Fabrice Hatem donne de cette méthode la définition suivante : *"L'analyse structurelle est une technique d'analyse de système qui se penche sur le domaine étudié en procédant en trois étapes successives : 1) identifier les composantes du système ainsi que les relations entre ces composantes ; 2) exposer le fonctionnement du système ; 3) esquisser les évolutions du système."*⁷⁵

La richesse de l'analyse structurelle, en même temps que ses limites, tient dans le choix des variables. La méthode oblige à repérer un certain nombre de variables, à établir entre elles des relations directes et indirectes, chiffrées ou non.

- **La publication du rapport Meadows relance la prospective**

A la fin des années 60 l'industriel turinois Aurelio Peccei fait la tournée des grands intellectuels et personnalités scientifiques pour mener des recherches sur les problèmes de l'humanité. Après une rencontre à Paris avec Alexander King, scientifique britannique et directeur général de l'éducation et des affaires scientifiques à l'OCDE, Peccei forme un groupe international, constitué de personnalités du monde des affaires et de la politique. L'objectif de ce groupe qui pourrait sembler étonnant si l'on mettait de côté les questionnements qui ont pris de l'ampleur au cours de la vie de ses membres, est d'étudier « *les dangers globaux qui menacent l'humanité, comme la surpopulation, la dégradation de l'environnement, la pauvreté d'envergure mondiale et le mauvais usage de la technologie* ». Dès l'origine, il s'agit d'utiliser les méthodologies systémiques issues du domaine militaire pour comprendre les grands problèmes de l'humanité. Ces méthodologies ont été élaborées au MIT au début des années 60 par Jay Forrester, mais c'est pour le Club de Rome qu'elles donnent lieu à leur première grande application⁷⁶.

⁷⁵ Fabrice Hatem, *La prospective : pratiques et méthodes*, Paris, Economica, 1993, p. 252.

⁷⁶ A noter que des approches systémiques existent avant la formalisation de la méthode de ce nom par Jay Forrester. Certains ouvrages d'anticipation ont cherché à comprendre les conséquences d'une innovation par

Ce groupe se nomme Club de Rome par suite d'une réunion dans la capitale italienne. Il a une existence officielle depuis septembre 1968. Rapidement, il prône la croissance zéro.

En 1972, l'opinion publique est marquée par la publication par ce Club de l'ouvrage **The limits to growth**, paru en français l'année suivante sous le titre de **Halte à la croissance ?**. Le rapport prédit à l'horizon d'un siècle une combinaison d'épuisement des ressources naturelles, d'insuffisance de denrées alimentaires et de pollutions insoutenables. Le choc pétrolier de 1973 semble lui donner raison. Le rapport est aussi connu sous l'appellation « Rapport Meadows » en référence à deux de ses quatre auteurs : Donella Meadows et Dennis Meadows (les deux autres sont Jorgen Randers et William Behrens).

C'est un extraordinaire succès d'édition, l'ouvrage est vendu à 3 millions d'exemplaires. Le Time magazine en propose une version synthétisée, les télévisions en livrent les conclusions. Cela indique que les exercices prospectifs sont susceptibles de rencontrer un public important (ce qu'atteste à la même époque les 7 millions d'exemplaires vendus du Choc du futur d'Alvin Toffler), de faire surgir un débat public, de donner forme à des positions dans des controverses, voire d'alimenter des visions du futur que l'on cherchera à réaliser, exactement comme l'utopie. Donella Meadows, rédactrice de Limits to Growth pourrait d'ailleurs figurer dans une histoire de l'utopie. Elle a laissé à sa mort en 2001 des disciples et une institution, le Sustainability Institute qu'elle a fondé dans le Vermont (c'est un lieu de recherche et de mise en pratique de la soutenabilité).⁷⁷

La publication de The limits to growth en 1972 institue une controverse, au niveau tant académique que de l'opinion, sur la viabilité d'une société de croissance. Au début des années 1970, la population terrestre avait atteint 3,6 milliards d'habitants, doublant tous les 32 ans. Par une prolongation tendancielle, on pouvait donc s'attendre à une population de plus de 12 milliards d'individus au milieu du siècle suivant ; la croissance économique mondiale était encore plus rapide que la croissance démographique. Or, cette croissance suscite des inquiétudes, car une population en expansion combinée à des ressources alimentaires limitées peuvent engendrer famines et guerres.

Les économistes sont les plus remontés contre ce rapport, qui suscite en France le rejet de l'ensemble de la classe politique.

La critique de ce travail⁷⁸ et du modèle World de Forrester va donner lieu à la construction d'une dizaine de modèles globaux dans les années 70, pour contrer les conclusions de The

exemple. Bernard Cazes donne l'exemple de l'ingénieur C. Steinmetz dans un article du Ladies home Journal de 1915 qui étudie les conséquences d'une application généralisée de l'électricité. Steinmetz prévoit la climatisation des appartements, le téléphone sans fil, une civilisation des loisirs, etc. en dégageant les liens de causalité logique entre ces différentes conjectures.

⁷⁷ Nous nous appuyons ici sur l'analyse que fait Elodie Vieille Blanchard, « Croissance ou stabilité ? L'entreprise du Club de Rome et le débat autour des modèles », in Les modèles du futur, édité par Amy Dahan, La Découverte, 2007

⁷⁸ Il est reconnu aujourd'hui que les prémices de ce rapport sont fausses. « *Qu'y-a-t-il de fondamentalement faux dans cette vision ? Il n'y a pas de prix. Quand une réserve de matière première commence à s'amenuiser, on la développe, on cherche à l'économiser, on lui substitue une autre ressource, et ainsi de suite. (...) Les sociétés humaines s'adaptent* » (J. Lesourne, entretien, 2004, in Attitudes prospectives, p. 39)

Limits to growth, à partir de méthodologies similaires : à Hanovre autour d'Eduard Pestel, avec la fondation Bariloche en Argentine, etc.

La rivalité est forte entre les équipes. Herman Kahn publie « un scénario pour les 200 prochaines années » qui contredit le projet d'une croissance zéro (nous analysons plus loin cet ouvrage). L'économiste William Nordhaus, de la Cowles Fondation⁷⁹ qui critique de manière très dure Limits to growth, va produire une modélisation qui aboutira au modèle Dynamic integrated model of climate and economy (DICE) au début des années 90, qui a connu une grande postérité en engendrant un courant de modélisation qui encourage un certain attentisme sur la question climatique.

Des dizaines d'instituts de prospective se créent dans le monde suite au rapport Meadows, des organismes gouvernementaux comme le Secrétariat aux études sur le futur créé par Olaf Palme en 1972, l'Institut de prospective et de planification hollandais WRR, l'Institute for the Technologies of the Future au Japon..., et des organismes alternatifs (le Gamma à l'Université de Montréal, etc.) Cet exercice a contribué à relancer la prospective qui entrait alors dans une période creuse.

Il y a plusieurs versions d'un modèle mondial : World 1 comprend 40 équations, alimentées par les données chiffrées des travaux de Peccei ; le modèle devient ensuite World 2 avec le travail du System Dynamics Groups, équipe pluridisciplinaire (mais dépourvue d'économiste) réunie autour d'une jeune chercheur de 28 ans, Dennis Meadows, puis World 3, présenté dans Limits to Growth.

Le modèle s'articule autour de cinq variables clés : population, industrie, agriculture, ressources et pollution. La variable population est centrale et varie en fonction des autres (la pollution accroît le taux de mortalité par exemple). Le rapport présente l'évolution des variables pour plusieurs scénarios de référence⁸⁰.

Dans tous les scénarios, sauf ceux où l'on décide de stabiliser la population et la production, on assiste au bout d'un certain temps à un effondrement de l'humanité. Le rapport présente plusieurs simulations effectuées par ordinateur. Il conclue qu'il faut arrêter la croissance économique et démographique, sans quoi le monde vivra un effondrement généralisé de la production, du niveau de vie, et par ricochet, de la démographie.

Cet ouvrage rend visible des thématiques portées depuis le début des années 60 par des écologistes et des économistes alternatifs qui mettaient en cause le progrès technique et la croissance pour ses effets sur le long terme et plaidaient la limitation de l'empreinte écologique de l'homme sur la nature (Silent Spring de Rachel Carson, ouvrage fondateur du mouvement écologiste américain, paraît en 1962) et les risques d'une démographie

⁷⁹ La Cowles Fondation est un lieu où des ingénieurs et économistes venant de la RAND Corporation, de l'US Air Force et du Pentagone vont chercher à mathématiser l'économie, et développer des modélisations qui aujourd'hui sont utilisées sur le changement climatique ; la Cowles a produit plusieurs lauréats du prix Nobel d'économie.

⁸⁰ Un scénario dit de référence est construit autour des hypothèses les plus probables ou sur la base du postulat de la poursuite des tendances passées ou encore d'une absence de bouleversement, institutionnel, économique, technologique... Les autres scénarios sont ensuite élaborés comme des variantes du scénario de référence, en faisant varier chaque fois une hypothèse.

incontrôlée. Les thèses de cette école de pensée prospective nommée parfois « école du carrefour des avenir » (« *turning-point futures* ») qui envisage l'avenir comme le résultat d'un choix décisif entre plusieurs embranchements, sont à l'opposé des courants hyper-optimistes portés par les Herman Kahn, Buckminster Fuller et tenants de l'entrée dans une société post-industrielle ou d'abondance par le progrès technique (ce courant a pu être appelé école des « avenir tendanciels » ou « *developmental futures* » car il considère qu'il n'y a pas lieu de chercher à infléchir les grandes tendances, notamment scientifiques et techniques, car elles apporteront à l'humanité de nouveaux progrès). Depuis la fin des années 60, ces deux écoles n'ont cessé de s'affronter.

On estime aujourd'hui que *The Limits to growth* a grandement contribué à mettre en débat les enjeux environnementaux, indiqué que le système mondial suit une trajectoire qui n'est pas durable, suscité une prise de conscience sur les interdépendances planétaires et ouvert la voie au développement durable... C'est considérable ! Dans le sillage de Halte à la croissance, de nombreux organismes de prospective se créeront un peu partout dans le monde avec l'objectif de promouvoir une approche alternative de l'économie et de la société, et des thématiques comme l'aide au Tiers-Monde, les droits des femmes et des minorités, les nouvelles énergies, etc. (Green College au Royaume-Uni, Center for Our common future de Genève, Worldwatch Institute, etc.).

Le Club de Rome produira d'autres rapports. Alors que le premier était pessimiste, le suivant est souple, réaliste et acceptable pour chaque région du monde. Il est réalisé sous la conduite des professeurs Mesavoric et Pestel.

7 - (Hudson Institute, Herman Kahn et al.)

- **La méthode du scénario à très long terme « Scénario pour 200 ans » (1976)**

Herman Kahn, William Brown, Leon Martel, 1976 (*The Next 200 years. A scenario for America and the world*, Hudson Institute)

Cet ouvrage, « *compte rendu des travaux qui se poursuivent au Hudson Institute* » est centré sur les grands sujets de préoccupation de l'époque : l'accroissement de la population, l'expansion économique, l'énergie, les matières premières, les ressources alimentaires, l'environnement.

Le « scénario pour 200 ans » traite des possibles des Etats-Unis et du monde. Il a été écrit à l'occasion du bicentenaire des Etats-Unis d'où le choix de l'horizon 2176, soit 200 ans après 1976 et 400 ans après 1776.

Cet exercice de futurologie est explicitement orienté vers l'influence de l'action publique : « *Nous souhaitons que les idées qui découlent de cette analyse influencent tant directement qu'indirectement les décisions politiques d'aujourd'hui et aient donc un impact durable* ». Il a aussi pour rôle de « *poser des questions... des réponses, sur des conclusions ou des solutions.* »

Le scénario construit est jugé « *représentatif de ce qui doit arriver* ».

Pour que le texte soit accessible à un large public, le système de preuve disparaît : ce travail se rapproche donc, dans sa forme, du scénario littéraire.

Une confiance indéfectible en l'avenir

Ce type de recherche s'apparente aux travaux d'un Jean Fourastié par la dimension foncièrement positive ou positiviste de la prospective, qui annonce des lendemains heureux et un élargissement au plus grand nombre de la prospérité, par la poursuite du progrès technique et de la croissance économique :

« Voici deux siècles, partout, ou presque, les humains étaient peu nombreux, pauvres et à la merci des forces de la nature, mais nous pensons que, dans 200 ans, la population sera à peu près partout très nombreuse, riche et capable de contrôler les forces naturelles. Tel est, en résumé, le schéma élaboré et testé dans les pages de cet ouvrage. »

Les pays les plus développés deviendront des économies superindustrielles, puis des sociétés post-industrielles, suivies ensuite par toutes les autres sociétés du monde. Les pays les plus pauvres ne tarderont pas à s'enrichir : *« nous estimons qu'au fur et à mesure de l'enrichissement des pays productifs, leur place dans la hiérarchie des nations sera automatiquement prise par leurs frères improductifs »* (p. 62).

Les auteurs relèvent, pour le regretter, que le rapport à l'avenir des sociétés occidentales a changé dans le sens du pessimisme :

« Depuis quelques années, l'évolution de la société industrielle, de sa technologie et de son économie a suscité de la part de nombre de spécialistes réfléchis des remarques pessimistes. » (p. 16)

Ils citent l'extrait d'une conférence de presse du président Valéry Giscard d'Estaing, à Paris le 24 septembre 1974 : *« quand on examine les grandes courbes qui décrivent pour l'avenir les phénomènes de notre temps, on s'aperçoit que pratiquement toutes ces courbes nous conduisent à la catastrophe. »*

« Dans un large consensus, érudits et journalistes estiment qu'un point de non-retour à été atteint, laissant présager soit un régime de vie plus austère, soit un dramatique bouleversement des équilibres internes et internationaux de la société, voire les deux mutations simultanément. »

Cette vision pessimiste résulte pour le Hudson Institute d'une *« mauvaise interprétation de certaines réalités présentes et de leurs implications futures »* : les crises annoncées seraient en fait des difficultés inhérentes au développement, qu'il est possible d'éviter ou de surmonter par des politiques appropriées.

Le HI prévoit une expansion sur le long terme, gage de baisse des inégalités, mais avec une croissance qui ralentira progressivement vers zéro. Les problèmes de pénurie et de coûts énergétiques seront résolus par des politiques cohérentes, car l'énergie est abondante, de même que les matières premières et les ressources alimentaires (à la même époque, Michel Godet a un constat similaire). Des perspectives sont aussi indiquées dans de multiples

domaines (énergie solaire, exploitation du plancher océanique, forages en mer...) pour surmonter des crises. Le surpeuplement, la famine, la raréfaction des ressources, la misère, la pollution, ne seront que des phénomènes temporaires ou d'ordre local.

Le scénario « pieds sur terre »

L'ouvrage présente le scénario appelé « pieds sur terre ». L'HI a élaboré un second scénario « en route vers l'espace » qui pose l'hypothèse qu'un effort vigoureux en direction de l'espace se traduira par une extension des communautés humaines en dehors de la Terre (!). Ce second scénario n'est pas présenté dans l'ouvrage, même si le HI estime qu'il est plus réaliste que le premier.

Le scénario « pieds sur terre » prévoit une stabilisation de la population mondiale à 15 millions d'habitants en 2176, « ce nombre étant à diviser ou multiplier par 2 éventuellement », contre 4,1 en 1976.

Les auteurs partent de deux modèles totalement différents pour construire ce scénario : le modèle néo-malthusien, basé sur l'hypothèse que la population croît plus vite que les ressources, d'où une pénurie, et le modèle de la croissance et de la technique, qui part du postulat que les besoins sont satisfaits sans grande difficulté et que l'on évolue vers des sociétés post-industrielles.

Pour chacun de ces modèles, deux scénarios sont élaborés, un scénario « exagéré » (dans le sens du catastrophisme d'un côté, dans le sens d'un enthousiasme de la croissance et de la technique de l'autre), et un scénario « honnête ».

Dans le modèle néo-malthusien, les ressources s'épuisent rapidement, la terre souffre de surpopulation, il faut limiter la croissance démographique et économique.

Dans le modèle positif, les progrès des sciences et des techniques engendrent un accroissement des ressources, le maintien d'une croissance économique et démographique qui ralentira progressivement pour se stabiliser autour de zéro d'ici à 100 ou 200 ans. C'est le scénario raisonnable lié à ce modèle de croissance qui est développé dans l'étude.

Une prospective mobilisatrice

On peut se demander s'il ne relève pas des principales vertus de ce type d'anticipation de donner élan, confiance aux acteurs et d'avoir une dimension de prophétie autoréalisatrice : véhiculer l'idée que l'innovation aura des conséquences fructueuses et que les Etats-Unis maintiendront une croissance économique importante pousse les acteurs à innover. Inversement, une anticipation de croissance zéro et de baisse de la consommation « complique le redressement » selon les termes des auteurs, pousse plutôt les entreprises à retarder le lancement de nouveaux produits, à repousser des investissements produisant du coup une baisse des capacités d'innovation, une hausse du chômage, une baisse de la consommation, etc.

Le HI théorise cette posture : une attitude catastrophiste est de nature à menacer l'expansion et à susciter la catastrophe que l'on veut pourtant éviter. La prospective peut agir sur l'avenir en suscitant la mobilisation ou la démobilitation ; en l'occurrence, si l'on se prépare à la catastrophe, on adopte à l'évidence des politiques préventives et non des politiques axées sur la recherche de croissance économique.

« Sauf dans un cas d'urgence, il est néanmoins plus facile de mobiliser la société autour d'images positives que d'images négatives. Si une vision négative manque de précision et qu'elle sape le moral, elle peut avoir des conséquences destructrices ». « Choisir une optique qui nous ouvre des opportunités, plutôt que nous boucher les voies vers l'avenir ».

« Brosser une perspective du futur qui soit persuasive renforce le moral, le dynamisme. Cette image facilite le consensus et, en règle générale, permet à la société d'avancer harmonieusement. Nous souhaitons pourtant souligner qu'au Hudson Institute, nous ne nous consacrons à combattre le pessimisme qu'après avoir acquis la conviction que notre message est juste. » (p. 219)

L'attitude optimiste du HI n'est pas sans ambiguïté, car il fait peu de doute que la position très optimiste du rapport relève davantage d'une posture préalable que d'une conviction acquise à partir d'une réflexion prospective ouverte. Cette prospective positiviste est inscrite dans un univers de croyances qui emprunte sans doute au « mythe du progrès » et à une idéologie américaine qui conçoit que toute crise est surmontable. Le HI envisage en effet des crises (énergie, population, guerres, ressources, changement climatique, risques génétiques...), mais il indique qu'elles seront passagères si l'Etat a une politique cohérente ; le HI indique alors à grands traits les moyens de les surmonter.

Vers la « société quaternaire »

Le 21^{ème} siècle verra une transition vers une nouvelle économie de service, qualifiée de quaternaire. La société quaternaire est (on appréciera à quel point cette définition est vague) « *celle de personnes qui jouent avec et contre eux-mêmes, avec et contre les autres, avec et contre les groupes formant la communauté* ». Il est fait référence au développement d'activités esthétiques et rituelles, à l'essor de la lecture, de l'écriture, du tourisme, du jeu, du jardinage, du débat, des valeurs épicuriennes. Ce type de prévision fait écho aux visions françaises d'une société de loisir et d'épanouissement personnel, rejoignant de manière frappante le pronostic de nombreux travaux de prospective, ceux de Dumazedier notamment. Les activités primaire, secondaire et tertiaire auront un rôle mineur. « *De plus en plus nombreux seront ceux qui travaillent pour leur propre satisfaction* » .

Cette approche est influencée par les paradigmes scientifiques d'alors comme celui de la société post-industrielle (le HI reconnaît l'influence des travaux de Daniel Bell). Mais il est possible qu'il prenne en compte les aspirations de mouvements comme le New Age.

