

---

# LA PROSPECTIVE

Questions actuelles

---

volume 2 - Janvier 2012  
Cédric Polère

# LA PROSPECTIVE

## QUESTIONS ACTUELLES

### Résumé

Quels sont les enjeux de la prospective aujourd'hui ? Un constat vient immédiatement : la prospective est, singulièrement en France, restée presque figée sur des conceptions et des méthodes qui n'ont guère bougé depuis la fin des années 80, alors que le monde a changé, ainsi que le contexte de la prospective ; le décalage est également frappant entre les mutations de nos sociétés et les capacités à les appréhender et à y répondre.

L'enjeu pour la prospective de se doter d'outils adaptés va de pair avec une soif de refondation, par retour aux fondamentaux donc à l'« attitude prospective » de Gaston Berger. A notre sens, la refondation de la prospective exige de réinterroger cette activité de fond en comble, de réexaminer ses prémisses, ses finalités, ses moyens, ses relations avec les valeurs, l'imaginaire social, l'idéologie, l'utopie, et les champs d'action avec lesquels elle est en interaction (décision, innovation, etc.). La prospective a entamé une ouverture à des modes de réflexion, d'incarnation du futur, d'exploration de l'avenir, de réflexion sur le souhaitable, qu'elle n'avait pas considéré jusqu'ici, notamment ceux qui s'appuient sur l'expérience sensible, comme la science fiction, l'art, le design.

Dans ce nécessaire renouvellement, nous faisons ressortir des enjeux, comme celui de l'image dont les propriétés ont jusque-là peu été utilisées par la prospective, celui de la controverse (quelle place faire à la controverse, et qu'en tirer, alors que la prospective est traditionnellement une machine à produire du consensus ?), celui du découpage entre travail exploratoire et travail normatif : faut-il vraiment explorer le champ des possibles avant de se lancer dans une phase de réflexion sur le souhaitable ? ; celui des valeurs...

A un autre niveau, l'enjeu de réécrire le « logiciel » de la prospective amène à repenser les dispositifs où la prospective intervient et le rôle de la prospective dans les organisations. Enfin, la difficulté pour la prospective à influencer sur la décision, et plus globalement sur le champ de l'action, est un enjeu central.

### Sommaire

I – Prospective et société, une relation à repenser (p. 10)

II – Quels outils, ressources, modes de faire pour la prospective (p. 48)

III – Qui participe à la prospective, pour quelles raisons ? (p. 92)

IV – Comment la prospective nourrit-elle l'action ? (p. 100)

## SOMMAIRE

|   |     |
|---|-----|
| <b>INTRODUCTION :</b> .....   | 4   |
| <b>UN BESOIN DE PROSPECTIVE ACCRU, MAIS UNE PROSPECTIVE MAL ARMÉE, QUI DOIT IMPÉRATIVEMENT SE RENOUELER</b> .....                                     | 4   |
| <br>  |     |
| <b>I - PROSPECTIVE ET SOCIÉTÉ : UNE RELATION À REPENSER ?</b> .....   | 10  |
| 1 - Prospective et valeurs .....  | 10  |
| 2 - Prospective et éthique.....   | 30  |
| 3 - La prospective doit-elle revenir aux grands principes de Gaston Berger ? .....  | 32  |
| 4 - La prospective se situe-t-elle à l'intérieur ou à l'extérieur de l'imaginaire collectif ? .....   | 35  |
| 5 - Prospective - utopie, un lien largement impensé.....  | 36  |
| • Prospective ou utopie, quelle est la bonne méthode face aux défis actuels ? .....   | 43  |
| 6 - Prospective, engagement, visions alternatives de l'avenir, idéologie .....  | 46  |
| <br>  |     |
| <b>II - QUELS OUTILS, RESSOURCES, MODES DE FAIRE POUR LA PROSPECTIVE ?</b> .....  | 48  |
| 1- La boîte à outils de la prospective doit-elle s'étoffer ? .....  | 48  |
| 2 - Prospective, rationalité, créativité .....  | 50  |
| 3 - Prospective et imagination, prospective et image .....  | 52  |
| 4 - Le design, enrichissement ou déplacement de la prospective ?.....   | 55  |
| 5 - La science fiction peut-elle constituer une ressource pour la prospective ?.....  | 62  |
| 6 - Prospective et sciences humaines et sociales : comment la prospective pourrait-elle mieux penser le présent et les mutations qu'il recèle ? ..... | 66  |
| 7 - La prospective a-t-elle besoin de l'histoire ? .....  | 72  |
| 8 - Le découpage classique « exploration des futurs possibles » - « construction du futur souhaitable » est-il toujours pertinent ? .....             | 78  |
| 9 - La prospective est-elle happée par le présent ? .....   | 82  |
| 10 - Quelle inventivité prospective dans le monde ?.....  | 89  |
| <br>  |     |
| <b>III - QUI PARTICIPE À LA PROSPECTIVE, POUR QUELLES RAISONS ?</b> .....   | 92  |
| 1 - Pourquoi la prospective devrait-elle faire une place à Mr ou Me Tout le Monde ? ....  | 92  |
| 2 - La prospective face à la question de la controverse .....   | 97  |
| 3 - Quelle diffusion pour la prospective ? .....  | 98  |
| <br>  |     |
| <b>IV - COMMENT LA PROSPECTIVE NOURRIT-ELLE L'ACTION ?</b> .....  | 100 |
| 1 - La prospective, une activité forcément fragile et marginale dans les organisations ? .....  | 100 |
| 2 - Prospective et décision, l'éternel malentendu ? .....   | 101 |
| 3 - La prospective face à la complexité de la décision et des univers d'action.....   | 104 |
| 4 - Quels sont les « résultats » de la prospective ? Les mécanismes de l'influence .....  | 106 |
| 5 - Le transfert vers le champ de l'action, un point faible de la prospective ? .....   | 108 |
| 6 - Prospective et innovation .....   | 111 |

## INTRODUCTION :

### UN BESOIN DE PROSPECTIVE ACCRU, MAIS UNE PROSPECTIVE MAL ARMÉE, QUI DOIT IMPÉRATIVEMENT SE RENOUVELER

La prospective a le vent en poupe, en France, comme en Europe et sans doute dans le monde, car elle est un moyen de se préparer aux grandes transitions en cours. Dans un monde en transition, en accélération, la nécessité de penser l'avenir (les tendances, les inflexions...) pour s'y préparer, concerne les institutions, les acteurs de politiques publiques, États, collectivités territoriales, mais aussi les grandes entreprises. La prospective apparaît comme un outil de réinvention, adapté à notre temps.

De fait, les cabinets de prospective privés français laissent entendre une recrudescence des commandes depuis plusieurs années. Le creux de la vague pour la prospective, qui a duré du premier choc pétrolier de 1973 à la fin des années 80, n'est plus qu'un mauvais souvenir.

L'idée fondatrice de la prospective est qu'il ne peut y avoir de choix éclairé sans prise en compte de l'avenir. « 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, Attitudes prospectives, 2004, p. 171) « 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 », La France en perspectives, 1996).

Ces formules indiquent la tâche générale de la prospective : produire ou mobiliser des connaissances pour l'action. La prospective réduit autant que possible l'incertitude de l'avenir, et permet de prendre des décisions qui vont dans le sens de l'avenir souhaité (Michel Godet, Manuel de prospective stratégique, T1, p. 6). Mais elles ne permettent pas de comprendre où se situe l'apport décisif de la prospective : cet apport, qui précisément relie la prospective au champ de l'action, tient à sa capacité à apporter une compréhension renouvelée d'« objets » au sens large (un phénomène, une politique publique, une activité, un projet...), en vertu de sa faculté à connecter ces « objets » aux évolutions du monde (évolutions des conceptions et des pratiques, évolutions sociétales, culturelles, techniques, réglementaires, politiques, économiques, etc.), et donc de décaler les conceptions, représentations, questionnements, qui sont liés à ces objets. Si l'on va jusqu'au bout de cette logique, cela amène à des solutions et des façons d'agir non pensées au départ. C'est donc un travail de reformulation et déplacement de l'ensemble représentations-questionnements-solutions, qui adapte les conceptions d'une organisation (idées, représentations, principes, valeurs, sens du travail et finalités de l'action), ainsi que son action (usages, outils, projets, manière de solutionner des problèmes...) à de multiples évolutions, tout en prenant en compte, évidemment, l'univers de contraintes et les enjeux de l'organisation<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Nous citons ici une définition de la prospective apportée par Edith Heurgon, qui explicite assez bien cet apport : « La prospective consiste d'abord à poser les bonnes questions, elle est à situer davantage du côté du questionnement que de l'apport de solutions. Elle vise ensuite à accompagner les processus d'apprentissage et de changement des acteurs en situation de responsabilité. (...) Elle permet de s'affranchir de la pensée binaire,

Édith Heurgon, une des principales figures de la « prospective du présent » (voir l'encart p. 84-87), donne un exemple concret de déplacement du questionnement. Il concerne la problématique de l'insécurité, récurrente à la RATP : « *les études sur la sécurité ont été, d'une certaine façon, à l'origine de la prospective du présent. Réalisées par l'équipe de Michel Wieviorka au CADIS, ces recherches ont dépassé le cadre du transport pour traiter également de l'école et d'autres services publics, en France et à l'étranger (...). Pour la RATP, le diagnostic a été le suivant : loin d'être seulement la conséquence de problèmes sociaux subis par l'entreprise, l'insécurité est une coproduction entre, d'une part des jeunes aux comportements inciviques et d'autre part, une entreprise qui présente un certain nombre de dysfonctionnements, quant à ses dessertes, ses horaires, ses tarifs. Ces dysfonctionnements sont à l'origine d'un double ressentiment et d'une double logique de protection et de victimisation. (...) L'idée est alors venue de tenter d'inverser la logique afin de co-produire ensemble de la sécurité. Prenant en compte ces initiatives de terrain qui cherchaient à trouver des solutions à leur niveau, on s'est alors posé la question : ET SI on pouvait co-construire de la sécurité ?* » (entretien en ligne sur [www.millenaire3.com](http://www.millenaire3.com))

Cela rappelle que la prospective consiste souvent à reformuler des questions ou problèmes. Si l'on veut être précis, la capacité à reformuler n'est pas en soi imputable à la prospective : quand la RATP repense la question de l'insécurité, ou quand elle envisage ses gares non plus à travers le seul prisme de *l'infrastructure de transport*, mais comme *lieux de vie*, qui ont donc toutes les raisons d'accueillir des commerces et des services, c'est l'effet d'un éclairage nouveau de l'objet en question, apporté par la prise en compte de sa facette « sociale », à l'aide des sciences humaines et sociales (ce sont des chercheurs qui vont observer un terrain, utiliser leurs outils, faire émerger des concepts, etc.). Sauf que concrètement, c'est la prospective qui, en tant que *service* situé, au sein de l'organisation RATP, à l'interface entre plusieurs mondes (celui de la connaissance d'un côté, et ceux de l'action opérationnelle et de la stratégie de l'autre), et en tant qu'*activité* dont un des commandements est d'appréhender les phénomènes de manière globale, transdisciplinaire, avec une confrontation des points de vues et expériences (« voir large » - « voir en profondeur », dixit Gaston Berger<sup>2</sup>), est à même de faire ce travail. Les sciences humaines et sociales (SHS) ne sont pas transdisciplinaires, et surtout ne sont pas directement au service de l'action. Ajoutons que c'est bien la prospective qui fait appel aux SHS et leur soumet les questions de l'organisation.

La réalité de la prospective fourmille d'exemples où le fait de « revisiter » un concept ou une réalité amène à modifier la chaîne évoquée plus haut. L'industrie automobile a ainsi apporté un cas frappant de reformulation, quand des constructeurs ont inventé le monospace à travers une nouvelle pensée de la mobilité. Selon Bruno Héroult, directeur du service études et prospectives du ministère de l'Agriculture, ce type d'exemple indique que « *les enjeux de*

---

*de décaler les regards, d'ouvrir le champ des possibles, de trouver, face à la complexité, des voies de sortie... »* (entretien Millénaire 3).

<sup>2</sup> 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).

*la prospective sont essentiellement cognitifs : transformation des représentations, des cartes mentales, des systèmes de valeurs » (entretien Millénaire3).*

Évidemment, ce détour par la « reconceptualisation » de l'objet n'est pas le propre de toute la prospective, ni de tous ses outils. En soulignant ici la capacité de la prospective à repenser ses objets, nous ne cherchons pas à réduire la prospective à cette seule fonction. Selon certains prospectivistes, c'est le cœur de la prospective, alors que pour d'autres, davantage situés dans l'idéal de la prospective comme anticipation, c'est plus marginal.

La « reconceptualisation », comme on le verra plus loin (« Le design, enrichissement ou déplacement de la prospective », p. 57), peut se faire en empruntant les procédures des sciences humaines et sociales, qui déconstruisent puis reconstruisent leurs objets de recherche, mais également de manière concrète, à travers une « reconceptualisation empirique », qui utilise des objets ou images, selon des procédures propres aux arts plastiques ou au design.

Ajoutons pour finir sur ce point, que la prospective participe au travail du politique, qui contribue lui aussi, de manière plus large, à travers les débats dont se saisit l'opinion puis à travers les politiques publiques<sup>3</sup>, à ce que la société reconstruise son rapport au monde. Le champ politique n'est certes qu'un des lieux où s'effectue ce travail, mais c'est un lieu majeur. Sur des sujets aussi variés que la perception des risques, le bon dosage à trouver entre sécurité et liberté, la répartition des richesses, la place des jeunes dans le monde du travail, l'intégration des personnes issues de l'immigration, l'égalité hommes-femmes, l'euthanasie, etc., il y a un débat dans la société qui va rencontrer, à un moment ou à un autre, des choix d'action publique. Or, ce travail de construction du rapport au monde implique d'élaborer des représentations, à la fois pour comprendre ce monde, et à la fois pour pouvoir agir dessus. Ce processus, d'ordre cognitif, qui permet de comprendre le réel, afin d'agir sur lui en connaissance de cause, est au cœur la prospective, comme il est au cœur du projet politique.

De tout cela il découle que la prospective est très utile.

Mais d'autres constats viennent immédiatement : la prospective est, singulièrement en France, mal armée parce qu'elle est restée trop figée sur des conceptions et des méthodes qui n'ont guère bougé depuis la fin des années 80. Ces outils ne sont guère adaptés aux besoins des organisations. Sur un plan qui recoupe en partie cet enjeu fondamental, le décalage est frappant entre les mutations des sociétés et les capacités à les appréhender et à y répondre. Ce dernier défi est commun, en tout cas dans le volet compréhension des phénomènes, à la prospective et aux sciences humaines et sociales.

L'enjeu est donc de faire évoluer la prospective à la fois parce que ses outils sont en partie inadaptés aux besoins, parce que l'ensemble de son logiciel (conceptions, outils, pratiques)

---

<sup>3</sup> Selon les politologues Olivier Giraud et Philippe Warin, « *les politiques publiques sont des processus de définition sociale de la réalité. Les politiques sont instituant au sens où elles élaborent une représentation de l'action à mener qui intègre une double hypothèse sur les causes du problème à traiter et sur les solutions à apporter* ». (« Les politiques publiques : une pragmatique de la démocratie », Politiques publiques et démocratie, La Découverte, 2008)

n'a pas été profondément modifié depuis la fin des années 80, alors que le contexte dans lequel elle s'inscrit, lui, l'a été profondément, à un niveau européen et mondial.

Or, la prospective n'a sans doute pas tiré toutes les leçons des changements intervenus, même si la prospective territoriale par exemple a été une forme d'adaptation de la prospective à ce contexte renouvelé, en particulier à travers ses dispositifs de mobilisation d'acteurs.

La prospective est mal armée aussi en raison de l'atomisation française entre chapelles rivales, qui restreint la mutualisation des connaissances, des pratiques, des recherches et la diffusion de son enseignement (la formation est essentiellement réalisée au CNAM, même si à la rentrée 2012 l'université d'Angers devrait ouvrir un master international en prospective et innovation). Exemple très concret, la volonté de diffuser les textes fondamentaux épuisés ou introuvables qui font l'histoire de la prospective en France avait engendré une collaboration entre la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (DATAR), le Commissariat général au Plan, le laboratoire LIPSOR (CNAM) et Futuribles, aujourd'hui abandonnée. Cette atomisation recouvre des conflits de prééminence, de représentation et de marchés entre courants, structures et personnes<sup>4</sup>.

Il existe des tentatives de renouvellement. Les tentatives les plus importantes sont sans doute (car la question est controversée) celle de la prospective du présent dont les fondements ont été posés dans le rapport « prospective, débat, décision publique » (1998) du Conseil Économique et Social, puis celle provoquée par la rencontre entre design et prospective, dix ans plus tard, notamment dans les réalisations de la 27<sup>e</sup> Région (voir la description p. 58-61).

Ces tentatives de renouvellement partent d'un constat de décalage entre la prospective et des mutations (décision, renforcement de l'impératif démocratique, nouvelles technologies...) et reposent sur des pensées critiques de l'action publique. N'oublions pas ce lien : à mesure que l'action publique est repensée, la prospective de l'action publique l'est aussi ! Les initiatives pour « faire autrement » sont aussi du côté de cabinets de prospective. Pour autant, du chemin reste à faire dans cet aggiornamento. Les avancées dans le champ des pratiques n'ont pas amené à « réécrire » et adapter à notre temps, le projet de la prospective. Il n'existe pas d'ouvrage, par exemple, qui synthétise l'apport de la prospective du présent.