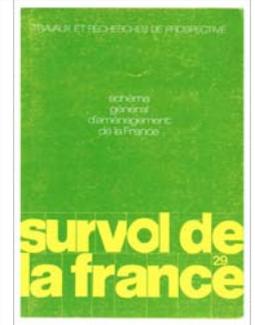
En même temps, on note une réflexion froidement pragmatique qui adopte chaque fois le point de vue des Etats, ce qui facilite l'utilisation de cette prospective par des politiques publiques. Nous citons l'exemple de l'exportation vers les PVD des industries polluantes des pays riches évoqué, sujet abordé parmi de nombreux autres :

« L'idée de transférer aux pays en voie de développement des activités polluantes et ennuyeuses est, de nos jours, couramment dénigrée, comme si l'acte en soi était immoral et constituait une exploitation potentiellement condamnable du tiers-monde. Les esprits pratiques comprennent qu'il n'en est rien. Les pauvres et les gens non instruits ont toujours assumé les tâches les plus répugnantes, et ce qui est vrai des humains l'est aussi des nations. En fait, dans les pays évolués, on ne trouve plus de main d'œuvre qui consente à remplir ces

besognes, et cette lacune offre une opportunité aux pays qui disposent de travailleurs pauvres et mal formés. »

Le HI note néanmoins qu'il existe des limites à cette délocalisation quand on touche à la sécurité ou à la santé des personnes. « *Dans la plupart des pays du tiers-monde, la principale pollution est engendrée par la pauvreté et la situation mérite que l'on consacre des efforts importants à la solution de ce problème. »*

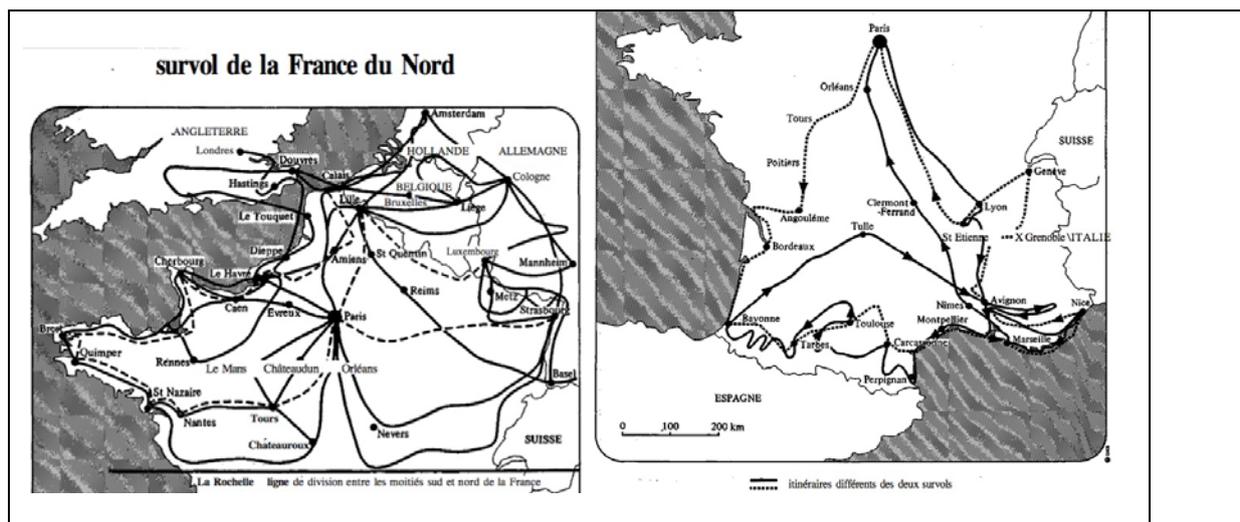
- **Méthodes hyper subjectives : « Survol de la France » (Huston Institute – DATAR, 1972)⁸¹**

	<p>Herman Kahn réalise par le biais du Hudson Institute qu'il a fondé, plusieurs études pour la DATAR entre 1970 et 1971, dont « Survol de la France » que nous présentons car il utilise une méthode étonnante (le survol de la France en avion), parce qu'il exprime la fascination exercée par la scène américaine sur la prospective française d'alors, et indique que la prospective états-unienne peut faire appel sans complexe à une subjectivité débridée.</p> <p>L'étude est conçue pour constituer « <i>une incitation à la réflexion et peut-être plus encore une sorte de provocation intellectuelle</i> ». (p. 5)</p> <p>Survol de la France présente la synthèse de trois études organisées et dirigées par le groupe de développement économique de l'Hudson Institute en 1970, à la demande de la DATAR. Ces études avaient pour objectif de prospecter les possibilités de développement économique de la France de trois zones : le Nord, le Sud et la Corse.</p> <p>Chaque zone a fait l'objet d'une étude spécifique, faisant ressortir points forts et points faibles. Des éléments de scénario sont discutés et des actions concrètes sont proposées.</p>
---	--

La méthode utilisée par l'Hudson Institute est celle du survol de la France en avion

Cette méthode avait été jusque-là employée uniquement sur des zones sous-développées comme le Yucatan, le Mékong, l'Angola ou l'Amazonie.

Durant près de 8 heures par jour, les observateurs sont soumis « *à une véritable saturation d'impressions, d'images, l'appareil volant à des altitudes variables, du rase-mottes au vol à altitude moyenne* » (p. 9). L'objectif est de fournir une vision la plus riche possible de la zone à étudier tout en ne conservant que les aspects essentiels. Lors des arrêts techniques, ou selon le désir des participants, des visites sont organisées au sol et des discussions sont menées au hasard des rencontres.



Survol de la France, p. 13 : Schéma de l'itinéraire de survol de la France du Nord et du Sud (le rapport comporte également un schéma pour la Corse).

Les matériaux bruts collectés sont ensuite exploités par les membres de l'Hudson Institute qui ordonnent les réflexions et les opinions par rapport aux potentialités de développement, entre facteurs positifs et facteurs négatifs.

Cette méthode présente de sérieuses limites. Tout d'abord, les techniques d'animation utilisées sont censées favoriser l'expression collective, faire ressortir la « *spontanéité créatrice* » (p. 9) des participants et garantir une non-directivité des réflexions. Dans les faits, le résultat est superficiel, hyper subjectif (à ce titre, il présente malgré tout un intérêt). Il manque à l'évidence une connaissance de la société française. Les auteurs mêlent informations obtenues par des contacts noués à l'occasion d'une escale (ce qui conduit à surreprésenter certaines catégories de population comme les chauffeurs de taxi et les hôteliers) et placage sur une réalité française stéréotypée de réalités américaines. Cela n'est pas sans surprendre !⁸²

Ainsi, de nombreuses villes sont mentionnées dans le rapport avec chaque fois un paragraphe indiquant son identité et les potentiels de développement qui pourraient s'offrir à elle.

« • **Le Puy.**

Le Puy pourrait devenir la capitale du bétail, dans laquelle le gaucho argentin, le cow-boy texan et le llanero colombien rencontreraient l'éleveur français en hélicoptère ou en avion léger. Il conviendrait pour cela d'encourager les participations internationales dans l'industrie de l'élevage.

• **Albi.**

Cette ville présente beaucoup d'intérêt pour les étrangers et mérite d'être promue centre touristique. Lieu du grand massacre des Albigeois, le site est beau et intact. Les tendances

⁸² Citons le commentaire a posteriori d'Armand Braun sur Herman Kahn : « *Il se promenait en hélicoptère au-dessus de la France et disait : « Ici, vous me ferez une ville ! », « Nancy doit disparaître avant vingt ans et doit être transféré au Havre, parce que l'avenir, c'est l'Atlantique. »* (entretien, 2004, in Attitudes prospectives, p. 92)

actuelles au syncrétisme religieux et au rapprochement entre les églises devraient contribuer à faire de cette ville un des grands pôles du tourisme français.

• **Barcelonnette.**

Barcelonnette, dans les Alpes, a encore des contacts réels avec le Mexique et pourrait devenir une ville « mexicaine ». La création d'un « carnaval » et d'un institut d'études mexicaines ferait de Barcelonnette le pied-à-terre des Mexicains qui viennent plus nombreux en Europe, depuis quelques années » (p. 39).

*« L'impression ressentie, en survolant **la région entre Lyon et Genève et la zone côtière du Languedoc-Roussillon**, est celle de zones oubliées, et ce, malgré la planification actuelle et les efforts réels des pouvoirs publics.*

Le manque de soigné, déjà souligné précédemment, illustre une partie de la « tristesse » émanant de ces régions et, en particulier, la « perte d'intérêt » de ceux qui y résident. » (p. 28)

Plusieurs idées de développement sont proposées. Leur principal intérêt, malgré leur brièveté est d'indiquer un point de vue américain sur la France : promouvoir les produits industriels de qualité, exporter les cadres (*« Il existe en France une 'mine de cadres' relativement inexploitée ou sous-exploitée, les jeunes ont très peu de responsabilités »*), exporter Paris, améliorer les voies navigables, adapter le système fiscal (*« Le système fiscal semble conçu pour freiner la société plutôt que pour encourager le développement »*), élaborer de vrais programmes d'urbanisation (*« Dans presque toutes les grandes villes, en particulier de la France du Nord, on a pu constater un divorce entre les quartiers construits avant la seconde Guerre mondiale et ceux construits après. Dans certains cas, la ville s'en trouve embellie, mais souvent le résultat est un horrible mélange. Il paraît souhaitable que, dans l'avenir, la construction mette en valeur les traditions architecturales multiples et non les seuls styles actuels »*), réorienter l'agriculture et coordonner la protection de la nature et le développement. (ces extraits proviennent des p. 111-112)

« Une métropole Sud », extraits

Un long développement est consacré à l'émergence en France d'une « métropole du Sud ». Nous citons les extraits qui y correspondent car ils situent bien ce travail de prospective au regard d'autres travaux menés à la même époque sur la métropolisation.

Une métropole Sud

« Une métropole Sud existe et se développe, à notre avis, entre les villes de Lyon, Marseille, Toulon, Nice d'un côté et Toulouse, Pau, Tarbes de l'autre.

Cette zone métropolitaine dynamique s'étend autour des espaces urbains et suburbains des villes citées, et sa dimension semble s'apparenter à celle de Paris.

Pour vérifier cette opinion, il serait intéressant d'étudier une photo aérienne de la région, prise de nuit, et de noter les lumières urbaines et suburbaines en contraste avec les zones adjacentes. On peut mesurer les sources artificielles de chaleur grâce à une photographie aux infrarouges. Par ailleurs, l'analyse de la croissance et du développement récents en termes de construction ferait apparaître la tendance de la « métropole Sud » à croître « de concert » plutôt que de façon distincte ; la valeur actuelle des terrains ou les prix demandés, la circulation routière doivent être sensiblement plus élevés à l'intérieur de la zone qu'à

l'extérieur ; les chiffres des statistiques de migrations vers la zone doivent être comparables à ceux de la région parisienne et supérieurs aux courants migratoires vers les zones adjacentes. Il est permis également de supposer que le taux de natalité sera plus élevé qu'à l'extérieur, car il est courant de rencontrer dans les grandes zones métropolitaines un plus haut degré de confiance dans l'avenir.

Les caractéristiques de ces zones peuvent se résumer ainsi :

- de nombreux choix possibles en matière d'éducation et de promotion ;*
- une grande variété des services sociaux et médicaux mis à la disposition du public ;*
- un degré élevé d'enthousiasme et d'animation ;*
- des possibilités culturelles, sportives, de distraction et de loisirs, très diverses ;*
- une influence et des contacts nationaux et internationaux.*

Cette appréciation se fonde sur certains éléments visibles (...). » (p. 29)

« APPARITION D'UN NOUVEAU MODE DE VIE

« Le mode de vie français est le plus souvent calqué sur celui de Paris. Par contre, la France du Sud semble engendrer un nouveau style de vie, aussi différent de celui de Paris que le mode de vie de Californie l'est de celui de New York. Il est moins dépendant à l'égard de la « mode » et représente une manière d'être plus détendue et moins agressive qu'à Paris. Les bateaux, piscines, terrains de golf, aperçus pendant le survol, sont des indications de ce thème ; la grande piscine pour une petite maison suburbaine, le bateau et la remorque rappellent la Californie. » (p. 31)

Aménager la métropole Sud

« Si l'on admet l'idée d'une métropole Sud, il faut envisager la création d'une autoroute de ceinture pour freiner la spéculation, pour accélérer l'expansion urbaine, pour éviter de retarder le développement de la ville et stimuler la croissance des zones périphériques.

- l'implantation d'un centre (culturel, social, universitaire) à mi-chemin entre Lyon et Marseille ;*
- la construction d'un aéroport en 1980 dont le site sera délimité en fonction de l'objectif recherché : expansion de Marseille ou de Nice-Côte d'Azur ou encore de la zone Lyon-Marseille ;*
- la formation d'une autorité spécifique qui structurerait la métropole ;*
- la « récupération » de terres dans la zone de Fos — en utilisant les techniques du delta du Mississippi ; digues basses, stations de pompage et période d'assèchement de deux ans — qui fournirait à la ville de Marseille des aires d'expansion ». (p. 34)*

Un scénario possible de développement

- « — Une migration continue, notamment des travailleurs qualifiés et des jeunes du Nord et de l'Est, vers la métropole Sud ;*
- Un commencement d'émigration de la région parisienne vers le Sud avec une accélération des taux de croissance dans la France du Sud ;*
- Des courants migratoires issus de la métropole marseillaise et s'orientant vers les villes de la façade et le Sud-Ouest contribuent au renforcement de la zone ;*
- Une migration éventuelle de retour partiel des milieux d'affaires du Sud vers Paris, milieux marqués par les usages et le style du Sud et stimulant en conséquence le taux de croissance de Paris ;*

— La concurrence entre les deux métropoles fortifie le dynamisme d'une France orientée vers l'Europe et le monde ;
— Il est possible que la nation manque encore de motivation, mais une intense activité masque cette réalité ;
— La France entière est urbaine et suburbaine en termes de qualité de vie et de services, sauf la « zone rurale d'élevage » du Massif central qui devient un immense « parc » entouré par la « ville ».

Il existe beaucoup d'autres idées disponibles concernant le développement de la France du Sud ; l'institution d'une « banque d'idées » devrait avoir de bonnes chances de succès. La région est riche, capable et compétente ; elle attire les Français et le reste du monde. Il semble donc possible de viser « plus haut » et d'établir quelques objectifs ambitieux et raisonnables ». (p. 45)

« a) Le scénario des changements nécessaires

« Le Gouvernement français dévoile les projets destinés à adapter la France aux futurs Européens et déclare :
« en l'an 2000, l'Europe sera devenue une unité économique intégrant notamment la Grande-Bretagne et les Pays Scandinaves. Grâce à sa situation 'naturelle' et au fait qu'historiquement il a toujours été considéré comme le centre de la culture et de la diplomatie européennes, Paris apparaît comme une capitale possible de cette unité.

Dans cette perspective, le Gouvernement examine un projet de décentralisation administrative, sous forme de transfert des services et des ministères vers les villes satellites de Reims et de Rouen, pour provoquer leur développement et alléger les conditions de vie dans un Paris surpeuplé.

En l'an 2000, le château de Versailles pourrait devenir le siège de l'Europe. A cette fin, le Gouvernement étudie la possibilité de mesures visant à conférer au château de Versailles, un statut extraterritorial, afin de le léguer à l'Europe de demain ».

Ce scénario éveillerait l'attention du monde entier, car aucun autre pays n'est susceptible de proposer un site semblable, ni capable de déclaration aussi spectaculaire au sujet de l'Europe. Ces intentions visant l'avenir sont nouvelles et différentes. En effet, une France qui fait don, à l'Europe, du château de Versailles et qui décentralise le siège du Gouvernement prend un nouveau visage. Personne ne peut répondre « plus ça change, plus c'est la même chose ».

Cette déclaration peut être considérée comme le point de départ d'une série d'événements ou de mesures qui conduirait Paris, capitale de l'Europe, à devenir capitale du monde. Un tel résultat apparaît plausible d'ici l'an 2000. » (p. 116-117)

Conclusion

« La synthèse des différents survols de la France conduit à émettre certaines recommandations concernant l'élaboration de son avenir.

- Il convient de modifier la perspective de développement ; la France, bien que grande nation, est, en effet, de dimension réduite ; relier entre elles ses différentes régions apparaît donc relativement facile.

- Il existe peu de zones rurales et celles désignées comme telles se situent en réalité dans la zone d'influence d'une grande ville quelconque. La nation se dirige vers des styles de vie presque uniquement urbains et banlieusards. Ce fait mérite d'être pris en compte et demande la mise en œuvre de mesures destinées à éviter une expansion mal coordonnée et nuisible.

- Il est nécessaire d'examiner et de comprendre les avantages de la France, de surveiller leur développement, afin de déceler en temps utile les modifications qui interviennent.

- Le niveau élevé des taux d'expansion est susceptible d'entraîner des problèmes imprévus ; ce qui implique un examen sérieux de tous les « scénarios d'échec » pour mieux comprendre la dynamique du processus de développement. Les études analytiques accusent souvent un retard de six mois à un an ; il devient ainsi impossible de détecter à l'avance les pressions en jeu, à moins que ne soient prises des mesures susceptibles d'assurer l'appréciation des informations intuitives.

Les choix offerts actuellement à la France varient entre le laisser-aller et le bond en avant.

Une France rajeunie s'engageant dans une nouvelle histoire, s'érigeant en leader dans la société post-industrielle, cela paraît à peine possible.

Cependant, il faut avoir confiance en l'avenir, confiance justifiée par l'histoire récente de la France. » (p. 120)

8 - (Organisations internationales : OCDE) Méthode des scénarios globaux : Interfuturs (1975-1979)

La réflexion **Interfuturs** est menée de 1975 à 1979. Elle aboutit à la présentation d'une série de scénarios avec les cheminements possibles pour les atteindre. L'approche est globale et sur le long terme⁸³. Plusieurs articles ont jeté un regard rétrospectif sur cet exercice de prospective. Nous citons un extrait de l'article que lui a consacré Bruno Héault.

Bruno Héault, « Interfuturs : une prospective de la mondialisation »⁸⁴ (extraits)

« Au milieu des années 1970, les effets de la crise pétrolière se firent durement sentir sur les sociétés industrielles. Plus largement, l'augmentation du chômage, le déclin des industries traditionnelles et l'affirmation des questions environnementales amenèrent les États à chercher de nouvelles orientations pour leurs politiques économiques et sociales.

À la même époque, le renforcement de l'interdépendance mondiale nécessitait une gestion concertée de l'économie et posait la question du rôle des gouvernements nationaux dans cette nouvelle configuration. Ces problèmes, associés au thème de l'épuisement des ressources naturelles, furent abordés dans plusieurs rapports célèbres : Vers une croissance équilibrée (D. Moynihan, 1970), Les limites de la croissance (Club de Rome, 1972), L'avenir de l'économie mondiale (Léontieff-ON, 1976).

Enfin, la réussite de certains pays du « Tiers-monde » et, à l'inverse, le décollage difficile d'autres sociétés interrogeaient les membres de l'OCDE. Quelles stratégies convenait-il d'adopter pour favoriser le développement du plus grand nombre ? Quelles étaient les trajectoires prévisibles des pays dits « en développement » ?

Ce triple constat présida au lancement des travaux. Leur pilotage fut confié à une « équipe permanente » internationale de vingt personnes, conseillers et chercheurs, sous la direction de Jacques Lesourne (lequel forgea le néologisme Interfuturs pour mettre l'accent sur la pluralité des avènements et sur l'interdépendance des nations). Des contributions ponctuelles furent demandées à une quarantaine de consultants et experts. De plus, un « groupe consultatif » composé d'intellectuels fut constitué (R. Aron, D. Bell, E. Allardt, K. Oshima, etc.) ainsi qu'un « comité de direction » réunissant les représentants de gouvernements de l'OCDE. Au total, près d'une centaine de personnes a participé à cette réflexion.

L'OCDE confia une mission précise à l'équipe permanente. Le programme de travail, composé de quatre priorités, recommandait d'étudier l'évolution à long terme :

« - de l'économie des sociétés industrielles avancées et de leurs relations réciproques ;

⁸³ INTERFUTURS, Face aux futurs : Pour une maîtrise du vraisemblable et une gestion de l'imprévisible, Paris, OCDE, 1979. – Michel Albert, Interfuturs vingt ans après, dans J. Thepot, p. 306-317. Voir aussi Jacques Lesourne, « Interfuturs six ans après », Le Figaro, 7-8 décembre 1985 et Michel Armatte, « Les économistes face au long terme... », p. 77.

⁸⁴ In Horizons stratégiques, n°7, janvier-mars 2008, http://www.strategie.gouv.fr/revue/article.php?id_article=618

- des relations entre sociétés industrielles et pays en développement ;
- des contraintes et des possibilités qu'impliquent pour le développement futur les facteurs matériels liés à l'énergie, aux matières premières et à l'environnement ;
- des structures et systèmes économiques internationaux, en fonction de l'interdépendance croissante ».

Le projet aboutit en 1979 à la publication d'un rapport de 450 pages, traduit en de nombreuses langues, et intitulé « Face aux futurs : pour une maîtrise du vraisemblable et une gestion de l'imprévisible ». Si ce document ne manque pas de chiffres, les auteurs ont privilégié l'analyse qualitative, cherchant en permanence à saisir le sens et la valeur des évolutions prévisibles. (...)

A sa sortie, le rapport a été salué pour la qualité de sa démarche et de ses méthodes. Mais ses analyses et propositions ont reçu un accueil plus réservé. Par exemple, (...) le rapport montrait – contre le Club de Rome – qu'il n'y avait pas de menaces sur les stocks de matières premières à l'horizon 2000. Surtout, il insistait sur la responsabilité directe des acteurs politiques et administratifs, et sur leur obligation de préparer l'avenir en encourageant de nouveaux modes de consommation et de production.

De même, les prévisions de croissance indiquées dans le rapport (entre 3,4 % et 4,3 %) ont dérangé l'OCDE et les États, alors plus habitués à raisonner sur des progressions annuelles comprises entre 5 % et 6 %. Sur la période, la moyenne fut de 2,8 %.

Plus important, cette anticipation d'une croissance modérée permit à Interfuturs de voir venir, contre les certitudes ambiantes, certains problèmes aujourd'hui avérés comme l'obligation d'inventer de nouvelles politiques pour soutenir la croissance et l'emploi ou le lien entre vieillissement, retraite et activité économique.

En soulignant l'hétérogénéité des pays en développement, non pas « Tiers-monde » uniforme mais ensemble complexe de trajectoires spécifiques, le rapport a pris le contre-pied des opinions politiques les plus communes. Il a montré qu'il fallait refonder les stratégies d'aide et les adapter au cas par cas.

Le rapport a bien décrit la supériorité des interdépendances mondiales sur les économies nationales. En conséquence, il a milité pour un renforcement de la coopération internationale, pour une gestion plus collective des problèmes de la planète ».

9 - (Auteurs de prospective littéraire) Philippe Barret : « La France de l'an 2000 » (1978)

A côté des scénarios qui s'appuient sur des évaluations chiffrées, il existe une catégorie de travaux de prospective dont le caractère est beaucoup plus littéraire, sans pour autant relever de la fiction anticipative à proprement parler. Les auteurs en sont des experts, des hauts fonctionnaires, des intellectuels, et non des romanciers.

Ils présentent un état futur possible de la société sans chercher à chiffrer les évolutions, ni à estimer des dates probables d'apparition des phénomènes. L'auteur fait appel à la réflexion, au raisonnement, mais n'utilise pas les mathématiques ni les statistiques. Certains de ces travaux relèvent de la vulgarisation de la prospective.

La technique dite des « scénarios littéraires » est souvent critiquée en France. Par exemple Michel Godet dans l'ouvrage issu de sa thèse de doctorat « Crise de la prévision, essor de la prospective » publié en 1977, leur fait le reproche de « manquer de crédibilité ». Ne faisant pas apparaître ce que l'on pourrait appeler un système de preuves, il n'est pas possible de vérifier leurs hypothèses.

François Plassard a consacré, dans son rapport « Prospective de la prospective », un chapitre à ces scénarios littéraires. Sans doute parce que les textes qu'il analyse parlent de technologies (informatique et transports), ces scénarios se distinguent peu à ses yeux de la prospective technologique : *« Contrairement à ce qui pouvait apparaître à un premier coup d'œil, les scénarios que nous avons qualifiés de "littéraires" ressemblent beaucoup aux prospectives technologiques abordées dans le chapitre 3. Ils restent en effet très dépendants des produits dont ils anticipent le développement et ils restent marqués par une relation de causalité simple entre développement technologique et développement social.*

Ils n'ont pas les caractéristiques qu'ils pourraient prendre s'ils adoptaient véritablement les règles de la littérature. Ils pourraient alors davantage jouer avec l'imagination et sortir ainsi de la dépendance technologique dans laquelle ils s'enferment. Enfin, écrits par des ingénieurs ou des chercheurs qui en sont proches, ils adoptent les représentations communes de ces groupes sociaux, ne laissant transparaître leur rapport au bonheur et au malheur que sous une forme très saint-simonienne » (p. 67).

Pour décrypter la méthode du scénario littéraire, François Plassard s'appuie sur deux articles de la revue L'Expansion consacrés aux transports de demain et sur l'ouvrage « Scénarios du futur » de François de Closets (Denoël, 1978) qui indique plusieurs scénarios concernant l'informatique et les transports⁸⁵.

François Plassard en retire une analyse fine de la méthode des scénarios littéraires, dont nous citons des extraits (on peut retrouver l'ensemble de son étude en ligne sur le site du PREDIT).

⁸⁵ En matière informatique, « La circulation électronique » décrit le fonctionnement quotidien et la panne d'un système de régulation informatisé de la circulation automobile à Paris ; « Small is beautiful » une petite entreprise qui se consacre à la mise au point de petits ordinateurs dédiés ; « Une bien mauvaise arme » raconte le piratage du gros ordinateur dans lequel le Ministère de l'Intérieur centralise toutes les informations nominatives ; « Il s'occupe de tout » décrit l'intrusion d'une informatisation mal contrôlée dans la vie privée d'un ménage. Pour François de Closets, le piratage apparaît comme un véritable contre-pouvoir qui permettrait, si besoin était, de remettre en question toute prétention totalitaire fondée sur la maîtrise informatique. En ce sens, il anticipe des phénomènes contemporains.

« Raconter une histoire peut apparaître comme une des meilleures façons de laisser entrevoir ce que peut être le futur ou ce que peuvent être les futurs possibles. Dans l'imaginaire collectif, les contes servent à donner des clés, à proposer des explications et des moyens d'agir pour ne pas laisser l'angoisse face au futur nous submerger. Mais cette liberté du genre littéraire est bien peu utilisée par la littérature prospective qui reste en fin de compte terriblement technique ».

Les essais prospectifs analysés ont pour principale limite à ses yeux de procéder par approches dichotomiques (cette caractéristique se retrouve à notre avis aussi bien dans l'anticipative fiction que dans des scénarios basés sur des statistiques !) : pour essayer de cerner ce que pourrait être le futur, leurs auteurs évoquent deux situations typées, se situant aux deux extrêmes des devenirs possibles : par exemple, dans l'opposition entre ce qui relève de l'individu et ce qui relève du groupe social, l'auteur tend à figurer le global sous la forme réductrice d'un Etat totalitaire, de très grosses entreprises, ce qui évacue la place des groupes intermédiaires et des collectivités. La dichotomie présente dans le domaine technique (l'ordinateur personnel versus le méga ordinateur) donne naissance à une dichotomie des comportements sociaux : *« le gros génère l'uniformité, l'oppression, tandis que le petit est source de liberté, d'initiative, de bonheur »* (Plassard). Une autre dichotomie est celle qui oppose bonheur et malheur. *« Le développement des technologies peut apporter à l'homme un supplément de bien-être, le conduire vers le bonheur. Mais elles peuvent aussi le contraindre, le brimer, le contrôler, l'asservir. C'est là une distinction appliquée à toute activité humaine, un avatar de la séparation entre le bien et le mal. Le discours sur le bonheur apporté par la technique renvoie aux discours qui lient progrès technique et développement social. On retrouve bien là les deux réactions à toute innovation, qui vont de l'engouement au rejet absolu. (...) En ce sens, ces essais de prospective ne font que reproduire les illusions ou les craintes de l'humanité, mais sans apporter un éclairage particulier qui ferait de cette démarche une tentative de réflexion de nature scientifique ».*

« Les transformations sociales sont appelées par les changements techniques dans une logique le plus souvent de causalité directe. La technique nouvelle vient comme solution aux problèmes de société, de résoudre les blocages que peut connaître une société : la diminution des carburants fossiles sera compensée par la mise en œuvre de l'hydrogène comme énergie nouvelle, les encombrements et la pollution urbaine seront résolus par la rationalisation du trafic grâce à l'informatique, etc. La technique apparaît alors comme un moyen pour une société de ne pas remettre en cause, au moins provisoirement, des modes d'organisation qui conduisent à des blocages.

Cette approche n'intègre pas d'analyse du changement social qui pourrait avoir d'autres causes que le changement technique, et les transformations sociales ne sont pas considérées comme susceptibles de favoriser l'apparition de nouvelles technologies. La diffusion du téléphone portable, qu'aucun prospectiviste n'a jamais annoncée, est-elle due aux qualités de ce nouvel appareil ou s'est-il diffusé parce qu'il correspondait à des aspirations de la société en termes d'autonomie des individus et de besoin de relations qu'aucun autre appareil n'avait alors satisfait de la même façon ? »

Il ne semble pas qu'un ouvrage fasse figure de « jalon » en matière de prospective littéraire. Nous avons finalement sélectionné « Scénario de la France de l'an 2000 » de Philippe Barret

parce qu'il a l'intérêt d'être écrit par un prospectiviste du sérail, qui « recycle » les éléments du scénario de l'inacceptable en utilisant le procédé de l'anticipative-fiction (!), avec en particulier des « instantanés » de la vie future assez bien croqués.

Contrairement à d'autres ouvrages qui présentent des scènes du futur selon une logique pointilliste (comme ceux de François de Closets, Jacques Attali ou Joël de Rosnay qui sont souvent des catalogues d'objets, de situations ou d'aspects de la vie sociale), Philippe Barret cherche à décrire une société globale avec une cohérence entre les différents domaines abordés.

Philippe Barret, « Scénario pour la France de l'an 2000, trois images de la société française en l'an 2000 » (Grasset, 1978)

L'ouvrage de Philippe Barret, « Scénario pour la France de l'an 2000 » est la réaction personnelle du directeur de l'OTAM aux travaux publiés sous sa responsabilité par ses chercheurs dans le cadre de la réalisation pour le compte de la DATAR d' « Une image de la France en l'an 2000, scénario de l'inacceptable ».

« Nous avons voulu mobiliser les ressources de la prospective pour oser ce qu'on pourrait appeler une « sociologie-fiction » : décrire quelques images de la société française à l'horizon d'une vingtaine d'années, quelques avens possibles de la France en longue période, et les cheminements qui y conduisent, soit encore des scénarios de sociétés ». (p. 16)

« Il nous arrivera donc souvent de raconter une histoire au passé, comme une histoire ordinaire, en considérant l'évolution de la société du point de vue de l'an 2000. » (p. 17)

La base quantitative n'est pas mise en avant, elle sert le propos : *« on en trouvera simplement la trace au passage, en cas de besoin impérieux »* (p. 21). La démarche est donc a priori diamétralement opposée à celle d'un Jean Fourastié qui s'appuie constamment sur des données statistiques pour prévoir l'avenir.

Son objectif : *« nous avons voulu illustrer la capacité de la prospective à contribuer utilement au débat de société, c'est-à-dire au débat politique dans le sens le plus noble du terme. »*

Philippe Barret profite de l'occasion pour exposer les biais qui entrent dans la construction de scénarios tels que ceux réalisés pour la DATAR. *« Au nom de quoi on choisit tel ou tel scénario ? »* Il reconnaît une part de subjectivité dans ce choix, *« selon ses références théoriques, selon la conception qu'on se fait de la société et de son mouvement, selon ses convictions idéologiques »*.

Les études prospective mettent souvent l'accent sur une série de facteurs pour dresser leurs scénarios : selon la nature du développement économique (France à croissance forte, France à économie libérale ou dirigée, industrielle ou post-industrielle), réponse privilégiée par les économistes ; la vie politique (ex. France de gauche, France gaulliste...) ; les valeurs et l'idéologie, tenues comme déterminants majeurs du changement social (ex. une France nationaliste, catholique, du travail, des consommateurs, des petits propriétaires...) ; la technique.

Dans son anticipation, Philippe Barret mixe ces facteurs (hormis la technique, dont il estime qu'elle n'apportera pas de révolution dans la période étudiée), en s'autorisant à mêler n'importe quel trait économique à n'importe quel trait politique ou idéologique, mais en

veillant à ce que les scénaris soient non seulement théoriquement concevables, mais compatibles avec les tendances actuelles et les traditions historiques.

Du coup, l'auteur se donne une bien plus grande liberté dans la conception de l'avenir, et bien plus de chances de dessiner un avenir possible que s'il construisait un scénario en privilégiant un ou deux facteurs, avec des croisements limités d'hypothèses.

Il définit l' « ambition raisonnable de la prospective » : « *un éclairage sur le futur plus ou moins bien orienté, plus ou moins puissant, qui ne soit pas trop déformant.* » (p. 244). Cette ambition est donc modeste.

L'ouvrage expose trois scénarios :

1. « La France résignée » : « *cette France est une France qui s'accommode de la crise, elle est le royaume des intérêts particuliers, la classe dirigeante est démissionnaire, celle du conservatisme des petits possédants assorti du règne du capitalisme international. La France vieillit, la population a même baissé à 52 millions d'habitants. La population active compte 18 millions de personnes* ».

Dans « Instantanés des années 90 » on perçoit une Europe en retrait, des acteurs économiques laissés libres par l'Etat de réaliser des fusions par exemple, dans le cadre d'une économie mondialisée. Pétain est réhabilité, signe de revanche de la France conservatrice. Le Massif Central a vu décliner son agriculture et vit du tourisme et des loisirs verts. L'esprit de « petit propriétaire a progressé », les trois quarts des Français sont propriétaires. « *L'Etat s'est en effet vidé de son contenu et de ses prérogatives par le haut et par le bas* », c'est-à-dire par les institutions européennes et supranationales et par les collectivités territoriales. La critique de l'Etat est forte dans cette France des années 90. « *L'économie ouverte résulte de l'érection du libéralisme en principe supérieur et de sa mise en œuvre systématique, généralisée et obstinée.* »

2. « La France gaullo-communiste » : elle cherche à concilier un idéal moderniste et nationaliste, propose un sursaut, ressemble à un bonapartisme rajeuni. On assiste à l'extension de la politique contractuelle avec les syndicats, la promotion du salariat. Cette société rappelle la social-démocratie allemande, à la différence qu'elle est impulsée par l'Etat.

3. « La France à la recherche du réformisme » : le réformisme est d'inspiration socialiste et populaire. L'expansion de l'Etat se mesure au fait qu'il y a deux fois plus d'agents publics en 2000 qu'en 1974 (4 millions contre 2,5 millions [la prédiction s'est réalisée, et au-delà]). La volonté de contrôle de l'Etat sur la société civile suscite un déclin du parlementarisme ; il n'y a pas de véritable régionalisation ; on assiste à l'essor des syndicats, de la vie associative et de la prise en main par les citoyens de l'organisation de la vie sociale, « *même si la ménagère ne s'occupe pas encore des affaires de l'Etat, elle est un peu plus femme, citoyenne, travailleur et un peu moins ménagère* », et à une égalisation relative des conditions de vie. Mais le réformisme échoue finalement sur le front des valeurs : en effet, les valeurs qui s'épanouissent sont la sécurité, la protection contre tout risque, les valeurs individuelles, la propriété. En revanche, les valeurs en baisse sont le travail, la famille, la patrie et Dieu.

Dans les trois scénarios dressés, on voit augmenter le nombre de déshérités, de « travailleurs précaires », de diplômés sans débouché professionnel ; on assiste aussi,

comme issue à cette crise, à la montée de l'irrationnel, de la « nausée sociale », du nihilisme, du « j'menfoutisme », du front du refus. D'où la conclusion : « *il faut inventer un contre avenir* », à nous de le construire collectivement.

10 - (Collectivités territoriales) La prospective territorialisée (années 90-2000)

Plusieurs démarches font figure de référence en matière de prospective territorialisée, par la dynamique enclenchée, les innovations en matière d'ouverture de la participation aux acteurs de la société civile et citoyens, par les méthodes utilisées, etc. : la démarche « Lyon 2010 » menée de 1985 à 1988⁸⁶, exercice précurseur en France de planification stratégique appliquée à une agglomération urbaine, Limousin 2007⁸⁷ réalisé en 1987 par le Conseil régional, Catalogne 2010 menée à partir de 1989 par Hugues de Jouvenel et Maria-Angels Roque, Pays Basque 2010⁸⁸, etc.

Nous avons choisi, par leur caractère exemplaire, Catalogne 2010 et le SRDAT Nord-Pas-de-Calais. Dans la mesure où la littérature est abondante et accessible sur ces démarches récentes, nous mentionnons seulement quelques extraits d'une évaluation a posteriori pour le premier, et les principales caractéristiques et leçons que l'on peut en tirer pour le second.

- **Catalogne 2010 (1989-début des années 90), Hugues de Jouvenel et Maria-Angels Roque**

Les travaux menés à partir de 1989 par Hugues de Jouvenel et Maria-Angels Roque sur la Catalogne constituent probablement la première étude globale à l'échelle d'une région dont ait pu disposer la prospective régionale européenne, selon le président délégué de l'Institut Català d'Estudis Mediterranis, en 1994 (Hugues de Jouvenel, Maria-Angels Roque, Catalogne à l'horizon 2010, préface de Raymond Barre, Barcelone, Institut Català d'Estudis mediterranis – Paris, Economica, 1994.).

Les leçons de « Catalogne 2010 » sont tirées par Hugues de Jouvenel lui-même :

« Restons sur la prospective territoriale et prenons l'exemple d'une opération sur laquelle nous avons un peu de recul : Catalogne 2010. Il est clair que nous nous sommes totalement trompés sur les évolutions démographiques ; nous sommes parti sur une fourchette

⁸⁶ Voir Stéphane Autran, Synthèse Millénaire 3, « Le schéma directeur de l'agglomération lyonnaise « Lyon 2010 » (1992), http://www.millenaire3.com/uploads/tx_reesm3/Lyon2010.pdf

⁸⁷ Conseil régional, Limousin 2007, Etude prospective, 2 tomes, Limoges, Editions du Limousin, 1988. S'est ensuivi « Limousin 2017 », conduit par Benoît Lajudie, Exercice de prospective territoriale, Rapport général, 1999 ; voir « Limousin, d'une prospective à l'autre, Benoît Lajudie, Pierre Paquet, in La prospective régionale...p. 173.

⁸⁸ Pays Basque 2010 a commencé en 1992 avec l'appui de la DATAR et la participation des forces vives du territoire par des ateliers de prospective rassemblant à Saint-Palais plus de cent personnes (élus, responsables économiques, universitaires...) pendant deux jours. Ces travaux se sont poursuivis pendant près de deux ans. Une analyse structurelle a été conduite et des scénarios ont été élaborés. La charte de l'exercice Pays Basque 201 a été directement transposée de celle élaborée par Michel Godet en 1984 à l'occasion de l'opération Mides chez Renault. <http://www.laprosperspective.fr/dyn/francais/memoire/paysbasque.pdf>

d'hypothèses concernant la fécondité que nous avons crue audacieuse et, en réalité, il s'avère qu'en 2004, la fécondité en Catalogne est très en deçà de l'hypothèse la plus basse que nous avons prise. Ce qui n'est pas inintéressant, allant ainsi à l'encontre de l'idée selon laquelle, en matière de démographie, il est possible de faire des projections sans risques d'erreur. En revanche, à l'époque, les coûts salariaux étaient très inférieurs à ceux de la France, de l'Allemagne ou d'autres pays d'Europe ; nous avons dit, alors, que, du fait des Jeux olympiques, il y aurait des effets de rattrapage très rapide. Ce qui c'est révélé exact. De la même manière, nous avons montré que, malgré un fort tissu de PME, un esprit entrepreneurial, des investissements étrangers importants, en particulier japonais, il serait très difficile de rattraper le retard en matière de recherche et de développement. Constituer des pôles d'excellence en matière de R&D nécessite du temps : le handicap serait difficile à remonter. Cinq ans avant les Jeux, en 1985, à la fin de l'exercice, nous avons élaboré un scénario noir. Le commanditaire a dit : « Non ! Je ne veux pas le voir. » En conséquence, tout ce qui a été publié sur « Catalogne 2010 » comporte cinq scénarios, le sixième ayant été laissé en rade. Il y a donc aussi ce problème ; le refus de voir du prospectiviste qui est piégé par ses concepts, par ses théories, mais aussi le refus de voir des parties prenantes ». (Les entretiens de la Mémoire de la Prospective, septembre 2004)

- **Le SRADT Nord-Pas-de-Calais⁸⁹, « Objectif 2020 » (2001-2003)**

Créé en 1995, le Schéma Régional d'Aménagement et de Développement du Territoire (SRADT) qui doit fixer les orientations fondamentales de la région a vu sa pertinence renforcée avec la loi de juin 1999 qui en a modifié la portée et la procédure. Le SRADT concentre depuis tous les outils de planification de la Région (Plan régional et Schéma des transports), ce qui en fait un document unique. Plusieurs régions se sont lancées dans son élaboration.

Alors que le précédent document stratégique datait de 1973, la Région Nord-Pas-de-Calais a pris appui sur le SRDAT pour revisiter à travers un vaste exercice participatif, entre 2001 et 2003, les enjeux de devenir de son territoire, afin de construire de manière collective des éléments de réponse. Il n'est pas question d'en faire une analyse détaillée, mais de présenter les principales caractéristiques d'un dispositif assez exemplaire par les moyens utilisés et la mobilisation.

Un édito régional en indique (a posteriori) l'objectif central : *« Dès son lancement, la Région a choisi de faire du Schéma Régional d'Aménagement et de Développement du Territoire, un véritable Projet de Territoire régional permettant de donner de la cohérence à l'ensemble des politiques régionales initiées par le Conseil régional mais aussi aux différentes politiques publiques animées par l'ensemble des acteurs régionaux. Il s'agit à travers le SRADT de réinscrire l'action publique dans le long terme, de construire collectivement l'avenir à 20 ans pour la Région Nord-Pas de Calais »*⁹⁰.

⁸⁹ Source principale : Pierre-Jean Lorens, « Le Nord-Pas-de-Calais à la croisée des chemins ? L'apport de la prospective à l'évolution de l'action publique régionale », in Guy Loinger, La prospective régionale de chemins en desseins, L'Aube-DATAR, 2004. Nous avons aussi consulté la Note rapide n°337 sur le bilan du SDRIF http://www.iau-idf.fr/fileadmin/Etudes/etude_243/nr_337_34_le_SRADT.pdf

⁹⁰ Document « Elles auront 20 ans en l'an 2020. Anticipons l'avenir », le SRADT en actions, <http://www.nordpasdecals.fr/sradtdocsSRADT/interne/20ans.pdf>

L'exercice était aussi l'occasion de renouveler le mode de coopération entre les acteurs locaux autour de projets et d'une vision partagée. Le Conseil régional, responsable légal de l'élaboration du SRADT n'en maîtrise en effet pas toutes les compétences institutionnelles (certaines relèvent de l'Etat, ou sont partagées avec lui, comme l'aménagement du territoire), d'où l'importance d'avoir un dialogue multi partenarial.