Dans ce nécessaire renouvellement, il y a donc des enjeux importants. Sans chercher à être exhaustif, on peut déjà en pointer cinq :

- repenser (et éventuellement réaffirmer) les finalités et les objectifs de la prospective, mais en les inscrivant dans les organisations et les modes de faire d'aujourd'hui ;
- faire l'effort de repenser la prospective en la situant à l'égard des champs avec lesquels elle interagit (celui de l'imaginaire, celui des valeurs, celui du champ politique, celui des

---

<sup>4</sup> De manière schématique, on peut distinguer quatre ensemble, le CNAM, Futuribles, les tenants de la prospective du présent, et les tenants d'une prospective technologique autour de Thierry Gaudin.

expérimentations sociétales ou alternatives, celui de l'action et de la décision, celui de l'innovation, celui de la participation citoyenne...). Le sujet est difficile, car il faut à la fois se mettre en capacité de penser chaque champ (les processus de la décision, de l'innovation, etc.), et à la fois rapporter cette analyse aux enjeux de la prospective ;

- se doter d'outils adaptés. Cet enjeu considérable implique d'inventer et acclimater de nouveaux outils venant des quatre coins du monde, d'élargir le champ des disciplines et activités que la prospective utilise, et situer de manière précise la prospective dans sa relation à ces activités. On verra que design, arts plastiques, science fiction, utopie, et évidemment sciences humaines et sociales dont la prospective n'utilise sans doute qu'une partie des potentialités, sont non seulement source d'apports pour la prospective, mais qu'à travers des phénomènes d'hybridation, elles contribuent à renouveler les approches, procédures et outils de la prospective. L'image au sens large est un enjeu plus circonscrit mais important qui s'inscrit dans la question des outils. Ses propriétés exploratoires, didactiques, de stimulant à l'imagination ont jusque-là peu été utilisées par la prospective. Le découpage entre travail exploratoire et travail normatif qui forme presque un dogme de la prospective gagne à être interrogé ;

- à un autre niveau, l'enjeu de revoir le logiciel de la prospective amène à repenser les dispositifs où la prospective intervient, le rôle de la prospective dans les organisations, à poser la question de savoir qui participe, d'une manière ou d'une autre, à la prospective. La question de l'appropriation et de la diffusion de la prospective est reliée à ces enjeux : faut-il élargir la prospective au-delà d'un cercle d'initiés ou d'experts, pour quoi faire, avec quels effets ? Comment rendre la prospective appropriable, mettre en débat ses résultats, associer les personnes concernées à des projets ou des anticipations ? ;

- enfin, la difficulté pour la prospective à influencer la décision, et plus globalement le champ de l'action est un enjeu majeur.

L'enjeu du renouvellement se lit, on l'a compris, à plusieurs niveaux. Un renouvellement permettrait notamment de réinscrire la prospective française dans le jeu mondial. La prospective en France porte en effet des spécificités intéressantes au regard du « foresight » anglo-saxon, qu'il serait possible de mieux faire valoir sur la scène mondiale<sup>5</sup>.

Ce document porte sur ce qui nous apparaît comme de grands enjeux pour la prospective aujourd'hui, sur des questions qu'elle ne peut éviter de se poser, au regard de son nécessaire renouvellement. Ces questions — car il s'agit souvent d'un questionnement adressé à la prospective — sont ressorties d'une recherche menée sur l'histoire de la prospective des années 1950 à aujourd'hui, réalisée à partir de publications variées (rapports de prospective, ouvrages, articles...), ainsi que d'entretiens conduits entre avril et août 2011 auprès d'une quinzaine d'acteurs de la prospective (entretiens en ligne sur le site de la Direction Prospective et Dialogue Public du Grand Lyon, [www.millenaire3.com](http://www.millenaire3.com)). Des

---

<sup>5</sup> Le « foresight » désigne un résultat : la production d'images du futur, alors que dans l'école française, la prospective désigne à la fois un processus et le résultat de ce processus en termes d'action, ce qui modifie considérablement les dispositifs en termes d'acteurs impliqués et d'articulation entre la prospective et l'action (Philippe Durand, *Technological Forecasting & Social Change*, « Strategic foresight », nov. 2010).



échanges réalisés avec des membres de cette direction (Jeanne Cartillier, Philippe Dujardin, Emmanuelle Gueugneau, Corinne Hooge, Pascale Fougère, Pierre Houssais, Jean-Loup Molin, Caroline Richemont, Lucie Verchère) ainsi qu'avec des « veilleurs » de son réseau (en particulier Boris Chabanel et Brice Dury) m'ont éclairé. Qu'ils en soient tous remerciés ! A noter enfin que pour penser la prospective aujourd'hui, il nous semble indispensable d'avoir en tête son projet originel, son histoire, la manière dont elle s'est pensée au fil du temps. Cela explique l'utilisation d'extraits de travaux parfois anciens. Les sources sont indiquées au fur et à mesure.

## I – PROSPECTIVE ET SOCIÉTÉ : UNE RELATION À REPENSER ?

Face à un contexte profondément renouvelé depuis sa fondation, la prospective doit se réinterroger sur le fond, reprendre une à une les questions essentielles. Certaines questions, pourtant fondamentales, se posaient peu ou pas, dans les années 60 ou 70 : pour se construire en tant que discipline crédible, la prospective avait coupé des ponts avec des univers qui pouvaient projeter une image non conforme à son crédo de rationalité. Elle a refusé d'approfondir la question de sa parenté avec l'utopie par exemple, ou s'est interdit de puiser dans les ressources offertes par les arts, la philosophie, la fiction... Les relations entre la prospective et ces univers n'ont finalement pas été pensées, ou cet effort a été réalisé de manière incidente.

Nous n'avons pas la prétention de faire ici ce travail, mais d'esquisser une réflexion sur des questions socles pour penser la prospective, sa portée, son efficacité, sa mise en œuvre : quel est le statut des valeurs dans la prospective ? Comment la prospective se positionne-t-elle au regard de l'imaginaire de la société dans laquelle elle s'inscrit ? Quelle relation la prospective entretient-elle avec l'engagement, l'idéologie ? Enfin, quel est le lien entre la prospective et l'utopie ? Nous appuyons davantage sur celles qui nous paraissent les plus essentielles.

### 1 - Prospective et valeurs

Les mutations du monde donnent à la question des valeurs dans la prospective une importance grandissante, comme elles donnent à l'éthique une place grandissante. Les valeurs sont ici définies comme les préférences sous-jacentes des individus, qui correspondent aux engagements profonds et dominants d'une société.

Une fois posé ce constat, les questions sont nombreuses : la prospective est-elle une activité neutre sur ce plan des valeurs ? Doit-elle examiner l'évolution des valeurs au même titre que d'autres « tendances » ? Les valeurs sont-elles un instrument d'observation pour la prospective ? Un des objets de la prospective est-il de dégager les valeurs que l'on se donne pour faire advenir le monde de demain ? Si c'est le cas, quelles sont ces valeurs, qui les définit ? S'agit-il des valeurs d'aujourd'hui, ou des valeurs que l'on anticipe pour demain ?...<sup>6</sup>

- **La prospective transporte-t-elle des valeurs à son insu ?**

La prospective repose sur l'idée, développée par ses fondateurs (en France Gaston Berger,

---

<sup>6</sup> La réflexion sur le lien entre prospective et valeurs a été conduite surtout au Sésame (groupe mis en place par la DATAR) au milieu des années 1970, et de manière bien plus succincte, dans les écrits de Pierre Massé, dans « réflexions pour 1985 » (1964), dans le rapport Interfuturs (1979). Bernard Cazes, dans « Histoire des futurs » (1986), consacre quelques pages aux valeurs (p. 406-409) et conclut que la prise en compte des valeurs dans la prospective pose des questions trop complexes pour que cela soit efficacement utilisé .

Bertrand de Jouvenel, Pierre Massé...) que le mouvement vers le futur est susceptible de nous amener collectivement vers un avenir meilleur, si nous nous en donnons les moyens, et que cet avenir est à *construire* : « *Demain ne sera pas comme hier. Il sera nouveau et il dépendra de nous. Il est moins à découvrir qu'à inventer* » (Gaston Berger, *Phénoménologie du temps et prospective*, PUF, 1964). L'avenir est par conséquent domaine de *liberté*, de *pouvoir*, ce qui met en avant la *responsabilité* de l'être humain, qui doit être à la hauteur de sa puissance nouvelle.

On reconnaît ici des éléments du programme de la modernité. La modernité puise dans l'idéal des Lumières la référence à la raison, comme autorité qui se substitue à la tradition ; elle puise aussi une forme de téléologie par lequel le progrès, fondé sur la raison scientifique et technique, mais aussi la diffusion de l'éducation et des savoirs, est le mouvement de l'histoire, ainsi que le sentiment qu'il est possible (et souhaitable) de maîtriser le monde, à partir des capacités de la science, et grâce aux techniques. Pour le sociologue grenoblois Yves Barel<sup>7</sup>, universitaire appelé par la DATAR à la fin des années 1960, la prospective a incorporé la « mythologie » du progrès : « *Mais même s'il n'inspire plus la foi naïve du XIXe siècle, le progrès, sous la forme de la perfectibilité, reste au centre de la prospective moderne.* » (1971)

La manière dont la prospective donne, dans le même mouvement que les sociétés occidentales depuis le 19<sup>ème</sup> siècle, une valeur positive au changement l'inscrit aussi dans la modernité. Nous citons Bertrand de Jouvenel : « *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* ». (*L'Art de la Conjecture*, 1964, p 21-22)

La seule idée d'un avenir que l'on peut construire, fondatrice de la prospective, découle d'une vision moderne que l'on peut analyser en termes de valeurs, vision construite depuis presque 3000 ans. Si l'on ajoute que la prospective s'est immédiatement placée du côté de la raison, même si elle aime ajouter qu'elle s'appuie aussi sur l'imagination, on comprend que dans un éditorial, Hugues de Jouvenel, directeur du groupe Futuribles, ait pu avancer que « *la prospective est d'une certaine manière un sous-produit de la révolution culturelle intervenue à l'époque des Lumières* » (futuribles n°277, 2002). La prospective est fille des Lumières, mais aussi fille de l'humanisme, dont la modernité est une traduction et un prolongement. L'humanisme défini par Proudhon comme « *doctrine qui prend pour fin la conception humaine* » (*Le Système des contradictions ou philosophie de la misère*) repose sur une pensée de l'émancipation de l'individu, que partage complètement la prospective.