Le Nord-Pas-de-Calais était alors confronté à un défi majeur, celui de réussir le basculement d'un modèle industriel à un autre modèle de développement, avec des problèmes d'adaptation importants, en particulier sur le plan social. Il s'agissait de penser et d'accompagner cette mutation.

La démarche prospective a consisté d'abord à éclairer les mutations du monde (par les apports de personnalités extérieures notamment) puis à faire remonter du territoire régional et de ses acteurs institutionnels ou non, des demandes, des choix d'orientation puis des visions de son avenir, non concertés dans un premier temps.

La démarche s'est faite sur deux plans, le plan interne au Conseil régional, en mobilisant l'ensemble des directions, autour de la commission « aménagement, développement durable, environnement », avec le Conseil économique et social régional, et sur le plan externe avec l'Etat, les deux départements, des collectivités, des acteurs économiques, associatifs, chambres consulaires, etc.

L'animation était assurée par la mission « prospective et schéma régional » de la Direction de la prospective, du Plan et de l'évaluation de la Région, assistée de huit bureaux d'études. Les dimensions d'information, de mise en scène des enjeux du territoire et de publication des contributions ont été très importantes, à la fois pour créer un socle informationnel commun (des besoins d'expertise complémentaires ont donné lieu à des commandes, en particulier à l'INSEE), pour intéresser à la démarche de multiples acteurs et collectivités de la région, et pour susciter un processus d'apprentissage sur les enjeux et sur l'attitude prospective nécessaire. La diffusion de la prospective a utilisé différents biais, publications de qualité, forum régional de prospective, fonds régional d'aide à la prospective, « Rencontres du nouveau siècle », « 5 à 7 de la prospective » en interne à la Région, etc.

La démarche a commencé avec une séance publique. 400 personnes, représentatives des pouvoirs publics et de la société civile régionale ont participé pendant 6 mois aux travaux de réflexion et de propositions de huit groupes de travail, sur des thèmes porteurs d'enjeux (« Europe », « économie et développement », « mobilité des personnes »...). Ces groupes travaillaient chacun de manière indépendante sur trois volets, diagnostic, tendances et régulation. Leurs conclusions faisaient l'objet de séances publiques qui constituaient les temps forts de la démarche. Le processus de débat public a utilisé aussi des appels à contribution citoyenne relayés par la presse régionale et un site dédié, des entretiens auprès de cent « grands témoins », des sondages et enquêtes auprès des jeunes, des seniors, etc.

La réalisation en parallèle du Schéma régional des transports a tenu compte des apports du SRADT.

Le SRADT a été adopté en novembre 2006 en intégrant les retours de multiples institutions, collectivités et d'une soumission aux citoyens. Il a proposé notamment de développer la culture et les pratiques prospectives dans un souci d'anticipation permanent, d'où l'idée de

« SRADT permanent », processus permanent de mise à jour et questionnements de ce document stratégique⁹¹.

11 - (Ministère de la Recherche, Centre de Prospective et d'Évaluation) Méthodes exploratoires de très long terme, « 2100, Odyssée de l'espèce » - Thierry Gaudin (1990)

Thierry Gaudin, ingénieur, expert en innovation, dirige de 1988 à 1990 une publication étudiant l'évolution de la planète au siècle prochain en prenant en compte tous les aspects (économie, démographie, éducation, mentalités...). Il est rare en France de mener aussi loin une prospective exploratoire.

« 2100, récit du prochain siècle » (Payot 1990) est le fruit de la consultation de plusieurs centaines de chercheurs de tous horizons. « 2100, Odyssée de l'espèce » (1993) synthétise ce premier ouvrage et propose douze programmes mondiaux pour construire l'avenir de la planète.

Le découplage se fait en trois périodes, 1980-2020 « les désarrois de la société du spectacle », 2020-2060 « une société d'enseignements », 2060-2100 « la société de libération ». Nous synthétisons à grands traits l'évolution du monde qu'il décrit : jusqu'aux années 2020, les inégalités s'accroissent, les exclus deviennent des sauvages urbains, la température augmente, les océans submergent les plaines côtières, le climat se détériore, les pollutions traversent les frontières ; les armes prolifèrent et se miniaturisent ; les pouvoirs maffieux montent en puissance. La société réagit par des programmes massifs d'enseignement, d'urbanisme et de reforestation. On construit des cités marines, on aménage l'Himalaya, La Sibérie et le Nord canadien, réchauffés par l'effet de serre. Une monnaie mondiale est créée. Enfin vient une époque de libération, qui concerne la femme, les interdits religieux. La planète est transformée en jardin. L'homme retrouve le chemin de la sensibilité.

Globalement les scénarios sont optimistes et après des périodes de chaos et de grands bouleversements climatiques ou politiques, des tentations de retour en arrière, c'est un avenir plutôt radieux qui s'ouvre grâce à l'information et l'énergie solaire qui nous promettent une société de la formation (2020) puis une société de libération (2060) qui ressemble aux utopies *New Age*.

C'est l'éducation et notre capacité cognitive collective qui apparaît comme l'enjeu de ce siècle, renforçant l'individuation, l'autonomie, l'intériorisation en même temps que la conscience universelle et les valeurs féminines.

Le récit du prochain siècle a donné naissance à une Fondation qui explore la mise en œuvre de grands projets : les cités sous-marines, le jardin mondial...

⁹¹ <http://www.sigale.nordpasdecals.fr/RESSOURCES/NotesD2DPE/Note13-D2DPE-SRADTPermanent.pdf>

« Avertissement :

Si vous ne croyez pas au futur, essayez donc le passé !

Le passéisme nationaliste s'exacerbe dans les Balkans. Le passéisme théologique enflamme les intégrismes dans toutes les religions (islamique, chrétienne, juive, hindouiste...). La politique et les affaires s'engluent dans des contentieux. Faute d'être en mesure de regarder l'avenir, les années 90 foncent tête baissée vers leur passé. C'est un mouvement compréhensible. Les psychanalystes l'appellent une régression. Face au "choc du futur", on va chercher des solutions toutes faites. On rejoue les drames d'autrefois, on boit la coupe jusqu'à la lie. Alors seulement, une fois ce mouvement accompli, on peut accepter que reviennent les temps créateurs et tourner à nouveau son regard vers l'avenir. J'invite à le faire le plus tôt possible.

Je suis un ingénieur, venu aux sciences humaines et à la philosophie à la fois par goût et par métier. L'essentiel de ma vie active a été consacré aux innovateurs. Pour eux, j'ai essayé de comprendre pourquoi et comment le monde évolue. Après avoir travaillé dix ans à aider les innovations, j'ai, pendant les dix années suivantes, dirigé un centre de veille technologique d'évaluation et de prospective. En 1987, je me suis senti en mesure d'organiser un grand chantier de prospective mondiale du 21ème siècle.

Ce travail, publié en 1990, s'appuie d'un côté sur une recherche et une connaissance personnelle des mécanismes de l'innovation et des interactions technique société, de l'autre sur les résultats de la Science. Pour lui, j'ai pris le risque d'interroger la Science et la Technique du futur, celles qui sont en train de se faire et n'ont pas encore pignon sur rue. Mon réseau d'information me le permettait.

Libre de ma parole, ne représentant aucune organisation officielle, je vais résumer ici le résultat de notre décennie de travail et donner aussi mon sentiment personnel. J'ai perçu peu à peu un monde nouveau, comme émergeant de la brume, à la fois plus technique et plus humain. Ce que j'ai appris doit être restitué au public. Je le dirai comme je le pense, sans me cacher derrière des mots obscurs, ni feindre des doutes superflus. Il faut rester clair.

Toutefois, dans un ouvrage condensé comme celui-ci, je ne pourrai pas détailler tous les arguments ni présenter tous les débats qui ont mené au scénario du vingt et unième siècle. Je répondrai seulement aux questions qui me sont le plus souvent posées, quand je le présente en conférence. Je n'aurai pas non plus la place de décliner les conséquences de cette vision sur telle ou telle profession, bien que j'aime à le faire en présence des hommes de métier.

Ce texte n'est qu'une des interprétations possibles du futur : la mienne. Ce n'est pas une improvisation : elle résulte de plusieurs années de travail avec plusieurs centaines de personnes. Néanmoins, ne la considérez pas comme une prophétie. J'ai seulement gardé de mes origines l'instinct de distinguer ce qui marche de ce qui ne marche pas. Mais jamais je n'ai autant douté. Jamais je ne me suis senti aussi utile. Car ma vision a maintenant mûri, et je peux en déduire des propositions. Je les présenterai dans la dernière partie.

Ce livre s'adresse à ceux qui vont changer le monde. Ils sont partout, encore inconnus. Je veux leur donner un message d'espoir, les aider à préciser le tableau de l'avenir et fournir des armes pour leur combat. » (p. 8-9)

12 - (Conseil américain de l'Université des Nations-Unies) Millennium Project (1994-)

Le « **Millennium Project** »⁹² a été initié en 1994 par le Conseil Américain pour l'Université des Nations Unies (AC/UNU) en coopération avec le Smithsonian Institute, le Futures Group International et l'Université des Nations-Unies (UNU), une ONG basée à Washington. Millennium Project est à la fois le nom d'une démarche et le nom d'un think tank qui met en réseau des prospectivistes du monde entier afin de développer des recherches participatives associant des universités ainsi que des centres de recherches privés et publics. Cette forme de prospective est originale justement par ce fonctionnement en réseau (plus de 1000 prospectivistes, universitaires, décideurs de plus de 50 pays ont contribué aux recherches).

Le projet a été créé avec pour objectifs d'améliorer la pensée globale sur le futur et de rendre cette pensée disponible au travers de différents médias pour être pris en compte par les décideurs publics.

Le Millennium Project a élaboré un plan d'actions pour réaliser les Objectifs du Millénaire : *« The Millennium Project was commissioned by the United Nations Secretary-General in 2002 to develop a concrete action plan for the world to achieve the Millennium Development Goals and to reverse the grinding poverty, hunger and disease affecting billions of people. In 2005, the independent advisory body headed by Professor Jeffrey Sachs, presented its final recommendations to the Secretary-General in a synthesis volume Investing in Development: A Practical Plan to Achieve the Millennium Development Goals. The bulk of the Project's work was carried out by 10 thematic Task Forces, each of which also presented its own detailed recommendations in January 2005. The Task Forces comprised a total of more than 250 experts from around the world including: researchers and scientists; policymakers; representatives of NGOs, UN agencies, the World Bank, IMF and the private sector. »* <http://www.unmillenniumproject.org>

Le projet fait penser au « forum permanent » et interdisciplinaire de réflexion prospective imaginé par Bertrand de Jouvenel avec Futuribles, mais avec comme caractéristique supplémentaire d'être organisé à l'échelle du monde entier. Il raccorde les perspectives locales et globales au travers une vingtaine de « nœuds régionaux » (Pékin, Buenos Aires, Le Caire, Berlin, Istanbul, Téhéran, etc.) constitués de personnes et d'institutions. Le Millennium Project est piloté par un Planning Committee (Comité d'organisation) où sont représentés tous ces nœuds et qui se réunit deux fois par an, en général aux Etats-Unis.

Il édite chaque année le « State of the Future », analyse de l'évolution du monde dans une approche de long terme, et publie aussi un recueil de méthodes prospectives intitulé Futures Research Methodology.

⁹² Sources : Site du Millennium Project, <http://www.unmillenniumproject.org/> ; Institut Destrée ; P. Gonod et JL Gurtler, L'évolution de la prospective, 2002.

13 - (Commissariat général du Plan, DATAR) Prospective dans un cadre de planification ou d'aménagement du territoire

Quand l'ancien délégué de la DATAR Jean-Louis Guigou interviewe les grands acteurs de la prospective en France⁹³, tous confirment le diagnostic d'une prospective tombée en désuétude au sein de l'Etat.

En 2003, le Commissariat général du Plan est transformé en instance de prospective, et devient trois ans plus tard le Centre d'Analyse Stratégique avec trois missions clés, la veille, l'expertise et l'aide à la décision en matière de politiques publiques. La DATAR devient provisoirement la DIACT avant de redevenir DATAR. L'absence de prospective est criante dans les ministères où l'avenir devrait être une source de préoccupation, tels le ministère de la Ville, ou celui de l'Environnement. En revanche, l'Etat central a maintenu des activités de prospective dans les ministères de souveraineté, aux Affaires étrangères, à l'Intérieur et à la Défense.

Pourtant, on a assisté à une relance malaisée de la prospective nationale depuis les années 90, avec de grands exercices nationaux : opération « Prospectives et territoires », puis « France 2020 », « Aménager la France de 2020, mettre les territoires en mouvement » conduit par la DATAR. Cela indique que l'Etat maintient l'ambition d'une réflexion de prospective globale sur le devenir du territoire national.

- **Alain Minc, « La France de l'an 2000 » (1994) Commissariat général du Plan, Odile Jacob – La documentation française**

Afin de mesurer l'évolution des méthodes du Commissariat général du Plan dans les années 1990-2000, pour réaliser ses exercices de planification, nous indiquons comment le rapport « La France en l'an 2000 », présidé par Alain Minc a été produit. Dans le rapport, quelques pages indiquent en effet la méthode utilisée.

« Une commission « les défis économiques et sociaux de l'an 2000 » composée de personnalités d'horizons divers a cherché à parvenir à une vision commune des enjeux. Elle y est parvenue sauf sur de rares sujets selon le rapport ; dans ces cas-là, les positions exprimées sont retranscrites.

La commission a procédé, dans le délai très court qui lui était imparti à des auditions et des consultations. Dans un premier temps, l'équipe des rapporteurs a eu un entretien approfondi avec chacun des membres de la commission, pour s'exprimer librement sur les thèmes qu'elle devait aborder ; la commission a procédé dans le même temps à des auditions de personnalités françaises et étrangères ; les rapporteurs ont eu aussi des entretiens bilatéraux avec des personnes susceptibles d'apporter des éclairages à partir de leurs expériences professionnelles⁹⁴ ; enfin, les grandes organisations professionnelles et

⁹³ Jean-Louis Guigou, « Réhabiliter l'avenir, la France malade de son manque de prospective », L'Harmattan, 2007.

⁹⁴ Les personnes auditionnées par les rapporteurs sont des hauts fonctionnaires, responsables d'entreprises publiques ou de grandes entreprises, chercheurs reconnus, représentants de partis politiques et de syndicats, grands journalistes, professionnels de différentes branches.

syndicales ont été consultées. L'ensemble de ces matériaux a donné lieu à une synthèse, examinée en séance plénière de la commission. La commission a ensuite tenu une série de réunions thématique pour approfondir sa réflexion sur les enjeux majeurs de la France à l'horizon 2000 (une réunion pour chacun des 9 thèmes). Une délégation de la commission s'est rendue en Allemagne pour des entretiens.

La méthode relève donc de la consultation d'experts et de personnalités. Ce type de rapport retrace les changements qui ont affecté depuis vingt ou trente ans la société et l'économie françaises, identifie les principaux enjeux et indique des orientations sur un mode général.

A lire ce type d'exercice, on a l'impression que la prospective a abandonné le souci de se donner des techniques et méthodes. En quelque sorte, il suffirait de consulter assez largement des experts et des personnalités éminentes du monde économique et social, puis de synthétiser ce matériau pour réaliser un exercice prospectif.

L'utilité opérationnelle de ce type de travail est de deux ordres : apporter à certaines politiques publiques des « objectifs structurants » et susciter un débat public sur les thèmes abordés.

- **Rapport sur les perspectives de la France, 2000, Commissariat Général au Plan, La Documentation française**

(Extrait de P. Gonod, J-L Gurtler, « Evolution de la prospective », <http://www.mcxapc.org/docs/ateliers/evolution.pdf>)

« Ce rapport s'inscrit dans la tradition des études à long terme du Commissariat au Plan, mais s'il est en continuité, il marque aussi une rupture. D'abord il est la réponse à une commande explicite. Ensuite, par la constitution d'une « Commission de la concertation » composée des représentants des principaux acteurs sociaux, il se rapproche du style d'action de celui du Commissariat au Plan quand celui-ci était « une ardente obligation ». Enfin, privilégiant les quatre orientations essentielles du gouvernement : la lutte contre le chômage, le renforcement de la cohésion sociale, le développement de l'économie française dans le cadre européen, la modernisation des instruments de l'action publique, il ne cherche pas à définir des scénarios, car trop d'avenirs sont ouverts, et leur sélection requièrerait précisément des réponses gouvernementales aux choix proposés. Il propose des idées et des mesures. Il est surtout « actionorienté ».

Le rapport constitue une somme des informations essentielles, un état de la situation. C'est une description des évolutions en cours du travail, des territoires, des différenciations, des risques, des attentes nouvelles, des politiques communes en Europe, et de ses institutions. Traduit dans le jargon systémique, le diagnostic ainsi établi est à la fois une présentation de la situation d'état et des processus en cours. C'est l'occasion de dresser un inventaire des forces et faiblesses du positionnement scientifique et technique, du système territorial français. C'est une série de propositions pour les régulations publiques. Le rapport rejoint ici le courant analysé plus loin (voir, notamment, le rapport Bailly) de la nécessité de nouvelles formes de concertation pour mieux prendre les décisions.

Par ailleurs, il sort de l'univoque simpliste en envisageant des contradictions dans le système, des situations où les incertitudes ne permettent pas de trancher péremptoirement. La reconnaissance de l'incertitude et une pensée plus dialectique sont des progrès pour la

méthodologie prospective. »

Cet exercice comprend trois étapes : « énumérer des “points de tensions” à l’œuvre dont les enjeux apparaissent déterminants pour l’avenir, esquisser les opportunités et risques territoriaux induits ou potentiels, présenter quatre scénarios contrastés, à peine esquissés, qui sont autant d’images du futur dont l’une est souhaitable du point de vue de la DATAR ».

14 - (RATP, collectivités territoriales) La « prospective du présent » (années 90-2000)

La notion de « prospective du présent » part du constat que les images finales obtenues par les méthodes prospectives sont moins importantes que le cheminement proposé pour y parvenir. Elle réhabilite aussi l’idée que l’on peut construire l’avenir que l’on souhaite par une mobilisation collective autour de projets. La prospective du présent tend à démocratiser la réflexion prospective, en favorisant l’émergence de nouveaux savoirs, en stimulant l’apprentissage de l’ensemble des acteurs mobilisés par ces exercices, en favorisant le débat public. Elle a de ce fait une dimension cognitive.

Membre du Conseil Économique et Social depuis 1995, Jean-Paul Bailly est l’auteur du rapport « Prospective, débat et décision publique » (1998) qui introduit la notion de prospective du présent. Ce rapport a été suivi du livre du même auteur « Demain est déjà là » aux éditions de l’Aube (1999). Au-delà, ce sont plusieurs personnes (Edith Heurgon en premier lieu, mais aussi des experts ou chercheurs comme Armand Braun, François Ascher, Ricardo Petrella, Gérard Demuth...) qui, à travers leurs réflexions au sein de la RATP, vont élaborer cette nouvelle forme de prospective. Le principal enjeu de la prospective à la RATP dans les années 80 y était de rapprocher les dimensions technologiques des enjeux humains et sociétaux. Des séminaires ont été organisés en mobilisant les sciences sociales sur le thème des relations villes-transports. Des ponts sont alors établis entre la RATP et le monde de la recherche, en particulier à travers des colloques organisés à Cerisy.

Nous reproduisons quatre extraits d’entretiens qui décrivent d’où vient la prospective du présent, ses principes et sa mise en œuvre.

Edith Heurgon, ancienne responsable de la mission Prospective de la RATP, entretien 2004, « Les Entretiens de la Mémoire de la Prospective »⁹⁵

La genèse de la démarche : la RATP parie sur les sciences sociales

« Je suis devenue responsable de la recherche au sein de la Direction générale [de la RATP] et j’ai lancé la prospective en 1981. A ce moment-là, il y avait une relance de la recherche au niveau national. Nous avons fait un diagnostic de la recherche RATP : elle se trouvait être à dominante technique et sectorielle, alors que les enjeux de la ville et des transports nous paraissaient des enjeux sociaux et humains. Nous avons donc fait, à cette époque, un pari sur les sciences sociales.

Nous avons alors créé deux dispositifs : un dispositif interne, qui a été à l’origine de l’équipe

⁹⁵ Lien : [http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/memoire/E_Heurgon_\(entretien\)_v2.pdf](http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/memoire/E_Heurgon_(entretien)_v2.pdf)

de prospective, et un dispositif externe : un séminaire, qui a duré plus de 5 ans, qui s'appelait « Crise de l'urbain, futur de la ville », co-dirigé par l'historien Jacques Le Goff, le géographe Marcel Roncayolo et Louis Guieysse, à l'époque directeur général adjoint de la RATP, et qui réunissait des chercheurs de toutes les disciplines des sciences sociales. (...) Cela a vraiment été l'ouverture de la RATP aux sciences sociales : elle a pris conscience que le transport n'est pas seulement une activité technique, et qu'elle est un acteur de la ville. Nous avons parallèlement créé un projet interne de recherche et d'apprentissage appelé « Réseau 2000 » : il s'agissait de mettre en place une petite équipe qui a joué un rôle d'interface entre, d'un côté, le monde de la recherche et, de l'autre, celui de la ville et des transports. Cette double démarche a marqué le démarrage de la prospective à la RATP. (...)

La prospective RATP s'est donc construite sur l'idée de travailler sur les relations entre la ville et les transports, et de faire ce pari sur les sciences sociales... avec cette chance assez exceptionnelle de disposer de terrains à forts enjeux sociétaux, d'où un lien fort entre la prospective et le terrain, différent de ce que l'on peut trouver dans l'industrie, par exemple. On comprend mieux pourquoi la prospective du présent, d'une certaine façon, est née là. Quand nous avons démarré, la RATP venait de finir un programme de grands travaux, se trouvait confrontée à certaines contradictions et cherchait à comprendre ce qui lui arrivait : notamment avec les questions de fraude et d'insécurité. Elle avait l'impression que la logique technique et les modes de fonctionnement de l'ingénieur ne lui permettaient plus de comprendre l'évolution de la société. Il s'est donc agi d'une vaste opération d'évolution de la culture de la maison. »

Un vecteur de dialogue entre terrain et direction et d'identification des initiatives à valoriser

« Il faut savoir que la prospective à la RATP, contrairement à ce que vous pouvez voir dans d'autres entreprises, est une prospective beaucoup plus tournée vers la recherche en sciences sociales, le terrain, qui s'est volontairement tenue assez éloignée de la stratégie. Loin d'être la prospective du Prince, c'est un lieu de débat et de dialogue entre le terrain et la Direction, entre la recherche l'entreprise. C'est le positionnement que nous avons souhaité, et qu'a confirmé Jean- Paul Bailly : celui d'une prospective partagée. En effet, l'idée de la prospective du présent, c'est que l'innovation est sur le terrain et qu'il faut faire remonter un certain nombre de démarches et d'initiatives : notre rôle est de les repérer, de les valoriser, si elles sont intéressantes. Cette prospective du présent s'est développée à partir des années 1995-1996, quand Alain Obadia a repris l'équipe, qu'il avait alors renommée « Prospective et recherches sociétales ». Il avait lancé un programme de recherches sur trois axes : l'insécurité et la violence, la mixité et les nouveaux rythmes urbains, sujet qui a été un des grands dossiers sur lesquels nous avons travaillé ces dernières années ».

Une prospective qui s'appuie sur les capacités d'initiatives et d'innovation de la société

« Pour moi, la prospective est une démarche de connaissances pour l'action. Nous l'avons défini dans le rapport Bailly. La prospective n'est surtout pas une discipline, puisqu'elle est nécessairement pluridisciplinaire. C'est une démarche de stimulation de l'intelligence collective [Goux-Baudiment, Heurgon, Landrieu, 2001], qui essaye d'articuler les expertises et les expériences pour faciliter l'action collective. (...)

A l'inverse de la formule de Michel Crozier sur la résistance au changement, notre hypothèse est que la société est pleine de vitalité et de capacité d'initiative, mais que les institutions peinent à se réformer. Nous situons donc la prospective du présent comme une tentative de résorption de ces hiatus croissants entre les gens et les institutions. Voici le parti pris de la prospective du présent, qui est donc, d'abord, une prospective sociétale. (...)

La prospective du présent veut changer de lunettes, décaler les regards, penser les choses autrement. Il s'agit d'une prospective plus axée sur les signaux faibles que sur les tendances lourdes et qui essaye de voir les innovations, les émergences dans les interactions quotidiennes des gens. En cela, les cinq millions de voyageurs, chaque jour sous nos yeux, représentent une source inépuisable.

D'où l'idée du « Demain est déjà là » : si nous ne savons pas prévoir ce que sera demain, nous pouvons nous donner, en revanche, les moyens de voir sous nos yeux ce qui est déjà du futur et que nous ne voyons pas parce que nous n'avons pas les bonnes lunettes ».

Des « futurables » plutôt que des « futuribles »

« L'autre élément, dont je discutais encore récemment avec Hugues de Jouvenel, et qui va rejoindre ce que vous disiez sur l'engagement, c'est que, plutôt que des futurs possibles, des « futuribles », nous cherchons à construire des « futurables », les futurs souhaitables. Car souvent les « futuribles » sont trop restreints : il y a trois ou quatre scénarios, le cône des possibles, mais, finalement, il n'y a guère de marge de manœuvre pour les acteurs, il y a un risque de pensée unique. Certes, cette idée des futurs souhaitables n'est pas simple. Le futur souhaitable pour qui ? C'est là que nous faisons intervenir les démarches participatives, la co-construction, etc. En revanche, il est plus facile de concevoir les futurs haïssables et d'essayer de les conjurer... Mais, c'est vrai aussi que cela porte des jugements de valeur. Ce n'est pas de la prospective neutre. Je suis assez proche de Callon, Lascoumes et consorts sur l'idée qu'il n'y a pas de raison de ne pas associer aux dispositifs de recherche les acteurs concernés. Cela combat une certaine vision scientiste. »

La prospective comme accélérateur des sciences sociales

« Il y a, dans les actes du premier colloque de Cerisy sur la prospective, un texte d'un chercheur des Mines, Philippe Lefebvre, qui essaye de comparer, épistémologiquement, la prospective classique et la prospective du présent (...). Il pose notamment la prospective, pas seulement du présent, comme un accélérateur de sciences sociales, forçant les sciences sociales à s'occuper du présent, voire de l'avenir, posant sans arrêts des conjectures nouvelles les relançant. (...) »

L'optimisme méthodologique

« Nous avons fait le constat de crises – la violence, la conflictualité, l'incivilité – et postulé que ces difficultés étaient des symptômes de mutations, fondamentales de la société. Et dont l'évolution des modes de vie, les nouveaux rythmes urbains pouvaient être un volet positif. D'où cette idée d'optimisme méthodologique : ne voyons pas seulement ce qui ne marche pas, mais essayons de percevoir ce qui fonctionne... Pendant plus de deux ans, nous avons fait des recherches comparatives sur la violence et l'insécurité dans différents pays et sites de France ».

Un lien entre prospective et pensée de la société et de l'espace public qui s'établit par le biais d'une personnalité marquante du monde de la recherche opérationnelle à Lyon : Isaac Joseph

« Isaac Joseph, un des grands spécialistes de l'Ecole de Chicago et de l'espace public, a été associé pendant plus de vingt ans, en tant que chercheur associé à l'équipe prospective de la RATP : il nous a fait connaître Goffman, Dewey, etc. Pour Ulrich Beck, ses idées nous ont été transmises plutôt par François Ascher, avec qui nous avons également beaucoup travaillé. Ainsi, une large part du travail de la prospective RATP tourne autour de l'espace public, de la relation de service, de la microsociologie, de la sociologie interactionniste. »

Une prospective qui articule des expertises et des expériences

« Sur le participatif, je pense que nous devons être à la fois déterminés et prudents : il faut éviter le risque de « café du commerce ». D'où mon affirmation que la prospective du présent est une articulation des expertises et des expériences. »

Prospective et innovation sur les méthodes

« Oui, pour cela, je suis assez proche d'un Armand Braun. La prospective est une activité de synthèse, de reconfiguration, qui a un lien fort avec l'invention et l'innovation. Il ne suffit pas de s'adapter : il faut vraiment oser des ruptures. Il faut innover. J'ai beaucoup travaillé avec Armand Braun : il ne propose pas de méthode, mais il a de bonnes intuitions. Il a aussi une grande finesse.

Au niveau des outils, nous essayons d'élargir les modes d'observation de la réalité, d'introduire l'image : la photo, la vidéo. Si nous pratiquons l'observation participative, nous voyons des choses qui fonctionnent, alors que si on interroge les gens, ils insistent sur les dysfonctionnements. Si vous prenez des photos pour voir comment les gens se débrouillent, vous vous apercevez qu'ils arrivent à résoudre des problèmes, alors qu'ils peinent à les conceptualiser. Je crois qu'il faut aussi élargir les modes d'appréhension du réel et ne pas en rester à l'enquête, à l'oral, etc. Il y a beaucoup de choses à faire de ce point de vue-là.

Et puis, il y a aussi, peut-être, une ambiguïté sur le nom « prospective du présent » : pour nous, il s'agit du présent duratif, du kairos, d'une manière de s'opposer à la tyrannie de l'urgence. Un de nos maîtres à penser dans ce domaine est Jean Chesneaux. Le présent est le temps des initiatives, de l'agir collectif, selon Paul Ricœur... ».

Prospective et anthropologie

« Le travail avec Le Goff et d'autres nous ont permis d'autres ouvertures : la fonction symbolique du métro, l'anthropologie des rites d'entrée et de sortie, etc. »

Jean-Paul Bailly, Président du groupe La Poste, 2005, « Les Entretiens de la Mémoire de la Prospective »⁹⁶

Apports de la prospective du présent dans les choix de la RATP (exemple du projet « Crise de l'urbain, futur de la ville »)

« C'est la première fois que je constatais qu'un certain nombre décisions, qui ont ensuite été prises, étaient déjà en germe dans cette réflexion : je pourrais parler de l'idée qui voit aujourd'hui le jour de Mobilien, ou de l'idée que les stations sont aussi importantes que les lignes et que, finalement, quand on parle d'un réseau, on parle toujours d'un réseau de lignes, mais qu'il s'agit aussi d'un réseau de points. Et cela apporte une vision prospective et politique assez différente. Il y avait aussi en germe, par exemple, toutes les perspectives de l'automatisation, Météor, etc.

Les temps d'avance qu'a pu prendre la RATP, dans beaucoup de domaines, que ce soit en termes de modes de transport, ou même de modes d'organisation décentralisée ou sociale, ne sont pas complètement indépendants de la capacité de travail prospectif partagé qui a eu lieu à cette époque. »

Prospective et management : donner du sens à l'action, se poser les bonnes questions...

« Pour aller plus loin, disons que le cœur de ma pratique, de ma philosophie du management, repose sur le premier rôle d'un manager : éclairer l'avenir et donner du sens à l'action quotidienne des gens. Il faut avoir une capacité de lecture de la situation présente et être capable d'y identifier — là, souvent, les formes collectives sont les plus efficaces, un certain nombre de germes, de signaux faibles, qui doivent être regardés attentivement et qui, de manière construite, avec des approches plus traditionnelles de la prospective (scénarios, etc.) permettent de mieux formaliser ce sens et ce projet pour l'entreprise. Cela peut se faire de manière relativement articulée, mais aussi de manière inconsciente : on ne se dit pas « Demain, je fais de la prospective ». C'est plus une manière d'apprendre à se poser les bonnes questions, que d'apporter systématiquement les bonnes réponses. »

Prospective, écoute du terrain et élaboration d'axes stratégiques

« En revanche, quand je réfléchis à l'avenir de nos réseaux de bureaux de poste, je suis plus dans une réflexion qui se rapproche de la prospective du présent : là, nous allons sur le terrain, nous écoutons et nous nous rendons compte qu'émerge le fait que la Poste courrier peut être un risque mortel en se coupant du mode de vie des français. La dimension prospective fait ressortir que la proximité est l'atout essentiel et principal de la Poste. En plus, tous les experts me disent que la proximité est une valeur d'avenir : les gens recherchent à nouveau le service personnalisé, la qualité de la relation, etc. Il faut donc absolument que je valorise cet atout : il n'est pas évident que la stratégie de repli de la Poste soit une bonne idée. Elle ne répond qu'à une vision économique de court terme. Si je me repositionne en plus long terme, je prends en compte l'évolution des modes de vie, des attentes, des valeurs ainsi qu'un certain nombre d'autres forces telles que la décentralisation ou le renforcement du territoire français, dans les 10 à 15 ans qui viennent, comme terre d'accueil des européens. »

⁹⁶ Lien : [http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/memoire/JP_Bailly_\(entretien\)_v4.pdf](http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/memoire/JP_Bailly_(entretien)_v4.pdf)

L'élaboration d'une vision, point d'arrivé et point de départ

« C'est aussi une manière de rendre plus opérationnelle la façon d'aller vers la vision. Il ne s'agit pas de dire quelle sera la situation de la Poste en 2020, mais plus de s'exprimer sur les valeurs, l'environnement, la nature des métiers, le cœur de métier... quelque chose de flou et de complexe à la fois, dans lequel il y a une part de rationnel et une part d'intuitif.

On ne peut pas aller vers cette vision par une programmation planifiée. C'est, au contraire, une vision pour laquelle nous essayons de voir, dans ce qui existe aujourd'hui, les points sur lesquelles il faut mettre l'accent, donner les priorités, ou freiner, pour se donner un maximum de chance d'aller vers quelque chose qui lui ressemble.

A partir de cette vision, nous pouvons tirer un tas de conclusions : sur la manière de gérer l'entreprise avec une dimension très rigoureuse, performante, tournée vers un scénario pessimiste et, en même temps, une dynamique d'innovation, d'initiative, de développement, de recherche, de nouveaux produits pour essayer de contrecarrer cette direction dans laquelle nous ne voulons pas aller, à laquelle nous ne nous prêtons pas, mais sur laquelle nous essayons d'actionner tous les leviers pour ne pas y aller.

De même, sur le plan des relations sociales et humaines, la vision montre une entreprise qui, malgré sa taille, est une entreprise dans laquelle les gens sont des acteurs, sont en responsabilité, sont bien dans l'entreprise et s'y trouvent motivés à la fois par la qualité du travail et des relations qui peuvent y exister. Et si je me dis que dans ma vision j'ai toutes ces dimensions, qui répondent non seulement à une vision humaniste, mais en plus économique, alors j'essaie de mettre en place des structures décentralisées, d'organiser le dialogue social... ce que je fais maintenant. Tout cela ressemble plus à une réaction chimique qu'à une vision horlogère du monde ».

La différence entre la prospective classique et la prospective du présent

« Je crois que l'essentiel de la prospective est dans la relation entre la vision et l'action. Dans les deux cas, il faut une forme de vision.

Mais, dans la prospective traditionnelle, il s'agit plus d'une vision probable, qui, d'une certaine manière, vous échappe, qui est subie. Dans la prospective du présent, l'avenir est choisi. Et puis, souvent, dans la prospective, il y a une vision un peu mécanique des choses, alors que, dans la prospective du présent, sont identifiés dans la réalité du terrain d'aujourd'hui les éléments favorables ou défavorables pour construire et aller vers cet avenir choisi. C'est pour cela que la prospective du présent est un élément fort de la philosophie du management. Pour moi, la différence principale est là : chacun est un acteur capable d'influencer et de jouer un rôle important sur la construction de l'avenir souhaitable, que ce soit pour sa propre entreprise ou, même, pour des éléments de son environnement ; et, deuxièmement, dans l'idée que tout est en germe déjà aujourd'hui. Simplement, nous pouvons arroser certaines plantes et en laisser mourir d'autres... parce que nous avons identifié que cette plante-là sera mieux dans le jardin que j'imagine demain que l'autre. C'est le choix de management.

(...) Les gens des territoires sont très proches de la prospective du présent ; un territoire a vraiment le sentiment qu'il peut en partie choisir son avenir. Certains sont favorisés, d'autres défavorisés, c'est une autre question. Mais peu de gens, finalement, pensent que l'avenir est

une fatalité. On trouve dans les territoires beaucoup de gens très motivés dans cette démarche-là ; ils se disent qu'ils sont en charge, eux, de construire l'avenir. Et, ils ont des exemples autour d'eux de gens qui ont fait des choix qui ont été structurants et qui ont vraiment permis, sinon de retourner les situations, du moins de faire en sorte que l'avenir qui se dessine aille dans le sens du plus souhaitable. »

Confiance, avenir souhaitable et management

« La relation de confiance est la clef de tout. Un avenir souhaitable, pour qui que ce soit, ne peut être que dans un monde de confiance : la confiance des clients, impliquant la qualité des produits et des services ; la confiance des élus, de l'environnement politique, ce qui implique l'authenticité de la concertation ; la confiance des collaborateurs, ce qui implique essentiellement le travail en équipe ; la confiance de l'ensemble du personnel, ce qui implique l'écoute et le dialogue ; la confiance des pouvoirs publics, qui implique la transparence. Se dire qu'un monde de relations de confiance fait parti d'un futur souhaitable donne beaucoup de clefs pour les comportements de tous les jours.

Ce qui est terrible, en fait, c'est que le mode de management traditionnel des administrations est plutôt fondé sur la défiance : la définition très précise de ce qu'il faut éviter ».

Pierre Gonod, « entrer en prospective », conférence, 2002⁹⁷

« Le projet qui se construit en chemin est, en quelque sorte, l'alternative actuelle aux projets prédéterminés et considérés comme irréversibles. Il indique une direction, non une ligne droite, mais un parcours marqué par des détours, des bifurcations, des retours et des carrefours à partir desquels "le chemin se construit en marchant". C'est en gros la philosophie sous-jacente au mouvement de "la prospective du présent".

(...) La « prospective du présent » rompt avec l'approche traditionnelle qui consiste à porter un regard sur l'avenir. « Aujourd'hui il faut aussi porter l'accent sur les perspectives du présent, non plus un phare, mais l'identification et l'expérimentation de nouvelles configurations". Ses caractéristiques principales sont « de déceler des transformations déjà en œuvre dans la société ; de fournir ainsi un fort levier de changement en permettant d'encourager les transformations souhaitées et de canaliser leur développement ; d'engager des initiatives prospectives en associant les populations innovatrices et en montant des opérations à caractère démonstratif jouant un effet d'entraînement ». (...)

La conception retenue de la décision est celle d'un processus, et non d'un acte unique. Il s'ensuit que les scénarios, images fixes du futur, sans cheminement temporel, sont de médiocre intérêt pour la décision.

Cette prospective met l'accent sur l'émergence de nouveaux savoirs et stimule l'apprentissage de l'ensemble des acteurs. « Aujourd'hui, la prospective fait l'objet d'attentes nouvelles. Pour s'adapter à un contexte en mutation, elle doit changer de nature : à une prospective fondée sur l'extrapolation des tendances, positionnée en amont de la planification et liée directement à la décision publique, se substituerait une conception de la

⁹⁷ Lien : <http://www.mcxapc.org/docs/ateliers/entrer.pdf>

prospective comme apport de connaissance et réducteur d'incertitude, stimulant un processus d'intelligence collective, capable d'identifier et d'expérimenter de nouvelles configurations adaptées à un environnement complexe, en changement rapide et permanent. » (Jean-Paul Bailly, Demain est déjà là, éditions de l'Aube, 1999). (...)

Cette prospective est encadrée par une « prospective amont » et une « prospective aval ». La « prospective amont » s'apparente à la prospective courante. Sa phase finale est « la concertation, le débat, la délibération pour proposer des choix acceptables ou relancer les réflexions à partir d'hypothèses affinées ». La « prospective aval » est une prospective d'accompagnement des processus de changement qui s'exerce : « en favorisant l'émergence de nouveaux savoirs et en stimulant l'apprentissage de l'ensemble des acteurs ; en organisant la communication et le débat sur la base de références communes afin de susciter progressivement la participation, et, si possible, l'adhésion des acteurs, en évaluant à mesure les résultats pour faciliter le pilotage et permettre les réajustements. Évaluation et prospective sont en effet indissociables et interactives : l'évaluation des politiques donne l'occasion d'un retour sur les concepts et les choix, et relance un travail prospectif.

Il en découle un rejet de la consultation d'expert, type Delphi, et de l'extrapolation, la critique de la construction et de la pratique des scénarios, mais aussi un doute sur la modélisation et la systémique. Manifestement les préférences vont à la technique de la recherche-action. Ce qui se comprend par le louable souci d'être près des réalités, d'entraîner la participation. La prospective s'inscrivant dans plusieurs temporalités, on parle enfin de « prospective en continu ». Le point d'interrogation mis après le titre « Un nouveau pôle prospectif en France : la "prospectif du présent" ? » signifie qu'il y a encore loin pour que cette manière de penser et de faire la prospective devienne une réalité. En fait il faut considérer l'imbrication de la gouvernance, de la méthode prospective et de la praxéologie politique. La « prospective du présent » conduit à une méthodologie prospective et à une autre façon de faire de la politique ».

Edith Heurgon, « La prospective du présent pour comprendre le mouvement de la société. Les agriculteurs dans la société », 2005, http://www.agrobiosciences.org/article.php3?id_article=1469

« Selon Gaston Berger, dans l'avenir, comme dans le présent, il y a plus de choses à voir qu'on ne le suppose, encore faut-il vouloir regarder. La prospective du présent postule à son tour que certaines transformations sont à l'œuvre qui constituent autant de germes de futur (Demain est déjà là), mais nous avons du mal à les percevoir avec des bonnes lunettes. (...) Considérer ainsi le présent place la prospective dans son rôle d'élaboration d'une connaissance partagée pour l'action, capable d'ouvrir le champ des possibles.

Si la prospective classique envisage des futurs possibles, des « futuribles » (lesquels, proposés par des experts aux décideurs, ont tendance à se restreindre jusqu'à la pensée unique...), la prospective du présent postule la construction de futurs souhaitables. Cherchant à accroître les marges de manœuvre des acteurs, cette démarche s'oppose à la fois à l'idée d'un avenir fatalité et à celle d'une pensée hégémonique.