Le suspens de la question de départ n'aura pas duré longtemps : il est indéniable qu'un socle de valeurs, partagé plus largement par les sociétés modernes occidentales, est constitutif de la prospective française et européenne, et de manière moins patente, de la futurology nord américaine.

Ce socle de valeurs (appelons le « socle des Lumières ») est rarement explicité, ce qui paraît

---

<sup>7</sup> Nous le croiserons à nouveau car il est l'un des seuls à avoir engagé une clarification des liens entre prospective, idéologie, utopie, dans « *Prospective et analyse de systèmes* », TRP, 1971.

normal : une société fait vivre ses valeurs, elle ne disserte pas dessus. La majorité d'entre nous connaît des règles de comportements, mais on serait bien plus en difficulté si on devait expliciter les normes et les valeurs qui les sous-tendent (un sociologue, Claude Javeau, prenait l'exemple du bon salarié qui n'est pas forcément conscient de l'importance et du rôle de la valeur travail dans notre civilisation, valeur pourtant inculquée depuis son plus jeune âge et qui fait figure d'évidence). Les valeurs n'apparaissent qu'à travers une analyse. Il en est de même de toutes les activités, prospective y compris. Elle a de ce fait énormément de mal à tenir un discours structuré sur son rapport aux valeurs.

A un second niveau, moins profond, la prospective s'inscrit forcément dans le jeu des conflits de valeurs de la société où elle s'inscrit. Là aussi, c'est quelque chose d'impensé, qui vient en amont, avant le travail de prospective proprement dit. Dans toute société, il y a des valeurs centrales, mais aussi des conflits entre groupes, qui sont des conflits sur des systèmes de valeurs, ou sur la hiérarchisation des valeurs. Or, il fait peu de doute que la prospective a partagé plutôt les valeurs des élites politiques, sociales et économiques que des classes ouvrières, ce qui a amené des critiques dès les années 1960, venant, ce n'est guère étonnant, surtout de la gauche : comment se fait-il que la prospective minimise la souffrance sociale, les questions de pauvreté, les conflits sociaux, ne remette pas en cause l'économie de marché, l'État, comment se fait-il qu'elle soit à ce point dans une vision positive des bienfaits du progrès scientifique, technique, économique ?

L'analyse des politiques publiques fait ressortir aujourd'hui que ces dernières mettent en tension la représentation des intérêts que le politique se doit de maîtriser pour assurer l'ordre social, et en ce sens, sont un lieu d'exercice par excellence de la domination<sup>8</sup>. Or, les questions de domination correspondent à un impensé de la prospective.

Il faudra attendre les années 1970 pour que l'entrée de jeunes prospectivistes marxistes à la DATAR par exemple, ait une répercussion, avec un début d'analyse, en son sein, sur ces questions d'idéologie.

Dans les années 1960, les analyses limpides d'un politologue de renom comme Jean Meynaud, ou de Jean-Marie Domenach, intellectuel catholique lyonnais secrétaire de la revue *Esprit*, se sont effectuées en marge de la prospective. Elles rappellent que la pratique de la prospective s'inscrit toujours dans le champ d'un pouvoir, et qu'elle peine à en remettre en cause les fondamentaux :

*« 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. »*

*« 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 dérangeraient l'ordonnance de*

---

<sup>8</sup> Voir « Les politiques publiques : une pragmatique de la démocratie », Olivier Giraud et Philippe Warin, *Politiques publiques et démocratie*, La Découverte, 2008, p. 7.

*leurs prévisions. La prospective, qui pourtant s'avouait subjective, ne tient pas compte des subjectivités opprimées. »*

*« 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. »*

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

Pour résumer, la prospective repose sur un socle de valeurs qui a lui-même deux « couches » : le « socle de la modernité », couche fondatrice en termes de valeurs, assez stable dans le temps, et la couche plus mouvante de la société avec ses conflits de valeurs, conflits idéologiques et sociaux. Quoi qu'en pensent les prospectivistes, la prospective n'est pas complètement « au dessus » de ces conflits.

Enfin, à un troisième niveau en quelque sorte, la prospective, c'est son activité, questionne des évolutions et arrive, si elle va jusqu'au bout de la démarche, à des questions de finalité, de sens de l'action. Contrairement aux deux autres « couches », cela n'est pas souterrain, c'est une finalité affirmée de la prospective, caractéristique de la prospective française au regard de la prospective des États-Unis, et qui a concerné ensuite de nombreux pays d'Europe du Nord et du Sud<sup>9</sup>.

Citons Gaston Berger, dans un texte paru dans le quatrième Cahier de la revue Prospective, en novembre 1959 (« Culture, qualité, liberté ») :

*« La réflexion sur les fins est plus difficile et plus complexe que la réflexion sur les moyens. Celle-ci est technique, celle-là philosophique. L'une, qui utilise la notion de rendement, dispose d'un critère objectif pour apprécier les avantages ou les inconvénients respectifs de chaque système. L'autre porte sur des valeurs, qui sont proprement incomparables, qui n'admettent pas de traitement numérique et même se prêtent mal à une comparaison vraiment rigoureuse. Et cependant cette réflexion sur les fins, dont la nécessité n'est pas évidente dans les périodes de stabilité, s'avère aujourd'hui indispensable, puisque tout est rapidement et profondément remis en question. »* (p. 89)

Le philosophe ajoute immédiatement que « l'idéalisme des fins » est aussi stérile que « l'idéalisme des moyens » : autrement dit, la prospective, activité d'aide à la décision ayant

---

<sup>9</sup> Dans les pays du Nord de l'Europe (Danemark, Suède...) à la tradition sociale-démocrate, les problématiques globales ou liées aux questions éthiques et de démocratie (environnement, aide au développement, impact des techniques sur l'environnement et la société, discriminations...) mobilisent l'essentiel des activités prospectives (le Secrétariat suédois d'études sur le futur en est un bon exemple). En revanche quand la prospective est orientée vers des choix technologiques, comme aux États-Unis avec un axe sur les questions stratégiques et militaires, dans un contexte où l'inquiétude essentielle portait sur la guerre froide, l'URSS et le risque de guerre nucléaire, les questions sociétales et de valeurs ont été négligées.

toujours en vue les finalités de l'action humaine, est ancrée sur une prise en compte du réel, des expériences, des conditions de possibilité.

*« Une des requêtes de la prospective est celle de la confrontation constante qu'il faut opérer entre les fins de l'activité humaine, la fécondité des moyens disponibles et la réalité des situations qui existent en fait. La méthode préconisée consiste à rapprocher des hommes qui n'aient pas seulement du goût pour la méditation philosophique ou morale, mais qui aient aussi une connaissance concrète des hommes et l'expérience du commandement et des responsabilités. Ce n'est pas une synthèse de connaissances et de documentations diverses qu'on veut opérer, mais une synthèse des expériences vécues. » (p. 89-90)*

Il est incontestable que l'importance de la réflexion sur les finalités et les valeurs dans la pratique prospective en France et en Europe, est liée à la place que tient le volet d'énonciation du futur souhaitable, alors que la *futureology* aux États-Unis est avant tout une discipline exploratoire : contrairement à la recherche sur les futurs possibles, où l'on peut revendiquer une objectivité (ce qui en fait n'est pas si évident !), on est forcément dans le normatif, donc dans les valeurs, quand on s'interroge sur le souhaitable. C'est ce que dit avec une extrême clarté « La méthode des scénarios, une réflexion sur la démarche et la théorie de la prospective », publié par la DATAR en 1975 : « *Outre l'exploration du possible, du probable et des moyens d'atteindre tel avenir, son projet profond [de la prospective] 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 ».*

Mais comment, et à quel moment, les valeurs sont-elles prises en compte par la prospective ? La réflexion la plus poussée sur le lien prospective-valeurs a été menée au début des années 70 par le Sésame, structure installée par la DATAR. Elle a mis en exergue la distinction entre trois temps de la démarche prospective, ancrés aujourd'hui dans des pratiques :

- « 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 « *avenirs possibles* », fondé sur la reconnaissance des déterminismes (phase exploratoire) ;
- le temps de la confrontation des *avenirs 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) ». (DATAR, « Prospective et société. Problèmes de méthodes, thèmes de recherche », 1972, La Documentation française)

L'orientation aux valeurs sert à extraire, dans l'éventail des *avenirs possibles*, l'*avenir* que l'on préfère. La méthode utilisée par l'américain Hasan Ozbekhan fait office de référence, et celle de son compatriote Herman Kahn, de repoussoir.

TROIS APPROCHES CONTRASTÉES DE LA MÉTHODE DES SCÉNARIOS

|         | H. Kahn  | Sésame   | H. Ozbekhan   |
|---------|--|--|---|
| Valeurs | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le scénario doit être libre de tout jugement de valeurs</li> <li>• Les valeurs sont des obstacles à éviter</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclut la dimension normative</li> <li>• Utilise ouvertement les valeurs pour la détermination des objectifs</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilise les valeurs de façon explicite</li> <li>• Elles servent à définir les objectifs</li> </ul> |

Source : 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 (extrait d'un tableau)

• **Que devient la prospective quand son socle de valeurs est ébranlé ?**

Le socle de valeurs de la prospective n'est pas intangible, les évolutions de nos sociétés depuis la Seconde Guerre Mondiale l'ont ébranlé, transformé<sup>10</sup>.