La prospective du présent repose sur un principe qui peut paraître angélique : l'optimisme méthodologique. Alors que la science exerce une fonction critique, la prospective du présent s'efforce de percevoir ce qui fonctionne bien, ce qui est innovant, ce qui surprend, et que nos modes de pensée actuels ne permettent pas toujours de voir.

D'où la nécessité de « décaler » les regards, de déranger les représentations dominantes pour percevoir les transformations déjà à l'œuvre. Et si ces transformations vont dans le sens des futurs souhaitables, ceux que le débat a construits, alors elle les utilise comme leviers de changement pour engager des initiatives prospectives capables de monter en généralité.

La prospective du présent opère ainsi sur des champs de tensions. Plutôt que d'apporter des solutions à des problèmes mal posés, elle s'efforce de formuler les bonnes questions : Et si... ? Jusqu'où... ne pas ? Elle cherche à dépasser les tensions par une pensée qui procède moins par opposition que par composition, à remplacer les catégories d'état par des catégories de processus. En bref, elle s'efforce de faire paraître d'autres manières d'être au monde, souvent déjà là, mais étouffées par les forces dominantes.

C'est dans le domaine des transports urbains que nous avons d'abord mis en œuvre la prospective du présent : à propos des violences urbaines, au sujet des nouvelles formes de mobilités, en ce qui concerne les évolutions des rythmes quotidiens. »

15 - La méthode du Foresight, OCV, Pays-Bas (1993-1997)

Il est difficile de définir le terme « foresight » et la démarche auquel il renvoie, tant les définitions sont contradictoires. Les pratiques de foresight diffèrent aussi selon les pays⁹⁸.

Le foresight se caractérise comme la prospective par l'idée d'un futur ouvert, mais fait intervenir dans le processus de choix et de construction de l'avenir les parties prenantes du thème abordé (voir integrated assessment), et comporte des propositions sur des modes d'actions et des stratégies.

Son origine est le domaine technologique, et il reste aujourd'hui à dominante technologique, pour aider aux choix publics en matière de R&D, mettre en synergie les politiques de recherche et d'innovation en indiquant les grandes orientations, en anticipant les nouvelles opportunités, en pensant les liens technologies-société. Il sert aussi à communiquer et éduquer. Cette prospective est principalement technologique, peu appuyée sur les sciences sociales. Néanmoins, en Australie le foresight renvoie selon Fabienne Goux-Baudiment à un mode de pensée global proche de celui de Gaston Berger, mais plus opérationnel et méthodologique, orienté vers la société. Cela est dû à l'impulsion donnée par Richard Slaughter, professeur australien et directeur de Foresight International.⁹⁹

En Europe, il semblerait que la méthode du foresight ait été introduite par l'école allemande de prospective dont des membres s'étaient rendus lors d'un voyage d'études au MITI pour

⁹⁸ Voir par exemple « Présentation des activités de foresight dans cinq pays européens », ANRT, 2002 : http://www.futuris-village.org/FV-jalons/3-collections_futuris/Activites_foresight_5_pays.pdf

⁹⁹ Voir la référence au « social foresight » sur le site de Foresight international, <http://foresightinternational.com.au/richard-slaughter>

étudier les méthodes du technological forecasting, prospective technologique purement exploratoire.

En France, l'opération **FutuRIS** relève du foresight. Lancée début 2003 à l'initiative de l'ANRT (Association Nationale de la Recherche Technique), FutuRIS avait pour objectif, en s'appuyant sur de larges concertations avec des experts de disciplines différentes, d'élaborer une prospective sur ce qu'il est convenu d'appeler « le système national de recherche et d'innovation » (SFRI). Elle visait à obtenir une communauté de vue autour de quatre défis majeurs : l'excellence scientifique et technologique, la compétitivité par l'innovation, la citoyenneté de la science et de l'innovation et les dynamiques environnementales. Le Comité d'orientation de cette opération était dirigé par Jacques Lesourne¹⁰⁰.

Le foresight utilise souvent des méthodes de scenarios building participatifs reposant sur la méthode Delphi (le foresight est avant tout une prospective d'experts), mais sa boîte à outils est large.

Nous citons l'approche retenue pour les foresights sectoriels réalisés aux Pays-Bas par l'OCV, Comité de pilotage du foresight :

« L'OCV a mis au point une approche standard pour des foresights sectoriels. En voici les principales étapes :

Il convient tout d'abord de s'interroger sur la nécessité de lancer un foresight. Un expert mandaté par l'OCV rédige un « état de l'art » du domaine scientifique et technologique concerné ; ce document sert de support pour un atelier de travail auquel sont conviés tous les experts du domaine, « experts » étant entendu au sens large, à savoir aussi bien les experts de l'offre (scientifiques, technologues...) que ceux de la demande (plus difficile à appréhender : entreprises, ministères, associations et ONG, public en général...).

Si un avis positif est rendu par ces « experts » quant à la nécessité d'initier un foresight, un Comité de Pilotage est installé. Il est composé de 6 à 10 membres, choisis selon les critères suivants : des personnalités connues et appréciées dans le domaine en question, mais aussi capables de s'intéresser à des enjeux dépassant ce seul domaine, et provenant d'horizons suffisamment divers pour que les différents aspects du domaine soient pris en compte.

Le Comité de Pilotage doit rendre un « état de l'art » approfondi du domaine, en reprenant un certain nombre de concepts mis au point par l'OCV2. Il dispose d'une certaine liberté concernant sa production, mis à part le fait que l'OCV préconise fortement le recours à la méthode des scénarios, qui permet de mieux cibler la réflexion sur l'avenir, en limitant le risque de s'en tenir à l'évaluation des conséquences de problèmes plus quotidiens.

Les scénarios (généralement trois, aussi contrastés que possible) sont construits à partir de contributions d'experts et du Comité de Pilotage. Ils doivent donner des « images du monde » en 2025, « monde » étant entendu comme « contexte de la recherche », « environnement dont les évolutions sont susceptible d'avoir une influence sur la recherche ». Un travail en atelier est ensuite organisé pour tester et confronter les différentes options des scénarios.

La production issue de cet atelier constitue une contribution qui sera prise en compte par le Comité de Pilotage lorsqu'il rédigera son rapport.

Le premier foresight correspondant à ce modèle a été lancé en 1993 ; d'autres ont suivi. La durée d'un foresight varie de six mois à deux ans. Tous n'ont pas eu recours à la méthode des

¹⁰⁰ Lien : http://www.anrt.asso.fr/fr/pdf/SCT_051121_Rapport_final_version_online.pdf

scénarios ; lorsque cela a été le cas, il a toujours fallu surmonter un certain nombre de résistances, dues pour l'essentiel à la nouveauté de cette approche pour la plupart des membres des Comités de Pilotage. C'est pourquoi un appui solide est nécessaire.

Dans les premiers exercices, les scénarios étaient utilisés pour générer de nouvelles idées que les Comités pourraient reprendre dans leurs rapports. Par la suite, il est apparu préférable que les scénarios servent à évaluer et compléter les idées des Comités.

La méthode choisie a pris la forme d'une matrice :

- lignes : éducation et formation ; intérêts sectoriels ; questions sociétales.

- colonnes : situation actuelle ; scénarios ; options ; actions.

31 études prospectives ont été menées, dans des secteurs scientifiques et technologiques très divers. Pour chacune, un comité de pilotage de 4 à 8 personnes (communauté de la recherche et utilisateurs de connaissances) était mis en place ; chacune a impliqué de 30 à 100 personnes, soit entre 1000 et 3000 personnes au total (ateliers, conférences, interviews...).

Les domaines qui ont fait l'objet d'une étude ont été choisis par l'AWT, le critère déterminant étant qu'il devait s'agir de domaines dans lesquels le gouvernement allait avoir à prendre des décisions importantes au cours des années suivantes.

Les études ont donné lieu à des rapports comportant des recommandations, à des conférences, et ont été médiatisés. L'impact de ces études a été mesuré par auto-évaluation, un PhD, des thèses, et une évaluation par l'AWT. »¹⁰¹

¹⁰¹ ANRT – Etude de faisabilité Prospective STS – Foresights NL-S-D-F-A – Août 2002, http://www.futuris-village.org/FV-jalons/3-collections_futuris/Activites_foresight_5_pays.pdf

16 - La méthode du backcasting, « Whistler 2020 »

Pour établir un scénario, il existe un choix classique : soit l'on choisit d'examiner les situations possibles à partir du présent, en pratiquant alors le « forecasting » ; soit on part au contraire du point d'arrivée pour reconstituer le cheminement qui le lie à la situation présente : on fait du « backcasting », ou analyse rétrospective normative. On commence par imaginer à quoi ressemble le futur que l'on souhaite pour se poser ensuite la question du « comment y sommes-nous parvenus ? ».

La logique est très différente, puisque la première méthode explore les implications potentielles d'hypothèses de départ, projette des tendances lourdes, alors que la seconde examine les conditions préalables nécessaires à la réalisation d'un objectif donné à l'avance (à ce titre, cet exercice qui consiste à élaborer une vision normative du futur souhaitable se rapproche de l'exercice utopique). La première fait ressortir les hypothèses et tendances les plus probables, la seconde privilégie davantage la rupture de tendances, est plus directement tournée vers l'action et l'innovation.

Au-delà de cette différence souvent caricaturée au détriment du forecasting (qualifié alors de conservateur, court termiste, extrapolant le passé...), les approches gagnent à se combiner : le forecasting venant pour éclairer les tendances les plus vraisemblables et le backcasting pour identifier les possibilités de rupture ainsi que les moyens à mettre en œuvre pour parvenir à des objectifs prédéfinis.

Le concept de backcasting est au centre des approches stratégiques du développement durable. Le site internet de « Villes en transition » défend ainsi ce concept contre celui du forecasting, jugé inefficace (« De la pré-vision à la pro-vision », http://villesentransition.net/culture_de_transition/la_transition/de_la_pre-vision_a_la_pro-vision)

Nous citons deux extraits pour expliciter ce concept et indiquer son intérêt :

- le premier est tiré du site internet de l'association à but non lucratif « The Natural Step » ;
- le second est issu du site d'Energycities, « association européenne des autorités locales qui inventent leur futur énergétique ». Il précise bien la différence entre les méthodes.

The Natural Step

« Le Backcasting »

Dans le cas de systèmes complexes, cela est jugé plus efficace que de se reposer sur les prévisions (forecasting) qui ont tendance à limiter le nombre d'options disponibles, à étouffer la créativité et pire, à reproduire dans le futur des problèmes que nous avons aujourd'hui.

Dans le contexte du développement durable nous pouvons imaginer une infinité de scénarios pour atteindre une société durable (le « backcasting depuis des scénarios » peut être vu comme un puzzle : on connaît l'image que l'on souhaite créer et on pose les pièces les unes après les autres jusqu'à ce que l'on y parvienne). Cependant, il est souvent difficile (voire impossible) de mettre d'accord sur un scénario souhaité des groupes rassemblant de nombreuses personnes. De plus, des scénarios trop spécifiques peuvent limiter la créativité et nous distraire des solutions innovantes nécessaires au développement durable.

C'est pourquoi le développement durable stratégique s'appuie sur le « backcasting depuis les principes de durabilité » (les principes sont scientifiquement prouvés et représentent quelque chose sur lequel nous pouvons tous nous mettre d'accord : si ces principes sont transgressés, notre société n'est pas durable). Pour atteindre une société durable, nous savons que ne devons pas enfreindre ces principes. Nous ne savons pas exactement à quoi ressemble une société durable mais nous pouvons définir le succès en principes. Vu de cette façon, le backcasting depuis les principes de durabilité est un peu comme les échecs : nous ne savons pas en détail à quoi ressemble l'échiquier à la fin de la partie, mais nous savons ce qu'est échec et mat en principes et cela nous aide à prendre des décisions stratégiques pour déplacer les pièces en ayant en tête le futur souhaité.

Les systèmes naturels sont complexes et non linéaires et même si nous en apprenons toujours plus sur la façon dont ils se comportent en principes, nous ne sommes toujours pas capables de faire des prévisions météo fiables. Les systèmes sociaux sont encore plus complexes. Toutefois, nous essayons quand même de les 'comprendre' et de 'prévoir' comment ils vont se comporter. Pour ce faire, nous sommes obligés de mettre en place des modèles souvent réducteurs, simplistes et absurdes.

Même si nous pouvions prédire l'avenir pourquoi le ferions-nous ? Nous avons le pouvoir de créer le futur que nous souhaitons. La complexité des systèmes sociaux au sein de la biosphère exige d'avoir une vue globale du système et d'utiliser les principes de durabilité. De cette façon, nous reconnaissons la réelle valeur des systèmes sociaux. Nous pouvons tous prendre une approche transdisciplinaire afin de mieux comprendre les contraintes selon lesquelles nous devons agir. Et tous ensemble, nous pouvons re-concevoir notre société pour la rendre durable. »¹⁰²

Energycites

« Quelle méthode pour imaginer le futur énergétique de nos cités ?

(...) Notre monde se caractérise par une grande complexité, où interagissent de nombreuses tendances non durables. La projection sur le long terme des tendances passées et actuelles montrent en effet clairement que ces tendances ne sont pas durables: changement climatique (élévation des températures mondiales, intensification des épisodes climatiques extrêmes, déclarations de sinistre etc.), augmentation de la demande de pétrole, alors que la découverte de nouvelles réserves se fait de plus en plus rare, insécurité liée aux problèmes d'approvisionnement en gaz et en pétrole, risques d'instabilité géopolitique, etc.

De grands organismes, aussi bien publics que privés, utilisent la méthode prospective du « forecasting » pour trouver des réponses à leurs problèmes/défis. Cette méthode consiste à projeter dans l'avenir les tendances actuelles pour identifier celles qui posent problème et tenter de les corriger en partant de ce qui est « raisonnable » de faire aujourd'hui (par ex. il est raisonnable/réaliste d'augmenter la part des énergies renouvelables à 10% à l'horizon 2020). Elle n'est cependant pas très efficace dès lors qu'il s'agit de planification sur le long terme mettant en oeuvre des situations particulièrement complexes (du fait de l'interaction de tendances elles-mêmes complexes), les prévisions ainsi obtenues perdant de leur précision ou lorsque des tendances structurelles sont en cause. Or, toute volonté de créer un système énergétique durable au niveau local se heurte à ces deux problèmes.

¹⁰² Natural step, <http://www.naturalstep.org/fr/canada/Le-Backcasting>

Le backcasting offre une alternative, car dans ce cas on se place dans une perspective d'avenir, le point de départ de la réflexion étant la vision d'une « réussite » (le « futur souhaité ») et ce n'est qu'alors, en se tournant rétrospectivement vers le présent, que l'on se pose la question de ce qu'il faut faire, là-bas dans le présent, pour initier une stratégie qui nous fera progresser vers cette vision, ici, dans le futur. Le backcasting est une méthode efficace et nécessaire, mais sa mise en œuvre n'est pas des plus aisée. Pourquoi ?

Il y a au moins trois difficultés à la mise en place d'une telle méthode. Tout d'abord, il est très difficile d'obtenir un consensus sur ce que serait le « futur souhaité ». Ensuite, nous n'avons aucun moyen de savoir si le consensus ainsi obtenu est durable, ou non, d'un point de vue scientifique (par ex. rien n'empêche une communauté d'imaginer un « futur souhaité » qui ne tienne pas compte de sa contribution au changement climatique). Enfin, il est probable que de nouvelles technologies apparaîtront au fur et à mesure que l'on se rapprochera de ce « futur souhaité », que les organisations et collectivités locales souhaiteront intégrer.

Deux approches complémentaires peuvent cependant être utilisées pour permettre une planification réussie basée sur le backcasting. La première consiste à identifier les facteurs théoriques de réussite, à savoir les conditions nécessaires pour obtenir une société durable au niveau de la biosphère, en utilisant une approche et une perspective systémiques. Des scientifiques sont ainsi arrivés par consensus à identifier des principes fondamentaux, ou « conditions systémiques », qui définissent les contraintes globales, tant biophysiques que sociales, nécessaires à l'existence d'une société durable, et donc des communautés durables. Une fois traduites au niveau local, ces contraintes stipulent que dans une société durable, les communautés ne contribuent pas à l'augmentation systématique... (1) de la concentration de substances extraites de la croûte terrestre (ex. émissions d'origine fossile); ... (2) de la concentration de substances produites par la société (ex. les CFC); ... (3) de la dégradation de la nature par des moyens physiques (ex. déforestation ou appauvrissement du sol ou des nutriments) et... (4) ne soumettent pas les hommes à des conditions qui diminuent systématiquement leur capacité à pouvoir subvenir à leurs besoins.

*La seconde approche consiste à inviter les citoyens à participer à l'élaboration de cette vision du futur souhaité, celle-ci devant respecter, au minimum, les principes fondamentaux décrits ci-dessus et tenir compte des conditions locales, par définition uniques. Ce processus de co-création d'une vision du futur (reposant sur les principes fondamentaux et décrites en termes d'objectifs et de valeurs partagés) peut également être une formidable source d'inspiration, d'innovation et de fierté ! ».*¹⁰³

Les exemples d'application du backcasting sont très variés, depuis les « éco-communautés » suédoises jusqu'à l'action d'entreprises (élimination des CFC et HCFC par Electrolux¹⁰⁴, conception de produits par IKEA, etc.). Le cas de la ville de Whistler est souvent mentionné comme exemplaire.

« LE CAS DE WHISTLER, CANADA.

¹⁰³ IMAGINE, textes de présentation 23-24 novembre 2006, David Waldron Blekinge Institute of Technology - Suède, http://www.energy-cities.eu/IMG/pdf/Imagine_session5_waldron_fr.pdf

¹⁰⁴ Voir http://www.coalitionresponsable.org/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=24&Itemid=20

La Municipalité de Whistler, lieu de villégiature situé près de Vancouver, au Canada a utilisé ces deux approches pour clarifier ses objectifs et obtenir l'adhésion de ses citoyens à son plan directeur pour le développement durable appelé Whistler 2020 (www.whistler2020.ca). Ce plan aborde tous les aspects de planification à long terme applicables à la Ville de Whistler et, par le truchement d'accords de partenariat, à l'ensemble de la communauté locale. En appliquant la méthode du backcasting à partir des principes fondamentaux et de leur propre « description d'un futur réussi », chaque action envisagée est désormais évaluée d'un point de vue stratégique à l'aide des questions suivantes : (1) cette action permet-elle à Whistler de progresser vers sa vision partagée du succès ? (2) cette action fait-elle progresser Whistler vers les principes de durabilité ? (3) cette action est-elle un bon investissement financier ? (4) offre-t-elle des possibilités d'adaptation future pour mieux progresser vers cette vision ? Les actions dont le score, au terme de ces questions, n'est pas jugé satisfaisant ne sont pas retenues. Les efforts réalisés par Whistler ont été récompensés par trois prix nationaux et, en 2005, par le prix international LivCom Awards de la meilleure planification prospective. De nombreux exemples d'application de ce type de questionnement, et de leur implication pour Whistler, peuvent être donnés. L'un de ces exemples servira de conclusion à cette présentation : l'examen d'un gazoduc servant à transporter le gaz naturel en prévision de l'augmentation de la demande énergétique d'ici 2050, et auquel a été appliqué ces diverses questions, a permis d'aboutir à une solution tout à fait innovante de la problématique énergétique de Whistler.

La Municipalité de Whistler applique désormais la méthode du backcasting (à la fois à partir des principes scientifiques pour la durabilité et de la vision partagée avec les citoyens) pour analyser des milliers d'actions spécifiques. L'expérience de Whistler, mais également de nombreux autres exemples, montrent que cette approche permet non seulement de prendre des décisions d'une manière plus rationnelle en matière d'investissements sur le long terme, mais également d'obtenir l'adhésion des citoyens et des porteurs de projets locaux à un objectif plus large, partagé par tous, qui les invite à créer de nouvelles et surprenantes perspectives d'avenir. » (IMAGINE, textes de présentation 23-24 novembre 2006, David Waldron Blekinge Institute of Technology (Suède), http://www.energy-cities.eu/IMG/pdf/imaqine_session5_waldron_fr.pdf

Petit lexique de la prospective

(sources multiples)

I - Prospective, prévision, prédiction... des mots qui viennent de loin

Avenir

A partir du 14^{ème} siècle, le mot avenir signifie, selon le Trésor de la langue française « temps futur, qui doit arriver » et plus rarement « succès, réussite ». Le verbe advenir est utilisé peu après. En 1658, on utilise la locution « à l'avenir ». A partir de 1790, *avenir* signifie « situation dans le temps futur, destinée ».

Conjecture

« Nous définissons, dit Bernoulli, l'art de conjecturer, ou stochastique, comme celui d'évaluer le plus exactement possible les probabilités des choses, afin que nous puissions toujours, dans nos jugements et nos actions, nous orienter sur ce qui aura été trouvé le meilleur, le plus approprié, le plus sûr, le mieux avisé; ce qui est le seul objet de la sagesse du philosophe et de la prudence du politique. » (Jacques Bernouilli, *Ars Conjectandi*, 1713)

Bertrand de Jouvenel va réhabiliter ce terme de « conjecture » qu'il préfère à celui de prospective, inventé par Gaston Berger.

Destin

« Puissance extérieure à la volonté humaine, qui, selon certaines croyances, régirait l'univers, en fixant de façon irrévocable le cours des événements. Synon. *Fatalité* » (*Trésor de la langue française*). Le destin est l'enchaînement établi à l'avance d'événements inéluctables.

Futurologie

On oppose de manière courante « futurology » états-unienne et « prospective » française. La futurologie établit des prédictions sur la base de méthodes scientifiques, et à partir du postulat que le futur est objet de connaissances possibles. En France, la futurologie est dénoncée comme de l'illusionnisme méthodologique, d'abord parce qu'elle prétend être une science : « Le terme de « futurology » a été proposé par Ossip K. Flechtheim¹⁰⁵ en 1949, avec la précision, à mes yeux inquiétante, qu'il s'agit d'une science nouvelle » ». (Bertrand de Jouvenel, *L'Art de la conjecture*)¹⁰⁶

Elle est aussi critiquée par les tenants de la prospective parce qu'elle « annonce » le futur comme s'il était presque certain, et qu'elle a une dimension idéologique non avouée. On voit que cette discipline cousine de la prospective agit en France comme un repoussoir ; l'appellation de « futurologues » est souvent ouvertement méprisante dans la bouche d'un prospectiviste français !

¹⁰⁵ Ossip Flechtheim, universitaire allemand réfugié aux Etats-Unis pour échapper au régime nazi, a été l'assistant au procureur américain au procès de Nuremberg.

¹⁰⁶ Bertrand de Jouvenel se réfère à ses articles : « Futurology : the New Science ? » et « Futurology : the Science of Probability », en 1949.

Néanmoins, la notion de futurologie a, Outre Atlantique, plusieurs acceptions dont certaines correspondent au sens français de prospective (voir plus bas, « Futurology »). Flechtheim lui-même a toujours indiqué que l'objectif de la futurology était de « *prévoir des avenir probables, et non de tracer un avenir unique* ». Pour Daniel Bell, l'objet de la futurology est de « *savoir quels sont les changements sociaux qui se produisent et d'essayer d'expliquer pourquoi ils vont dans la direction qu'ils ont prise* », donc c'est « *très exactement un exercice de sociologie* » (cité par Georges Minois, Histoire de l'avenir).

Selon l'UNESCO, « *Le futurologue se propose de projeter dans l'avenir l'état actuel du monde, c'est-à-dire d'en drainer l'évolution, en distinguant ce qui est d'ores et déjà inéluctable et ce sur quoi on peut agir* » (Revue internationale des sciences sociales, UNESCO, vol. XXI, 1969, « La Futurologie »).

Prédiction

Le mot, emprunté au latin *praedictio* qui signifie « action de prédire » ou « chose prédite », est d'usage ancien. Nous citons le Trésor de la langue française :

1. « Action d'annoncer à l'avance un événement par inspiration surnaturelle, par voyance ou prémonition; *p. méton.*, les paroles par lesquelles on prédit, ce qui est ainsi annoncé ».
2. « Action d'annoncer à l'avance un événement par calcul, par raisonnement, par induction; *p. méton.*, ce qui est ainsi annoncé. Mots utilisés dans le monde anglo saxon ». (Trésor de la langue française)

Prévision

« *Terme de théologie. Il se dit de Dieu, et signifie connaissance de ce qui adviendra* » (Dictionnaire de Richelet, 1759)¹⁰⁷.

Voltaire écrit que la prévision « *est uniquement consacrée à la connaissance par laquelle Dieu voit l'avenir* ».

La prévision est donc, dans son sens classique, une connaissance de l'avenir, immédiate et certaine. Il ne s'agit pas de choses qui « pourraient être », mais de choses qui « seront ». Un passage de saint Thomas éclaire cette conception : « *le regard de Dieu, éternellement présent, porte sur tout le temps, et tout ce qui est dans le temps s'offre à lui en manière de chose présente.* »

L'usage moderne est différent. Nous citons Bertrand de Jouvenel : « *Le premier qui ait donné au terme de « prévision » son acception présente est Maupertuis. Maupertuis écrit : « Notre esprit, cet être dont la principale propriété est de s'apercevoir lui-même, et d'apercevoir ce qui lui est présent, a encore deux autres facultés, le souvenir et la prévision. L'une est un retour sur le passé, l'autre une anticipation de l'avenir. Il semble que c'est par ces deux facultés que l'esprit de l'homme diffère le plus de celui de la bête.* » (Maupertuis, Lettres, t. II des Oeuvres complètes, éd. 1768). » (p. 23-24)

« *Nous dirons volontiers : « Différents experts ont formulé en telle matière des prévisions différentes. » Différentes ? Il faut donc que ce soient simplement des opinions sur l'avenir. Et, en effet, quand nous parlons de « une prévision » nous entendons simplement une opinion sur l'avenir (mais formée avec soin), comme aussi lorsque nous parlons de « la prévision » nous entendons l'activité intellectuelle de formation de telles opinions (sérieuses, étudiées, mais dont la vérification est incertaine). Il faut le dire d'autant plus nettement qu'il reste au terme*

¹⁰⁷ Toutes ces citations, comme les suivantes concernant la prévoyance et la conjecture, figurent dans l'ouvrage de Bertrand de Jouvenel, L'Art de la Conjecture (p. 28-29).

une sorte de parfum de son sens classique et fort, qui prête à la méprise, et fait attribuer au prévisionniste des prétentions qu'il n'a pas... et ne doit pas avoir. » (L'Art de la conjecture)
Jacques Lesourne remarquera que la notion de prévision est souvent employée dans le sens de prédiction, ce qui atteste de l'influence du sens originel.

La prospective va largement se construire ou se définir contre la prévision (dont l'activité s'est surtout développée chez les économistes, car la prévision est une appréciation sur les valeurs futures d'une variable quantitative), dont elle critique sans cesse les insuffisances. Au milieu des années 60, la prospective se distinguera de la prévision sur quatre points essentiels : la prospective s'applique à un horizon éloigné de 10 ou 15 ans au minimum (elle voit loin), alors que la prévision porte sur le court terme ; la prospective est globale, envisage la multiplicité des avènements probables (elle voit large), elle inclut la dimension qualitative, alors que la prévision envisage une réalité donnée, et sous un angle strictement quantitatif ; la prévision pose l'extériorité de l'observation par rapport au phénomène, alors que la prospective implique une part d'activité sur le phénomène ; la prospective porte sur l'analyse de ruptures potentielles alors que la prévision repose sur une hypothèse sous-jacente de stabilité (institutionnelle, sociale...) et tend à appréhender l'avenir à partir d'une extrapolation des tendances passées et d'un raisonnement à structures constantes.

Il a été remarqué que l'opposition prospective-prévision avait, chez les tenants de la prospective, valeur de rituel. A partir des années 70, plusieurs acteurs de la prospective ont cherché à démontrer la complémentarité des démarches (Michel Godet, Bernard Cazes, etc.). Selon eux, la prospective tente de renouveler ou de dépasser la prévision en l'englobant.

La prévision est aujourd'hui définie comme une activité ayant pour objet de mettre en évidence certaines relations entre les événements, à partir desquels il est possible de calculer le degré de probabilité des différentes évolutions possibles de ces événements. La prévision part généralement de prémisses chiffrées.

Prévoyance

« Action de l'esprit qui considère ce qui peut arriver » (Dictionnaire de Richelet, 1759).

Le contraste est fort, dans l'usage classique des termes, entre la prévision et la prévoyance : « D'une part il s'agit d'une vraie connaissance de l'avenir, immédiate et certaine. Et d'autre part il s'agit, pesons bien les termes, d'une action de l'esprit humain: il y a ici travail, et ce travail tend à nous faire connaître non pas « ce qui adviendra » mais « ce qui peut arriver » ! C'est-à-dire que le fruit de ce travail doit être un éventail de futurs possibles, ou qui nous semblent tels. (...) Ainsi, selon ce langage ancien, la prévoyance n'est qu'un effort de l'esprit, tandis que la prévision est une pleine et sûre possession de l'avenir. » (L'Art de la conjecture)

Prospection

Terme forgé en 1906 par le philosophe Maurice Blondel, un des maîtres à penser de Gaston Berger¹⁰⁸. La prospection est « attentive à l'œuvre toujours concrète vers laquelle nous tendons », elle « reçoit sa lumière et son être même de ce vers quoi elle s'oriente ».¹⁰⁹

¹⁰⁸ Voir l'intervention de la journée d'étude « Gaston Berger, Humanisme et philosophie de l'action » organisée par l'Université Catholique de Lyon (17-18 novembre 2010) : « de la prospection blondelienne à la prospective de Gaston Berger », Emmanuel Gabellieri.

¹⁰⁹ Maurice Blondel, « Le point de départ de la recherche philosophique », Annales de philosophie chrétienne,

Prospective

C'est en 1456 que le terme fait son apparition sous la plume de François Villon dans un poème intitulé « Le Lais » ou « Petit testament »¹¹⁰ pour désigner sans doute l'idée de « point de vue ». Pendant plusieurs siècles, le mot n'est quasiment pas utilisé et quand il l'est, c'est généralement dans ce sens de perspective ou de vue.

Plus récemment, le linguiste Ferdinand de Saussure en fit l'antonyme de rétrospectif (ce que fera ensuite Gaston Berger) ; Jean Rostand en fit une caractéristique de l'évolution dans le développement biologique (la disposition à être d'un sexe ou de l'autre) ; des philosophes humanistes l'utilisèrent comme on emploie « virtuel » aujourd'hui, pour désigner une réalité appelée à se réaliser ; les phénoménologues le réservèrent à l'expression de ce qui est tourné vers l'avenir. Enfin Gaston Berger, philosophe phénoménologue, en fixe l'usage dans les années 1950 dans son sens français par l'expression « attitude prospective » et en 1957 par le substantif : « la prospective ». Il invente le néologisme prospective parce que le terme de prévision ne convient pas à l'activité dont il plaide la constitution.

Pour autant, le mot prospective est peu utilisé dans les années 60 (selon Jacques Lesourne, « à l'époque, on parle de prospective, prévision, études sur l'avenir... Le vocabulaire est relativement flou »¹¹¹).

Globalement, au sein de l'école française de prospective, cette dernière est perçue comme une démarche de construction de représentations de l'avenir pour orienter l'action dans le présent, donc pour préparer l'action dans le sens d'un futur voulu.

Nous citons plusieurs définitions que nous jugeons synthétiques, claires, ou intéressantes par les dimensions de la prospective qu'elles pointent :

« *La prospective est un regard sur l'avenir destiné à éclairer le présent* ». (Fabrice Hatem, *La prospective, pratiques et méthodes*, Economica, 1993, p. 18)

« *Avec l'école française, nous avons fait la définition suivante : « La prospective ne sert pas à dire ce qui sera, mais à éclairer ce qui est décidé aujourd'hui »* ». (Jean-Paul Guillot, entretien, 2004, in *Attitudes prospectives*, p. 171)

« *Une prospective n'est pas faite pour dire ce qui va advenir. Ce sont les hommes qui font le futur. Une prospective est faite pour aider à la réflexion, pour aider à faire évoluer les cadres de pensée, pour faire voir ce qu'on ne peut pas forcément voir avec l'outillage conceptuel disponible à ce moment là, etc.* » (Josée Landrieu, entretien 2005, in *Attitudes prospectives*, p. 202)

« *Pour moi, la prospective est beaucoup plus une philosophie et une attitude qu'une discipline. L'aspect philosophique de la prospective est ce qui m'intéresse à titre principal : tout d'abord, l'idée, au fond, que ma conduite ne m'est pas imposée par des normes*

4ème série, tome 1, janvier 1906, p. 342. Ce passage est cité par Philippe Durance « Aux origines de la prospective : l'influence de Maurice Blondel sur la pensée de Gaston Berger » intervention au XXXIIIe congrès de l'Association des sociétés de philosophie de langue française (ASPLF), Venise, août 2010 sur le thème « L'action. Penser la vie. 'Agir' la pensée », <ftp://ftp2.clariti.eu/clariti/2010ASPLFDuranceBlondel.pdf>

¹¹⁰ Le poème est en ligne : http://damienbe.chez.com/villon_lais.htm

¹¹¹ Jacques Lesourne, entretien, 2004, in *Attitudes prospectives* (p. 23).

supérieures, extérieures, d'ordre transcendantal, moral, éthique, religieux ou autre, et que donc je puisse revendiquer une certaine liberté d'action. La réflexion autour de la liberté et de l'individualisme, au sens étymologique du terme, pas au sens d'égoïsme, est un élément important. Je présente toujours la prospective comme étant un enfant de la révolution individualiste du XVIIIème siècle ; ensuite, l'intérêt d'être un artisan du futur et pas un spectateur de l'histoire, donc l'intérêt de la relation dialectique entre, d'un côté la veille et l'anticipation, de l'autre la stratégie ; enfin, les objets sur lesquels s'applique la prospective, les sujets de fond, les problématiques du monde contemporain, m'intéressent au plus haut point. L'aspect « outillage » est, à mes yeux, très accessoire... tout en reconnaissant qu'il faut éviter que la prospective devienne du simple « café du commerce » ; il est donc important qu'il y ait de la rigueur ». (Hugues de Jouvenel)

« Elle a pour mission d'améliorer la conscience qu'une société a de son devenir et d'accroître ses moyens d'action sur elle-même. » (Jean-Baptiste de Foucauld, « Quelques leçons pour l'action », in La France en prospectives, sous la direction de R. Fraisse et J.-B. de Foucauld, Odile Jacob, 1996)

« La prospective est une démarche collective pour élaborer un projet commun ; (...) la prospective relie action, réflexion et appropriation ; la prospective est par nature interdisciplinaire ; (...) la prospective est une combinaison d'approches rationnelle (expertise) et créatrice (imagination) ; (...) la prospective s'appuie sur la veille, l'évaluation et l'expertise, sur l'analyse des tendances et des ruptures ; (...) la prospective définit les cheminements reliant court terme et long terme » (Jean-Louis Guigou, Réhabiliter l'avenir. La France malade de son manque de prospective, L'Harmattan, 2006, p. 23)

« Il s'agit bien d'une anticipation (préactive et proactive) pour éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles et souhaitables. » (Michel Godet, préface à La prospective régionale, de chemins en desseins, de Guy Loinger Guy)

« La prospective (littéralement : regarder devant) est une discipline des sciences humaines qui s'appuie sur les fondements de l'économie, de la sociologie et des sciences politiques pour maîtriser les dynamiques temporelles (tendances, évolutions) et les changements qui en découlent (impacts structurels). Exploratoire, elle aide à dessiner les futurs possibles, généralement sous la forme de scénarios. Normative, elle est un outil d'intelligence collective qui permet de définir une vision du futur. Cette vision génère des objectifs à atteindre pour une organisation donnée, entreprise, Etat ou collectivité territoriale. Elle peut se décliner en projet d'entreprise ou de territoire, matérialisé par des politiques bien définies. La prospective peut faire l'objet d'études, fondées sur des réflexions exploratoires, ou d'exercices, qui s'appuient sur une pluralité de modalités pour créer une intelligence collective. Les exercices sont l'outil privilégié de la prospective normative ». (Fabienne Goux-Baudiment, « Donner du futur aux territoires, Guide de prospective territoriale à l'usage des acteurs locaux », CERTU, 2000, p. 35)

« La prospective est une méthode d'investigation du futur par l'analyse des mécanismes de fonctionnement d'une société et des processus d'évolution qui sont inhérents à ces mécanismes.

Les mécanismes de fonctionnement sont constitués par l'ensemble des relations objectives

entre phénomènes qui représentent le fondement même de l'évolution.

Le processus d'évolution est alors la suite des modifications dans les relations entre ces phénomènes considérés comme un ensemble actif et organisé dans le temps.

L'étude tant des mécanismes que des processus doit être faite à deux niveaux :

- celui des aspects universels communs à un ensemble de sociétés ayant un niveau de développement économique similaire ;

- celui des aspects spécifiques propres uniquement à la société analysée.

La prospective se distingue ainsi fondamentalement des méthodes de prévision à long terme en ce sens qu'elle n'est ni une extrapolation ni un moyen de prévoir des événements. Les seuls événements dont elle peut révéler l'existence possible sont ceux qui sont directement induits par les processus d'évolution et les mécanismes de fonctionnement à un moment donné.

Il n'y a donc dans nos travaux prospectifs et plus particulièrement dans le scénario tendanciel aucune recherche du « fait », de l'événement. Seuls sont possibles à déterminer les traits principaux d'une société future et les grands axes d'évolution ». DATAR, Jacques Durand, « Une image de la France en l'an 2000 : documents, méthode de travail », 1972, p. 310, <http://documents.irevues.inist.fr/handle/2042/31188>

II - Dans le monde anglo-saxon, le terme prospective n'existe pas

Futurology

La *Futurology* est en raison de l'origine de ses financements fortement orientée vers les sciences et les techniques. Il s'agit d'une discipline empreinte de rationalisme, pragmatique et concrète. La futurologie est pratiquée par des futurologues professionnels, des universitaires (c'est là une différence avec la France), et des entrepreneurs.

« Futurology (may also be referred as futures studies or foresight) is the study of postulating possible, probable, and preferable futures and the worldviews and myths that underlie them. There is a debate as to whether this discipline is an art or science. In general, it can be considered as a branch under the more general scope of the field of history. Futures studies (colloquially called "futures" by many of the field's practitioners) seeks to understand what is likely to continue, what is likely to change, and what is novel. Part of the discipline thus seeks a systematic and pattern-based understanding of past and present, and to determine the likelihood of future events and trends. [1] Unlike science where a narrower, more specified system is studied, futurology studies a much bigger and more complex world system. The methodology and knowledge are much less proven as compared to natural science or even social science like sociology, economics and political science ».
<http://en.wikipedia.org/wiki/Futurology>

*« Futurology, in the social sciences, is the study of current trends in order to forecast future developments. While the speculative and descriptive aspects of futurology are traceable to the traditions of utopian literature and science fiction, the methodology of the field originated in the "technological forecasting" developed near the end of World War II, of which *Toward New Horizons* (1947) by Theodore von Kármán is an important example ».*
<http://www.britannica.com/EBchecked/topic/222952/futurology>

Future studies ou futures research

Cette expression voisine du terme de prospective désigne une discipline tournée vers l'étude du futur, organisée autour d'organismes de recherche.

Futurists

« *Futurists (not in the sense of futurism) or futurologists are scientists and social scientists whose speciality is to attempt systematically to predict the future, whether that of human society in particular or of life on earth in general* » (<http://en.wikipedia.org/wiki/Futurist>)

Prospective

Identifié comme un concept typiquement français, « prospective » est, Outre-Atlantique et de l'autre côté de la Manche surtout un adjectif qui signifie potentiel (« *prospective market* » signifiant marché potentiel). Néanmoins, on utilise aussi les termes « *strategic prospective* » pour signifier anticipation au service de l'action.

Forecasting

Ce terme signifie le plus souvent prévision.

Foresight

Ce terme apparaît comme l'équivalent le plus proche du concept français de prospective, mais correspond à une approche différente ; les travaux qui relèvent du foresight partent du facteur technologique, et en abordent les dimensions économiques et éventuellement sociétales. Le foresight ne comporte pas autant que dans la prospective l'idée d'agir sur le futur.

Foresight : « *exercice de prospective, portant souvent sur des enjeux scientifiques et techniques, impliquant les parties prenantes (autorités publiques, industries, organismes de recherche, ONG, etc.) et organisé à différents niveaux, du local à l'international. Le foresight a pour objectif d'identifier les futurs probables, d'imaginer les futurs souhaitables et de définir des stratégies. Les résultats obtenus visent à nourrir la décision publique* ». http://agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf_analyse211006.pdf

Pour une définition similaire en anglais : http://www.prospective-foresight.com/IMG/pdf/DATAR-CEPT-Glos-Prospective-050103_v23.pdf ou <http://www.cordis.lu/foresight/definition.htm>

III – Les méthodes et les courants

(source principale : Michel Godet)

Analyse structurelle

L'analyse structurelle met en évidence les variables-clés du système étudié et leurs interactions. C'est une méthode d'analyse des relations des variables constitutives (influentes ou dépendantes) d'un système et celles de son environnement. Son intérêt est surtout de stimuler la réflexion et faire réfléchir à des aspects contre-intuitifs dans les évolutions d'un système.

Arbres de pertinence

Cette méthode a pour but d'aider à la sélection d'actions simples et pertinentes en vue de réaliser des objectifs globaux, dans le cadre d'une démarche de prospective stratégique. Les objectifs sont distingués des moyens qui sont précisés en actions (objectifs généraux – objectifs – moyens – actions). Cette technique est utilisée en début d'exercice de prospective stratégique pour apporter de la rigueur et amener vers l'action.

Jeux d'acteurs

Le repérage des « jeux d'acteurs » introduit le facteur humain sur des questions d'enjeux et de stratégies. Il s'agit d'estimer les rapports de force entre acteurs ou groupes poursuivant des projets différents, qui conditionnent l'évolution du système étudié. La méthode dénommée Mactor, « méthode d'acteurs, objectifs, rapports de force » mise au point par Michel Godet cherche à estimer les rapports de force entre acteurs et à étudier leurs convergences/divergences vis-à-vis d'objectifs et d'enjeux, afin d'obtenir une aide à la décision dans une politique d'alliances et de conflits. Cela aboutit à la formulation de recommandations.