Comme la prospective est partie prenante de ce « socle de la modernité », elle est ébranlée en même temps que lui, dans son identité, la manière dont elle conçoit son rôle, son rapport aux sciences, ses outils, ce qui pose la question : doit-elle rester solidaire de ce socle au nom des principes qui la fondent, se refonder en même temps que la société refonde son rapport aux valeurs, ou encore doit-elle s'en dissocier, avec l'idée qu'elle n'a pas à incorporer de valeurs ?

Avant de d'apporter des éléments de réponse à ces questions, essayons de relever des incidences de l'évolution de nos sociétés sur la prospective, à travers deux éclairages.

**« Prendre des risques » ou s'armer de « précautions » ?**

A la fin des années 1950, Gaston Berger établit une analyse de nos sociétés surprenante par son actualité : elles seraient caractérisées par l'accélération du temps, l'angoisse suscitée par une « perte des finalités » et parce que « tout est sans cesse remis en question », la complexité, la montée de l'incertitude, la surpuissance humaine. Cette analyse est synthétisée dans la partie « *Quelques caractères généraux du monde actuel* » de l'ouvrage *Phénoménologie du temps et prospective* (1964). Ce constat rend indispensable que la prospective puisse anticiper les conséquences de nos actes. Citons Gaston Berger : « *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) La prospective, ce sont ces phares. Elle a, parmi ses missions, celle de prévenir les conséquences potentiellement désastreuses de

<sup>10</sup> Voir la synthèse réalisée par Ludovic Viévard, « La crise de la modernité et l'émergence de nouveaux paradigmes », 2010, Grand Lyon, [http://www.millenaire3.com/uploads/tx\\_reesm3/Nouveaux\\_Paradigmes2010.pdf](http://www.millenaire3.com/uploads/tx_reesm3/Nouveaux_Paradigmes2010.pdf)

nos actes, de limiter les risques en envisageant la portée des actions entreprises. « *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).

L'analyse acérée que porte Gaston Berger sur les sociétés occidentales au sortir de la Seconde Guerre Mondiale (crise du sens, dualité du progrès scientifique et technique, etc.) porte en germe une actualisation du paradigme de la modernité qui donne à la prospective une grande force : elle est fille des Lumières certes, mais elle s'est inscrite dès le départ dans une posture non figée (l'humain est à la fois une fin et un projet), et qui anticipe l'actualisation postmoderne.

Entre la fin des années 1960 et le milieu des années 1970, un constat étonnant de similitude à celui de Gaston Berger est établi dans un contexte forcément différent : la crainte d'une destruction irréversible des grands équilibres, le constat d'une crise écologique liée à la croissance économique, à l'innovation technique, à l'épuisement des ressources naturelles, aux pollutions, au dérèglement de la biosphère, à la surpopulation, va de pair avec un renouveau de la pensée malthusienne (dans un monde fini, on ne peut avoir une croissance infinie), avec une moindre croyance en la possibilité de l'humanité de construire un avenir meilleur, une moindre confiance en la science, la technique, l'expertise, une valorisation grandissante de la nature, et un appel à une régulation mondiale. Il y a évidemment ici des éléments qui mettent en crise le paradigme de la modernité. En reconnaissant la finitude de la planète, on quitte le modèle de la modernité conquérante qui livre au désir et à la technique un monde « à inventer ». L'ensemble de ce diagnostic donne une légitimité nouvelle à des postures (défiance envers la raison, les sciences et les techniques, critique de l'artificialisation du monde...) qui ont produit leur petite musique tout au long des 19<sup>ème</sup> et 20<sup>ème</sup> siècles, mais en les réactualisant, en donnant lieu à de nouvelles configurations d'idées, d'objectifs, de projets, parce que l'évolution du monde et les événements leur donnent prise. Le philosophe allemand Georg Picht<sup>11</sup> par exemple développe des réflexions à partir des mêmes constats que Gaston Berger : « *grâce à la science et à la technique, les hommes détiennent [...] le pouvoir de détruire la vie sur terre* », ils « *ont donc conquis [...] la capacité de disposer de leur propre histoire* ». Cela les rend responsables de leur avenir et les contraint « *à anticiper l'avenir par une réflexion critique et contrôlée* » (« *Réflexions au bord du gouffre* », Laffont, 1970).

La science et les techniques gardent des potentialités extraordinaires (pour preuve, les années 1970 inventent le microprocesseur, la carte à puce, l'Apple II, la fécondation in vitro...), mais la confiance en la science pour produire un monde meilleur a perdu du terrain. La prise de conscience de la gravité des problèmes écologiques engendre de multiples mouvements de contestation. La catastrophe chimique de Seveso en Inde (1976), la marée noire de l'Amoco Cadiz (1978), l'accident de la centrale Three Mile Island (1979) frappent l'opinion. La mobilisation entre 1978 et 1981 contre l'implantation d'une centrale nucléaire dans la commune de Plogoff en France va conduire EDF à l'abandon du projet.

---

<sup>11</sup> Les travaux de Picht nous ont été signalés par Philippe Durance.



Le courant qui souligne que l'humanité ne peut poursuivre son développement sur les schémas de croissance qui ont marqué l'industrialisation, monte en puissance tout au long des années 1970, avec comme date clé la publication par le Club de Rome du rapport « The Limits to Growth » en 1972 (paru en français sous le titre "Halte à la croissance ?"). Le monde de la prospective a rejeté ce rapport à la fois sur le fond et sur les méthodes. Pour autant, il nous semble y avoir une convergence forte entre la prospective telle qu'envisagée par Gaston Berger, à travers les finalités et valeurs exposées plus haut, et les nouvelles configurations d'idées qui naissent dans cette période, les plus emblématiques étant le principe (ou l'éthique) de la responsabilité posé par Hans Jonas<sup>12</sup>, le principe de précaution, et le développement durable.

Le principe de précaution prend sa naissance en Allemagne au début des années 1970 pour mettre l'environnement au centre des politiques publiques, puis devient un des éléments de la philosophie du développement durable au tout début des années 90. Il est incorporé par exemple lors du Sommet de la Terre réuni par l'ONU à Rio en 1992 à côté des principes de participation, de coopération, de responsabilité, dans les dispositifs destinés à régir les relations des hommes entre eux et avec la Terre. En tant que norme, destinée à la réduction des risques et à la gestion des ressources, il ne cesse de s'étendre et de se renforcer depuis<sup>13</sup>. Les textes qui formulent le principe de précaution énoncent une éthique du rapport de l'homme à son environnement et au risque, et donc des responsabilités et obligations morales. La philosophie du développement durable se structure également à partir d'une réflexion sur une forme de développement compatible avec le long terme. « *Principe de précaution et développement durable appartiennent au même système de pensée. Les deux notions se renforcent l'une l'autre, renvoient mutuellement l'une à l'autre.* » (Ewald et al. 2008, p. 31) Prospective, principe de précaution, développement durable n'ont pas le même statut (activité, principe, philosophie-idéologie), mais ils ont tous trois une vocation à l'anticipation, une vocation à la prévention, une dimension éthique, et sont orientés vers l'action, en tant qu'outils ou principes de gouvernement.

Le principe de précaution prend acte du fait que les scientifiques n'ont pas de réponse à certaines questions posées, ce qui engendre une incertitude, qui va elle-même contraindre à repenser le modèle préventif. Anticiper, prendre les devants de la menace, avant qu'elle ne se réalise, et faire du coup, les meilleurs choix, nous retrouvons la formule de la prospective. L'attitude de précaution suppose aussi une volonté de savoir. Tout le défi est ensuite de trouver l'équilibre entre trop de précaution, qui nuit au développement des sociétés, au bien être, etc., et pas assez de précaution, donc trop de risques. Le principe de précaution finalement actionne des valeurs pour encadrer le progrès scientifique et technique.

---

<sup>12</sup> Dans son ouvrage « Das Prinzip Verantwortung » paru en 1979, Hans Jonas part d'un questionnement qui rappelle celui de Gaston Berger : par le pouvoir dont dispose l'homme grâce à la technique moderne, il a désormais la capacité de s'autodétruire rapidement. En se référant à la biologie, Hans Jonas fonde l'impératif que l'homme doit exister, vu qu'il a, comme tout être vivant, une valeur absolue qui lui est inhérente et qu'il s'agit par conséquent de protéger quoi qu'il en coûte. Dans la pratique, cela signifie que doit être interdite toute technologie qui comporte le risque de détruire l'humanité. S'il y a plusieurs conséquences possibles de l'emploi d'une technologie, il faut décider en fonction de l'hypothèse la plus pessimiste. Comme dans la bioéthique, il a par ailleurs soutenu la nécessité de faire progresser la technique afin de pouvoir trouver des remèdes aux dégâts qu'elle occasionne. Il est considéré comme un des pères du principe de précaution, mais François Ewald y voit une approche antitechnologique qui ne correspond pas à la neutralité sur ce point du principe de précaution.

<sup>13</sup> Le principe de précaution est relié au développement durable depuis le tout début des années 1990 : voir par exemple « Le principe de précaution », François Ewald, Christian Gollier, Nicolas de Sadeleer, PUF, Que-sais-je ?, 2008.

Ayant intégré les principes de précaution, et de responsabilité, le développement durable est proche de la prospective, au point que Michel Godet y voit deux démarches substituables.

Tout cela indique que la prospective retrouve des éléments de son projet dans le développement durable. Certes, le développement durable a intégré le principe de précaution, là où Gaston Berger invitait à « prendre des risques » (cinquième principe de l'attitude prospective), le basculement d'un terme à l'autre est éclairant !

La prospective n'échappe pas aux évolutions ici décrites. Elle a davantage investi que par le passé sa vocation à la mise en garde, laissée avant les années 1970 aux intellectuels, aux mouvements sociaux, à la science fiction. Dans de nombreux cas on attend de la prospective qu'elle « tire la sonnette d'alarme », prévienne des conséquences potentiellement négatives d'inflexions ou de mutations, soulève des questions éthiques.

### **Autonomie de l'individu, nouvelle pensée du politique... la prospective à la peine**

*« Désormais, l'individu est premier par rapport au groupe dans toutes les structures sociales »,* notait le sociologue Henri Mendras à propos de la progression de l'individualisme dans les sociétés occidentales depuis la Seconde Guerre Mondiale. Depuis les années 1960, chacune des trois composantes de l'individualisme s'est renforcée : la recherche d'autonomie personnelle et le rejet de ce qui apparaît comme des contraintes, l'importance de la vie privée, et l'affirmation de soi, la recherche d'épanouissement. Les conséquences en sont multiples et considérables. L'idée s'est imposée que chaque individu peut choisir librement sa manière de vivre indépendamment des conventions morales et religieuses. Les enquêtes valeurs réalisées depuis le début des années 1990 soulignent la progression de cet individualisme « universaliste », fondé sur le respect de la liberté de la personne quant à sa vie privée : acceptation croissante de l'homosexualité, de l'euthanasie, du divorce, de l'avortement et du suicide. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, même l'ouverture à la diversité liée à l'immigration progresse (en 2009, 3 Français sur 4 considèrent que l'immigration est une source d'enrichissement culturel, d'après l'indice longitudinal de tolérance qui synthétise l'ensemble des résultats du baromètre de la CNDGDH). Cette tolérance va de pair avec une demande plus forte de régulation des comportements quand ils deviennent gênants. C'est *« l'exigence d'une autorité pour régler la vie sociale, face à l'incivisme qui me gêne, aux violences qui me touchent, à la délinquance qui me menace. Ce sont des règles collectives pour protéger ma liberté individuelle »* (Georges Decourt, Économie et Humanisme, 2003).

Or, si la prospective, fille des Lumières, repose sur l'idée d'un individu autonome, libre, elle repose aussi sur le principe de responsabilité et de devoirs au regard de la collectivité. La prospective a intégré dans son « logiciel » l'individualisme, non comme la levée systématique des contraintes, ou le relâchement de la pression morale, mais comme une capacité dynamique de s'interroger, et de formuler un projet personnel qui s'articule au projet d'un ensemble. L'avancée des postures qui affaiblissent cette dimension, comme les logiques de fermeture, de repli, de fragmentation qui s'incarnent dans les « gated communities » pour faire simple, va à l'encontre de son projet, alors que les tentatives pour assortir individualisme et construction d'un projet commun l'intéressent.

Il en est de même de la conception du politique. La prospective, en tout cas quand elle s'exerce dans le champ des politiques publiques, ne peut s'accommoder d'une conception gestionnaire du politique, de la perte de l'ambition transformatrice. En cherchant à éclairer l'avenir, la prospective met le politique devant la responsabilité du choix, le rappellent à sa vocation. C'est exactement ce qu'exprime Hugues de Jouvenel : « *Les élus, contrairement aux commerçants n'ont pas vocation à répondre à chaque instant à la demande solvable — solvable en termes financiers ou en termes de voix — de clients. Il faut réhabiliter la politique dans ses fonctions les plus nobles, la poursuite de l'intérêt collectif, celui-ci ne pouvant résulter de la somme des intérêts particuliers et exigeant des acteurs qu'ils soient porteurs de visions alternatives de sociétés, souhaitables et réalisables et, qu'une fois élus, ils deviennent de véritables garants du bien public à long terme. Alors que nous sommes à la veille d'une élection présidentielle, sommes-nous capables, nous qui nous réclamons de vivre dans une démocratie, de faire de la prospective, d'amener les candidats à se prononcer sur des visions alternatives de société ? C'est fondamental* ». (entretien Millénaire 3).

Cette responsabilité du politique est d'ailleurs grandissante, car l'évolution du rapport aux valeurs depuis les années 1960, la moindre cohésion autour de valeurs, amène une tolérance sociale bien plus forte à une foule d'évolutions.

Paradoxalement, cette responsabilité grandissante va de pair avec une perte d'ambition du politique (on retrouvera ce phénomène dans les sciences humaines et sociales).

Citons Edgar Morin, ici radical : « *La classe politique se satisfait des rapports d'experts, des statistiques et des sondages. Elle n'a plus de pensée. Elle n'a plus de culture. Elle ne sait pas que Shakespeare la concerne. Elle ignore les sciences humaines. Elle ignore les méthodes qui seraient aptes à concevoir et traiter la complexité du monde, à lier le local au global, le particulier au général. Privée de pensée, elle s'est mise à la remorque de l'économie.* » (La Voie, p. 46)

Le sentiment d'impuissance politique (« on ne peut pas faire de politique contre les marchés », « tout est global donc on ne peut plus rien faire ») a pu être analysé comme un renoncement des élus face à l'idéologie néolibérale : la classe politique aurait laissé croire, par facilité, à la fatalité d'une globalisation qu'on ne pourrait contrôler estime Ulrich Beck (« Une politique intérieure globale : les cinq aveuglements de la politique nationale à l'ère globale », Martine Aubry, Pour changer de civilisation, 2011).

Sur un autre plan, il a été remarqué que jusqu'à la fin des années 1970-début des années 1980, les États occidentaux et le Japon<sup>14</sup> menaient des politiques volontaristes, globales, qui allaient de pair avec des prospectives globales, économiques et industrielles. Depuis, l'inflexion est nette, liée à un contexte de crise et de réforme : l'État s'est davantage efforcé de s'adapter aux changements plutôt que de chercher à les infléchir. Bruno Héroult écrit : « *dans beaucoup de pays, dès la fin des années 1970, le pouvoir de l'État sur l'orientation nationale des objectifs économiques et sociaux s'est affaibli. Cette période a été marquée par un moindre volontarisme institutionnel, par la fin des plans globaux et des grands programmes d'aménagement du territoire* » (« La prospective publique : thèmes et variations », *Futuribles* n°312, oct. 2005). La moindre ambition de penser la réalité dans son

---

<sup>14</sup> « La prospective publique au Japon. De l'orientation à l'accompagnement des changements, d'Evelyne Dourille-Feer, *Futuribles*, déc. 2004, n°303.

ensemble, de changer les choses par le politique, s'est répercutée sur la prospective, dont les ambitions se sont limitées, qui est devenue plus sectorielle, dont les résultats des études affirmaient moins de certitudes.

Or, comment faire de la prospective sans un champ politique au sens fort, sans que le politique détienne une conception de l'homme, de la société, du monde ?

Revenons à la question posée au départ.

Si l'on considère que la prospective est indissociable d'un socle de valeurs, elle doit réactualiser son projet à mesure que ce socle est lui-même réactualisé. Elle doit par conséquent être en mesure de penser ce socle, de préciser son positionnement, et de ne pas céder à la neutralité. Cela impose par exemple, en tous cas au niveau de l'État et des collectivités locales, qu'elle incorpore à son fonctionnement une idée « du politique » au sens fort<sup>15</sup>, une idée de l'individu libre et responsable de son destin, une idée du bien commun, qu'elle « résiste » si nécessaire quand ces principes sont ignorés, mette l'accent sur la dimension éthique des problèmes soulevés, en appelle à ce que des sujets qui engagent l'avenir de la collectivité donnent lieu à un débat démocratique, garde le cap d'une prospective dont l'homme est la fin et non un moyen (ce qui ne s'accorde évidemment pas à l'idée d'adapter l'homme au travail ou d'adapter l'homme aux technologies, etc.).

Mais la réactualisation peut-elle être l'abandon, la dissociation du projet des Lumières, au profit d'un autre projet ? Les pensées qui promeuvent une sortie des Lumières (comme le transhumanisme, ou le spécisme) sont dérangeantes mais utiles pour la prospective, car elles devraient l'obliger à se positionner : réfléchir au souhaitable tout en restant dans le cadre d'un paradigme situé dans la lignée des Lumières, comme la postmodernité ? Ou ne pas se soucier de quitter ce cadre ? Jean-Loup Molin, directeur adjoint de la direction prospective et dialogue public du Grand Lyon donne l'exemple de la réinscription philosophique de l'homme dans le monde animal, qui, associée à de multiples débats, amène à penser sous un jour nouveau la place de l'animal dans la ville<sup>16</sup>. La prospective du Grand Lyon a pris en compte ce renversement philosophique parce qu'elle l'estimait fécond pour élaborer un discours et une action politique renouvelée sur cette question. Il aurait aussi été possible de considérer la dimension antihumaniste de certains tenants de ce projet (spécisme) et du coup ne pas engager une action qui valide et fait avancer ces thèses.