Delphi (méthode)

La méthode Delphi ou consultation d'experts évalue les probabilités, les dates, de phénomènes, en général l'apparition de techniques.

Extrapolation (méthodes d')

Elles consistent à envisager l'avenir comme un prolongement du passé et du présent. La projection et la prévision relèvent des méthodes d'extrapolation. Le défaut de ces méthodes tient au fait que les continuités prennent le pas sur les ruptures.

Impacts croisés (méthode des)

« La méthode des impacts croisés est le terme générique d'une famille de techniques qui tente d'évaluer les changements dans les probabilités d'apparition d'un ensemble d'événements à la suite de l'apparition de l'un d'eux. » (Michel Godet, Crise de la prévision, essor de la prospective, p. 97)

Cette démarche qui relève de l'analyse des systèmes repose sur l'hypothèse que les variables retenues ne sont pas indépendantes les unes des autres et que la survenance d'un événement peut modifier les conditions d'apparition d'autres événements. Elle tente de préciser les relations entre variables.

Modélisation

Interprétation de la réalité qui a pour objet de caractériser un système et ses interactions avec son environnement. La modélisation prend en compte le passé et en déduit des conséquences pour l'avenir. Elle peut être très quantitative (démographie, champ économique, emplois...) ou plus qualitative (jeux d'acteurs...). Une des difficultés est de choisir les bons indicateurs, les interactions, et d'actualiser les données.

Planification

Processus qui fixe (pour un individu, une institution, une collectivité territoriale ou un Etat), après études et réflexion prospective, les objectifs à atteindre, les moyens nécessaires, les étapes de réalisation et les méthodes de suivi de celles-ci.

Prospective territoriale

Fabienne Goux-Baudiment la définit comme une branche de la prospective générale qui a pour objet l'identification des devenir possibles et/ou souhaitables d'un territoire. Elle se développe autour de plusieurs caractéristiques fondatrices : elle s'exprime à travers des démarches collectives au sein desquelles le processus est aussi important que le résultat ; elle s'appuie sur un appareil méthodologique distinct en cours de constitution ; elle est pilotée par un plusieurs acteurs locaux ; stratégique donc normative, elle cherche à devenir plus opérationnelle, à la fois comme moyen d'aide à la décision et comme outil de pilotage de projet ; globale (et non sectorielle), elle porte sur l'ensemble du territoire physique et humain ; elle s'exerce au bénéfice de l'intérêt général, dans une perspective de moyen et de long termes.

« La prospective territoriale a pour objet l'élaboration de visions, de perspectives et d'orientations concernant le devenir d'un territoire et de ses habitants pour éclairer et pour permettre des prises de position et des options stratégiques, dans les cas les plus complexes, un projet de territoire » (Guy Loinger et Claude Spohr, « Prospective et planification territoriale », mars 2004)

« La prospective territoriale qui fonctionne est une prospective qui sait allier des capacités d'expertise avec la prospective du présent et l'intelligence collective » (Jean-Paul Bailly, entretien, 2004, in Attitudes prospectives, p. 192)

La prospective territoriale constitue un *« instrument privilégié pour aider à la compréhension des dynamiques territoriales » (...)* ; *« ensuite, elle permet d'inoculer une culture de l'anticipation et du débat collectif sur les enjeux à venir et les choix qui en résultent, qui constitue un passage obligé pour anticiper les changements culturels et les mutations profondes des territoires »* ; (...) aide à *« engager les acteurs locaux dans des stratégies volontaristes et proactives, assises sur une convergence du possible et du souhaitable et dont les éléments sont, in fine, transposés en actions d'aménagement ou de développement dans un document contractuel ou stratégique »* (SCOT, etc.) ; *met en lumière des questions négligées ou traitées dans l'urgence* ». (Michel Godet, Philippe Durance, La prospective stratégique pour les entreprises et les territoires, Dunod 2008, p. 91)

« La prospective territoriale était un moyen de se détacher définitivement de l'Etat central, en se donnant un projet collectif à l'échelle du territoire, plus proche des gens plus humain ». (Bruno Héroult, entretien, in « Réhabiliter l'avenir. La France malade de son manque de prospective », L'Harmattan, 2006, p. 238)

Prospective stratégique

Edith Heurion définit la prospective stratégique comme une prospective d'experts, au service des décideurs. Michel Godet estime que la prospective seule est centrée sur le « que peut-il advenir ? » et devient stratégique quand l'organisation s'interroge sur le « que puis-je faire ? ». La stratégie part de cette question pour se poser celles du « que vais-je faire ? » et « comment faire ? ». Sur le plan de la méthode, il préconise de distinguer une phase exploratoire d'identification des enjeux du futur, d'une phase de définition des choix stratégiques possibles.

Si l'on va plus dans le détail, la méthode de prospective stratégique qu'il préconise s'articule autour de trois processus :

- la réflexion collective (qui elle-même comprend six étapes),
- la préparation de la décision (affaire des décideurs),
- l'action (mise en œuvre du plan d'action).

Des outils sont utilisés pour réaliser cette prospective stratégique : analyse structurelle pour identifier les questions-clés du futur, analyse des stratégies d'acteurs, analyse morphologique pour balayer le champ des possibles et construire les scénarios d'environnement, probabilisation par des experts pour réduire le champ des incertitudes, et analyse multicritères pour choisir les options stratégiques (toutes ces méthodes sont développées au sein de Lipsor). L'utilisation de ces outils dépend du problème posé, du contexte et des contraintes.

Prospective débat

Fourny et Denizot en font l'équivalent de la prospective participative. Edit Heurgon préfère le terme de **prospective publique** : « *La prospective publique est un droit de parole, une force d'interpellation... Elle doit être à l'écoute de tous, permettre la mise en perspective des problèmes collectifs, envoyer des « signaux forts » et briser les représentations établies. Elle est un médiateur entre la recherche et la décision collective.* »

Scénario

Panorama cohérent des futurs possibles pour éclairer l'action. Un scénario à la fois décrit une situation future et indique le cheminement des événements qui permettent de passer de la situation d'origine à la situation future. La méthode des scénarios est souvent identifiée à la réflexion prospective elle-même, comme s'il n'y avait de prospective qu'à travers elle.

« *Un scénario est un moyen de se représenter (la réalité future) en vue d'éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles et souhaitables* » (Michel Godet, « De l'anticipation à l'action : manuel de prospective et de stratégie », Paris, Dunod, 1991, p. 15).

On distingue deux grands types de scénarios :

- les scénarios **exploratoires**, partant des tendances passées et présentes et conduisant à des futurs vraisemblables,²
- les scénarios **d'anticipation ou normatifs**, construits à partir d'images alternatives du futur, souhaitées ou redoutées.

Ces scénarios peuvent être ensuite **tendanciels** (correspondant à l'évolution la plus probable), ou **contrastés** (évolutions extrêmes).

La méthode des scénarios cherche à mettre en évidence d'une part les tendances lourdes, et d'autre part les facteurs de changement qui permettent de repérer des transformations possibles vers des états nouveaux. Le plus souvent, les travaux de prospective fondés sur la méthode des scénarios déterminent un scénario tendanciel qui traduit les transformations du système en l'absence de toute intervention déterminante des acteurs, et un ou plusieurs scénarios contrastés qui reposent sur quelques hypothèses d'actions, de transformation des comportements ou de changements importants dans l'environnement politique et économique.

Souvent, on ne retient que trois versions, une qualifiée d'optimiste, une troisième de

pessimiste et une qualifiée de médiane. Pour ne pas verser dans une version extrême, on retient souvent la version médiane, la plus proche des prolongations de tendances.

« Les objectifs de la méthode des scénarios sont les suivants :

- *déceler quels sont les points à étudier en priorité (variables clés), en mettant en relation, par une analyse explicative globale la plus exhaustive possible, les variables caractérisant le système étudié ;*
- *déterminer, notamment à partir des variables clés, les acteurs fondamentaux, leurs stratégies, les moyens dont ils disposent pour faire aboutir leurs projets ;*
- *décrire sous la forme de scénarios, l'évolution du système étudié compte tenu des évolutions les plus probables des variables clés, et à partir de jeux d'hypothèses sur le comportement des acteurs. » (Michel Godet, « De l'anticipation à l'action... »)*

Utilisation de la méthode des scénarios			
	Exploration Prospective	Orientation stratégique	Actions stratégiques
Environnement continu des prééminences et des tendances	Choix d'un Scénario "tendanciel"	Intériorisation du scénario et infléchissement favorable de son contour	Déclinaison de la vision dans le cadre du scénario
Environnement discontinu, ruptures possibles mais pressenties	Quelques scénarios contrastés et vraisemblables	Pari délibéré sur l'avenir avec prééminence du souhaitable	Stratégie panachée en avenir multi-scénarios
Environnement invisible / impondérable bouleversements insoupçonnables	Une quasi-infinité de situations difficilement formalisables	Règles génériques de conduite pour gérer au mieux les surprises	Un tronc commun "prudent" complété, chemin faisant, de modules auxiliaires

Source : D'après Jacques Arcade, septembre 1998 - Paris, Futuribles 27 avril 2000, reproduit dans « Les fondements de la prospective wallonne », http://www.wallonie-en-ligne.net/wallonie_prospective/mission-prosp_w21/rapport-2002/fondements_prosp-wallonne.htm

Les résultats d'un scénario doivent être appréhendés avec précaution. Les hypothèses retenues, les choix faits par les auteurs relèvent de choix qui traduisent aussi bien des vraisemblances que les représentations personnelles qu'ont les auteurs du futur. Cette méthode permet de caractériser de manière synthétique et globale un thème donné ; du coup, elle a tendance à simplifier.

Aujourd'hui, on considère parfois cette méthode comme dépassée car trop lourde, peu utile à l'action ou manipulatrice, mais il reste de nombreux partisans des scénarios :

« On conçoit aisément toutes les hypothèses qu'implique la mise en œuvre de telles méthodes, notamment en ce qui concerne la pérennité de certains facteurs économiques, culturels et sociaux, qu'il a bien fallu admettre pour rendre viable la démarche. Aussi l'avenir atteint est-il beaucoup plus un avenir simplement possible et probable qu'un avenir dont la réalisation est assurée. Néanmoins ces procédés constituent un guide précieux grâce auquel, par la suite, on aura la possibilité de «situer» rapidement d'autres évolutions, d'autres objectifs, d'autres politiques. On comprend que cette audace devra s'accompagner d'une grande prudence. La prospective propose davantage des conjectures que des certitudes, et il lui faut corriger sans cesse ses prévisions par des processus itératifs qui s'appuient sur l'appréciation des écarts constatés entre ses conclusions et la réalité. » (Pierre Piganiol, Encyclopædia Universalis, article « prospective et futurologie », CD Rom version 5)

Scénarios littéraires

Il s'agit de présenter un état futur possible de la société en décrivant une situation plus ou moins globale, vraisemblable, sans chercher à chiffrer de grandeurs caractéristiques de cette situation. Il s'agit en général de modes de vulgarisation de la prospective.

Proactivité – préactivité

On doit à Hasan Ozbekhan les concepts de préactivité (se préparer aux changements prévisibles) et de proactivité (agir pour provoquer les changements souhaités). L'attitude prospective vise à maîtriser le changement attendu (être préactif) et à provoquer le changement souhaité (proactif). Préactivité et proactivité relèvent des quatre attitudes fondamentales identifiées par Ozbekhan, à côté de la passivité (subir le changement) et de la réactivité (agir dans l'urgence).

Rétrospective

Le linguiste Ferdinand de Saussure fait de prospectif l'antonyme de rétrospectif. Le même constat, au sortir de la Seconde Guerre Mondiale des effets désastreux de la dissociation entre sagesse et puissance engendre, d'un même mouvement en France, la prospective sous l'impulsion de Gaston Berger, et la rétrospective avec l'école historique dite des « Annales », pour laquelle « *le passé explique le présent* » et « *donc, forcément, l'avenir — car le temps d'aujourd'hui ne se comprend guère que lié au temps de demain* » : Braudel, 1959).

Principales ressources utilisées

classement chronologique (des regroupements sont néanmoins effectués par auteur, organisme ou exercice prospectif)

« Conséquences générales des grandes techniques nouvelles », Prospective n°2 (publication du centre international de prospective de Gaston Berger), janv. 1959

« Le progrès scientifique et technique et les conditions de l'homme », Prospective n°5, mai 1960

« Gaston Berger, un philosophe dans le monde moderne », Prospectives n°7, 1961

« Prospective », Prospective n°7, avril 1961

De Bourbon-Busset Jacques, « Réflexions sur l'attitude prospective », Prospectives n°10, déc. 1962

Berger Gaston, Phénoménologie du temps et prospective, PUF, 1964

Commissariat général du Plan, « Réflexions pour 1985 », 1962, <http://documents.irevues.inist.fr/handle/2042/30310>

Aurélien Colson, Pierre Yves-Cusset, « Retour sur un exercice de prospective : Réflexions pour 1985 », Horizons stratégiques, n°7, janvier-mars 2008

Klanfer Jules, « Appréhensions pour 1985 », Esprit, n°2, février 1966

Domenach Jean-Marie, « Note sur le bon usage de l'avenir », Esprit, n°2, février 1966

Jean Meynaud, « A propos des spéculations sur l'avenir », Revue française de science politique, sept. 1963, http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfsp_0035-2950_1963_num_13_3_392735

Dumazedier Joffre, « Vers une civilisation du loisir ? », Seuil, 1963

De Jouvenel Bertrand, L'art de la conjoncture, Ed. du Rocher, 1964

Massé Pierre, Le plan ou l'anti-hasard, 1965

Fourastié Jean, Les 40 000 heures, Gonthier-Laffont, 1965

Fourastié Jean, Civilisation de 1995, 1974

Esprit, « Prospective et utopie », n°2, fév. 1966

Etapes de la prospective, PUF, 1967 (en ligne)

Kahn Herman, Scénario pour 200 ans, 1976

DATAR, « Scénarios d'aménagement du territoire », 1971

DATAR - OTAM, « Schéma général d'aménagement de la France. Une image de la France en l'an 2000, scénario de l'inacceptable », La Documentation française, 1971

DATAR, Yves Barel, Prospective et analyse de systèmes, TRP, 1971

Tournier Gilbert, Le cœur des hommes : essai sur le monde actuel et sur la prospective de Gaston Berger, 1965

Club de Rome, « The limits to growth », rapport Meadows, 1972

Elodie Vieille Blanchard, « Croissance ou stabilité ? L'entreprise du Club de Rome et le débat autour des modèles », in Les modèles du futur, édité par Amy Dahan, La Découverte, 2007

DATAR-Hudson Institute, Survol de la France , 1972, <http://www.datar.gouv.fr/IMG/File/Survol-France.pdf>

Godet Michel, Crise de la prévision, essor de la prospective, 1975

Godet Michel, Manuel de prospective stratégique, Dunod, 1985 (l'ouvrage a été ensuite réédité à plusieurs reprises jusqu'en 2007)

Godet Michel, Durance Philippe, La prospective stratégique pour les entreprises et les territoires, Dunod 2008

Julien Pierre-André, Lamonde Pierre, Latouche Daniel, *La méthode des scénarios, une réflexion sur la démarche et la théorie de la prospective*, La Documentation française, 1975, <http://www.datar.gouv.fr/IMG/File/Methode-scenarios.pdf>

Philippe Barret, « Scénario pour la France de l'an 2000, trois images de la société française en l'an 2000 », Grasset, 1978

INTERFUTURS, Face aux futurs : Pour une maîtrise du vraisemblable et une gestion de l'imprévisible, OCDE, 1979

Bruno Héroult, « Interfuturs : une prospective de la mondialisation » (Horizons stratégiques, n°7, janvier-mars 2008, http://www.strategie.gouv.fr/revue/article.php?id_article=618

Bernard Cazes, Histoire des futurs. Les figures de l'avenir de saint Augustin au XXIème siècle, Seghers, 1986

UNESCO, Quel monde laissons-nous à nos enfants ?, Tribunes internationales - UNESCO, 1978

Gaudin Thierry, « 2100, récit du prochain siècle », Payot, 1990

Gaudin Thierry, « 2100, Odyssée de l'espèce », Payot et Rivages, 1993

Millenium Projet, <http://www.unmillenniumproject.org>

Fabrice Hatem, avec la collaboration de Bernard Cazes et Fabrice Roubelat, La prospective. Pratiques et méthodes, Economica, 1993

Minc Alain, « La France de l'an 2000 », Commissariat général du Plan, Odile Jacob – La Documentation française, 1994

Georges Minois, Histoire de l'avenir. Des prophètes à la prospective, Fayard, 1996

Fabrice Roubelat, « La prospective aux Etats-Unis, de la rigueur au divertissement », CNAM, 1996.

Fabrice Roubelat, « La prospective stratégique. Des hommes et des organisations en réseaux », in Décision, prospective, Auto-organisation, mélanges en l'honneur de Jacques Lesourne, Dunod, Paris, 2000

Bailly Jean-Paul, Demain est déjà là : prospective, débat, décision publique, éditions de l'Aube, 1999

Jean-Jacques Salomon, « La tristesse de Cassandre », in Décision, prospective, Auto-organisation, mélanges en l'honneur de Jacques Lesourne, Dunod, Paris, 2000

ANRT, « Etude de faisabilité – Prospective STS – Foresights NL-S-D-F-A », août 2002, http://www.futuris-village.org/FV-jalons/3-collections_futuris/Activites foresight 5_pays.pdf

Gonod Pierre, Gurtler Jean-Luc, « Évolution de la prospective », Revue OCL volume 9, n°5, septembre-octobre 2002 http://www.mcxapc.org/docs/ateliers/gonod2_210604.pdf

Plassard François, Rétrospective de la prospective – La prospective dans le domaine des transports, recherche critique, mars 2003, <http://www.innovations-transport.fr/IMG/pdf/089-R98MT77.pdf>

Lorens Pierre-Jean, « Le Nord-Pas-de-Calais à la croisée des chemins. L'apport de la prospective à l'évolution de l'action publique régionale », in Guy Loinger, La prospective régionale de chemins en desseins, L'Aube-DATAR, 2004

Destatte Philippe, Institut Jules Destrée, « Les fondements de la prospective wallonne », sans date, http://www.wallonie-en-ligne.net/wallonie_prospective/mission-prosp_w21/rapport-2002/fondements_prosp-wallonne.htm

Loinger Guy, La prospective régionale, de chemins en desseins, L'Aube-Datar, 2005

Guigou Jean-Louis, Réhabiliter l'avenir. La France malade de son manque de prospective, L'Harmattan, 2006 (entretiens)

Philippe Durance, Stéphane Cordones, Attitudes prospectives : éléments d'une histoire de la prospective en France après 1945, L'Harmattan, 2007

Michel Armatte, « Les économistes face au long terme : l'ascension de la notion de scénario », in Les modèles du futur, édité par Amy Dahan, La Découverte, 2007

Philippe Durance, « Genèse de la prospective territoriale », 2007, <http://www.datar.gouv.fr/IMG/Fichiers/Prospective/Divers/Genese%20de%20la%20prospective%20territoriale%20PDurance%20aout%202007.pdf>

Destatte Philippe, Durance Philippe, les mots clés de la prospective territoriale, DIACT – La Documentation française, 2009

Ressources identifiées mais non utilisées

Armand Louis, Drancourt Michel, Plaidoyer pour l'avenir, Gonthier, 1966

Fourastié Jean, Essais de morale prospective, 1966

Quesnel Louis, Le sens de l'histoire, essai de prospective politique, Buchet-Chastel, 1967

Kahn Herman, Wiener Anthony, L'an 2000, Robert Laffond, 1968

Schöffner Nicolas, La ville cybernétique, éditions Tchou, 1969

Aumont Michèle, Le troisième âge, prospective de la vie, PUF, 1969

Commissariat général du Plan, Les transformations des modes de vie, 1970

Commissariat général du Plan, Les villes, 1970

Sfez Lucien, L'administration prospective, Armand Colin, 1970

Massé Pierre, Le Tiers-Monde en l'an 2000, 1971

Massé Pierre, Aléas et progrès, 1984

Hetman François, La maîtrise du futur, Seuil, 1971

Michel Godet, De l'anticipation à l'action, Dunod, 1991

La méthode prospective, expérience et conjecture, Colloque de l'Académie internationale de philosophie des sciences, 1972

Découflé André-Clément et al., La prospective, 1972

Découflé André-Clément, L'an 2000, une anti-histoire de la fin du monde, Gallimard-Julliard, 1975

DATAR, Prospective et société. Problèmes de méthodes, thèmes de recherche, 1972, La Documentation française

Peccei Aurelio, L'heure de vérité, Fayard, 1975

Chaunu Pierre, De l'histoire à la prospective, 1975

Dichter Ernest, Comment vivrons-nous en l'an 2000 ?, Bibliothèque du management, 1979

Gras Alain, La futurologie, Seghers, 1976

Verhelpen Pierre, Sciences sociales et prospectives, De Boeck, 1976

Barret Philippe et al., Théories et méthodes de la prospective, Futuribles, n° hors série, 1977

Bernard Cazes, Traité élémentaire de prévision et de prospective, 1978, PUF

retrouvez toutes les expertises sur
www.millenaire3.com