Si la prospective est un ensemble de procédures et n'a pas à intégrer de valeurs, elle peut se contenter de décrypter des transformations dans une perspective d'aide à la décision, et se penser comme une ingénierie pour que la réflexion sur les futurs possibles puisse se concrétiser dans le sens des futurs préférés.

---

<sup>15</sup> Dans son ouvrage *L'Avènement de la démocratie*, Marcel Gauchet développe une distinction très structurée entre « le politique » et « la politique ». « Le politique » précède historiquement « la politique ». Dans l'aire européenne, il est un pouvoir (monarchie, etc.), investi d'une autorité, qui fait tenir des sociétés humaines ; un homme est appelé politique quand il a le sens des exigences et se sent responsable du sort de l'ensemble. Le même raisonnement peut être tenu sur le citoyen. En revanche, « la politique », invention récente, désigne le pouvoir par représentation, à travers un processus électoral.

<sup>16</sup> Jean-Loup Molin, « La prospective au défi de l'action publique. Réflexions à partir de l'expérience du Grand Lyon », à paraître dans *futuribles*.

Plusieurs activités donnent lieu au questionnement : respecter des principes fondateurs ou s'adapter à des contextes<sup>17</sup> ? Les mutuelles, les syndicats, les associations, l'école... sont confrontés à des évolutions comportementales et de valeurs qui tendent à les éloigner de leur projet originel, et qui paradoxalement rendent ce projet si précieux. Néanmoins, la question du rapport aux valeurs se pose avec plus de force encore dans la prospective, en raison de sa spécificité : interrogation sur l'avenir que l'on désire construire, et proximité avec le pouvoir, le champ politique.

- **La prospective doit-elle rester implicite sur les valeurs qu'elle porte ?**

A cette question, l'école française de prospective a répondu « non » depuis les années 70, dans la foulée de la DATAR qui a estimé qu'il était indispensable d'énoncer les valeurs qui sous-tendent les exercices de prospective, car la prospective n'est jamais neutre.

Des chercheurs ont explicité la manière dont les valeurs sous-jacentes auxquelles adhèrent les prospectivistes influencent leur pratique, à leur insu, en se basant sur les analyses d'Abraham Kaplan (*The conduct of inquiry : the methodology for behavioral science*, 1964) :

*« - les valeurs influencent nécessairement la sélection des problèmes de recherche et la façon dont ils sont ordonnés au point de vue de leur traitement, ainsi que la répartition des ressources disponibles dans la poursuite de solutions ; autrement dit, le design d'un projet de recherche ne peut se faire qu'en fonction d'un système de valeurs bien précis. Comme A. Kaplan, nous croyons que les valeurs conduisent à des biais, non pas quand elles déterminent ainsi les problèmes à traiter, mais lorsqu'elles font préjuger de leurs solutions ;*

*- les valeurs influencent les significations données aux événements étudiés ; elles agissent, de ce fait, sur le choix des concepts, des hypothèses et des théories qui seront utilisés ; selon A. Kaplan, ce type d'influence peut produire des biais surtout lorsque le chercheur refuse de reconnaître la légitimité et l'efficacité d'autres cadres théoriques ;*

*- enfin, les valeurs jouent un rôle dans la reconnaissance de ce qui constitue un « fait » ; comme le souligne A. Kaplan, « what is at stake here is the role of values, not in our decision where to look but in our conclusions as to what we have seen » ; les données viennent au chercheur par l'intermédiaire des questions qu'il pose, lesquelles reflètent son système de valeurs ; d'autre part, elles sont le résultat d'un processus d'interprétation qui est aussi fonction de ce système. (...)*

*De ces remarques, il faut conclure que la science ne peut exclure les valeurs de son univers ; ce qui importe au scientifique, c'est d'être le plus possible conscient des valeurs présentes dans ses activités de recherche, de les expliciter, de les préciser et de les concrétiser au maximum ; c'est sa seule protection contre les biais ». (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)*

---

<sup>17</sup> Voir par exemple le billet du designer Romain Thévenet intitulé « design des services, tu perds ton sang froid... » (juin 2011), <http://www.la27eregion.fr/Design-de-services-tu-perds-ton>

Puisque la prospective ne peut et ne doit exclure les valeurs de son univers, il faut donc les expliciter, les préciser et les concrétiser. La prospective n'a pas tiré les enseignements pratiques de cette réflexion. Il est rarissime qu'un exercice de prospective qui aboutit à des objectifs et futurs préférés, énonce le rapport aux valeurs et indique que cela détermine le souhaitable.

De ce fait, la prospective n'est pas claire dans son rapport aux valeurs. Parmi de nombreux exemples possibles, le rapport de la Commission pour la libération de la croissance française réalisé sous la présidence de Jacques Attali énonce un souhaitable (« La France que nous voulons pour 2020 ») sous forme de grands objectifs, mais c'est au lecteur de lire entre les lignes les valeurs sous-jacentes : « *la France peut et doit bâtir une société ouverte aux innovateurs, aux entrepreneurs, au animateurs de la vie sociale, aux créateurs, aux investisseurs...* » ; « *la France peut et doit bâtir une société plus juste et plus mobile* » (p. 7), etc. Comme les valeurs apparaissent sans être ni explicitées ni apportées aux conflits et hiérarchisations effectuées sur les scènes sociales et politiques, les détracteurs de ce rapport (par exemple Solidaires : [http://www.solidaires.org/IMG/pdf/Rapport Attali.pdf](http://www.solidaires.org/IMG/pdf/Rapport_Attali.pdf)) auront beau jeu de critiquer son néolibéralisme sous-jacent. Bref, tant que les valeurs ne sont pas explicitées, l'exercice de prospective perd en crédibilité.

La prospective n'est pas claire non plus parce que dans de nombreux travaux, les tendances présentées comme probables sont un mixte de probable et de souhaitable. Le rapport « Réflexions pour 1985 », jalon dans l'histoire de la prospective en France, en est un bon exemple.

#### **Les valeurs dans le rapport de prospective « réflexions pour 1985 » (1964)**

Pour préparer le Vème Plan (1966-1970), destiné à développer les équipements collectifs pour conjuguer essor industriel et progrès social, une réflexion prospective en prenant l'horizon 1985 est menée en 1962 par un groupe de prospective, le « groupe 85 ». Son but est « *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* ». Le groupe comprend une dizaine d'experts (notamment Eugène Claudius-Petit, Marcel Demonque, Jean Fourastié, Bertrand de Jouvenel, Philippe Lamour, Jérôme Monod).

Pour le « groupe 85 », il ne relève pas de son travail d'essayer de prédire quelles seront les valeurs en 1985, comme l'indique l'extrait ci-dessous, mais il le fait quand même, estimant que ce travail nécessaire n'est pas réalisé par ailleurs (il critique sans doute l'Université). Ce faisant, le groupe présente les valeurs de 1985 comme découlant des tendances étudiées, alors qu'elles relèvent semble-t-il davantage de ce que le groupe estime souhaitable ...

#### **« L'HOMME DE 1985 (p. 25)**

*« Quelles seront les valeurs majeures en 1985 ? Comment seront-elles acquises ? Quel usage en sera-t-il fait ? Seront elles partagées avec d'autres sociétés, et comment ?*

*Il n'est certes ni dans la mission, ni dans les possibilités du groupe de prendre une position sur ces points. Mais il n'est peut-être pas inutile de s'essayer à en dire quelques mots, ne serait-ce que pour aider la réflexion de ceux dont ce serait davantage le rôle normal.*

## **LES VALEURS** (p. 36)

*SINGULARITE DE L'HOMME : Les grands courants actuels de la recherche médicale apprennent à reconnaître l'individualité et l'originalité biologique de l'être humain (résultats des recherches sur les groupes sanguins, etc.).*

*RESPECT DE LA VIE : C'est aux sources mêmes de la vie que commence l'existence de l'être humain. Les pédiatres aujourd'hui prêtent la plus grande attention au développement de l'embryon longtemps avant la naissance de l'enfant. C'est à ce stade que commence sa vie.*

*De façon plus générale, le respect de la vie en soi, quel que soit son domaine ou son règne, est une garantie supplémentaire pour l'homme.*

*Il faut noter que le respect de la vie entraîne avec lui le respect de la nature.*

*QUALITE : On la retrouvera partout où sera l'homme : qualité de l'environnement (nature, espace, habitat, voisinage) ; qualité des matériaux, du silence, de l'atmosphère, qualité du rythme de la vie (transports, détente, travail) ; qualité des productions dans une civilisation caractérisée par la consommation de masse : cohérence qualitative des équipements collectifs pour un mode de vie équilibrée.*

*DIGNITE de l'homme et de la femme : la valeur de qualité entraîne comme conséquence et postule comme finalité la dignité de l'homme et de la femme. On a par exemple souligné l'idée que dans une société ou les loisirs seront recherchés pour leur valeur d'enrichissement et le bonheur qu'ils procurent, on ne peut laisser subsister durablement et sur une grande échelle le travail ressenti comme servile.*

*SOLIDARITE des individus et solidarité à l'égard de la génération suivante : il est essentiel que les individus prennent conscience du fait qu'ils sont solidaires les uns des autres. Ils doivent avancer tous ensemble et se sentir concernés par la progression des moins favorisés. »*

Ces difficultés à séparer travail objectif sur les tendances et définition des préférences ne sont pas liées à un manque de rigueur, c'est plus fondamentalement que ceux qui font de la prospective ne se situent pas en dehors de la société. La prospective, nous l'avons suffisamment dit, partage des valeurs avec la société dans laquelle elle s'inscrit, n'est pas extérieure à l'imaginaire collectif, alors même, c'est tout le paradoxe, qu'elle impose de déconstruire représentations, questions et problèmes. Cette problématique est semblable à celle qu'affrontent les sciences sociales : il n'existe pas de sociologie libre de valeurs par exemple, ne serait-ce que parce que le chercheur, participant à son époque, souscrit à diverses valeurs, d'où l'insistance portée à la suite de Durkheim pour que la sociologie se débarrasse des « prénotions », qu'elle s'en tienne à ce que Max Weber appelait la neutralité axiologique, que la connaissance sociologique soit établie sur une construction conceptuelle de ses objets, etc.

- **Qui énonce les valeurs que l'on cherche à faire vivre dans l'avenir ?**

La définition de l'avenir souhaitable dépend du système de valeurs que l'on porte. Donc, en raison de la diversité des systèmes de valeurs, il y a diversité d'avenirs souhaitables :

*« La prospective reflète donc, inévitablement, la conception de l'individu ou du groupe qui est chargé de la mettre en œuvre. Ce mode de procéder est légitime mais comporte une*

*ambiguïté qu'il est indispensable de souligner. La préparation de l'avenir se fonde, explicitement ou implicitement, sur le choix de certaines valeurs».* (1965, Jean Meynaud, « Spéculations sur l'avenir », p. 19)

*« L'objet de la prospective est d'engager l'action présente en fonction du projet animé par le désir, de manière à préparer l'avenir souhaitable ; d'où son caractère nécessairement subjectif puisqu'il y a autant de souhaitables que de systèmes de valeurs différents : le fait est un, sa lecture est multiple ».* (Michel Godet, Crise de la prévision, essor de la prospective, 1977, p. 21)

« Qui » énonce le souhaitable, et par conséquent les valeurs que l'on cherche à faire vivre de manière privilégiée dans l'avenir : est-ce aux élus et décideurs, aux citoyens ? Dans les faits, les experts ne s'approprient-ils pas ce rôle ? C'est une question centrale, éludée jusqu'aux années 1990<sup>18</sup>. Le rapport de Jean-Paul Bailly, « Prospective, débat, décision publique » publié en 1998 par le Conseil Économique et Social a fait date, en insistant sur l'impératif démocratique du débat dans la prospective, afin d'instruire la décision.

Aujourd'hui, l'ensemble du courant participatif de la prospective reconnaît que la définition du souhaitable et des valeurs implicites que cela suppose est une question démocratique importante, qui rend impérative la dimension participative de la prospective, au moins pour que l'on prenne acte des divergences et désaccords sur les valeurs et les finalités.

Mais en pratique, les conditions de l'énonciation démocratique du souhaitable sont difficiles à réunir : tout véritable débat fait par exemple apparaître des hiérarchies de valeurs différentes, des conflits, ce qui n'est pas évident si on veut ensuite établir un projet. Cela reste un défi de la prospective.

- **Alors que les valeurs évoluent vite, est-il pertinent de faire de la prospective avec les valeurs d'aujourd'hui pour demain ?**

Quelle est la pertinence d'une prospective réalisée dans un univers où les valeurs sont en évolution rapide ? Il y a peu de chances que le souhaitable défini lors d'un exercice de prospective soit celui qui conviendra aux générations futures. Est-ce à dire que la prospective essaie de construire un monde qui ne correspond pas aux aspirations des femmes et des hommes du futur ? Bref, alors que les valeurs évoluent vite, est-ce que cela a une pertinence de faire de la prospective avec les valeurs d'aujourd'hui pour demain ? Cette question a été posée depuis longtemps, de manière limpide dans « La méthode des scénarios » (1975).

*« La prospective, dans la mesure où elle cherche à agir sur le futur, ne peut échapper aux valeurs. Celles-ci ne varient pas seulement dans l'espace, mais aussi dans le temps. Comme le*

---

<sup>18</sup> Ainsi, la réflexion sur les valeurs produite dans l'ouvrage « La méthode des scénarios » (1975) renvoie cette question à une note infrapaginale : « Evidemment, les choix que le souhaitable ou le préférable suppose, sont fonction des valeurs soit des décideurs (et d'une partie de leurs administrés), soit, dans une recherche scientifique, des chercheurs et, le cas échéant, des clients qui ont commandé la recherche. » Mais comment les décideurs prendraient-ils en compte les valeurs de leurs administrés ? Quels sont les valeurs de chercheurs ? On ne le saura pas.



*souligne Irène Tavis, «comment peut-on savoir si un état de choses sera désiré dans l'avenir?». Comment pouvons-nous arriver à construire, à partir des valeurs de l'homme d'aujourd'hui des options qui correspondront aux valeurs de l'homme de demain ?*

*Plusieurs réponses peuvent être données. L'une consiste à présumer qu'il existe une correspondance étroite entre les changements dans les conditions sociales et l'apparition d'une nouvelle configuration des valeurs et qu'il suffit de prévoir les premières pour prédire aussi la seconde. Une autre propose de comparer certaines configurations de valeurs avec les nouvelles exigences socio-économiques pour déterminer celles qui présentent l'adéquation la plus satisfaisante : il serait alors possible de préciser les changements à apporter au système actuel des valeurs pour le rendre mieux adapté à ces nouvelles exigences. On pourrait citer d'autres exemples de réponse à cette question difficile. (...) Nous reviendrons plus loin sur le problème des valeurs ; il suffit ici d'indiquer que la prospective ne peut éviter d'y faire face. » (p. 15)*

C'est sans doute une mauvaise question, comme nous le devinons à travers la difficulté à y répondre. L'évolution des valeurs peut être anticipée, mais ne peut être prédite. Et l'on fait forcément de la prospective, en tout cas si on réfléchit sur le souhaitable, avec les valeurs d'aujourd'hui. L'intéressant est que la prospective peut aider à les actualiser. Chaque fois que la question du « que voulons-nous devenir ? » est posée, pour n'importe quel sujet, le contexte et les personnes en présence forment une configuration nouvelle d'idées, d'expériences, de connaissances, de rapport aux valeurs. Ces exercices sont l'occasion (pas forcément saisie) de dire « qui nous sommes » au sens le plus profond, c'est-à-dire ce qui nous constitue comme collectif ayant une destinée, ce qui donne du sens à poursuivre une aventure en commun, et de mettre ce « qui nous sommes » en mouvement, à travers la question du « que voulons nous devenir ? ». En ce sens, la prospective peut être une interrogation sur ce qui fonde la collectivité, son devenir, avec une dimension de projection dans le temps, et une orientation vers l'action.

- **Les valeurs, indicateurs de changement, ou moyens de transformation du réel ?**

Le prospectiviste Bernard Cazes met en évidence, dans quelques pages consacrées au thème « prospective et valeurs » (Histoire des futurs. Les figures de l'avenir de Saint Augustin au XXIème siècle, 1986), que dans l'histoire de la prospective, la question de savoir si l'on a besoin de faire appel aux valeurs pour comprendre le changement ne reçoit pas la même réponse : il existe, explique-t-il, deux modes courants d'interprétation, l'un culturaliste qui postule que l'évolution des systèmes de valeurs engendre une évolution des modes de vie et des institutions (par exemple la baisse du mariage et la hausse de la cohabitation et du divorce chez les jeunes générations serait le signe d'un profond changement dans les systèmes de valeurs, dans le sens de la libération et de l'épanouissement de soi), l'autre économique, qui estime non nécessaire d'évoquer des changements socioculturels, et qui s'intéressera, dans ce même exemple du mariage, à des question de ressources, d'arbitrage entre enfants et biens de consommation, etc. Ainsi, la prospective de l'économiste Jean Fourastié ne prenait quasiment pas en compte les valeurs pour anticiper la société de demain.

Il reste que la prospective des valeurs a pris de l'importance depuis ces dernières décennies dans la prospective, sans doute parce que l'on s'est rendu compte que les valeurs jouaient un rôle déterminant dans les évolutions de la société et des comportements<sup>19</sup>.

Mais les valeurs n'ont pas le même statut dans la prospective : selon les cas elles sont plutôt perçues comme des indicateurs de changements, dans d'autres, comme des moyens de transformation. Ainsi, il est différent d'étudier l'évolution des valeurs dans le cadre de la prospective exploratoire, et de chercher à s'appuyer sur ces mêmes études pour adapter des stratégies par exemple.

Au premier niveau, le « suivi » scientifique de l'adhésion aux valeurs éclaire les évolutions de nos sociétés, des comportements, objective des changements de perception, etc. Les travaux dirigés par Pierre Bréchon et Jean-François Tchernia sur les valeurs des Français et des Européens sont mobilisables par de nombreux acteurs. Il semble acquis que les valeurs sont un instrument d'observation de la société : l'évolution des valeurs nous informe sur l'évolution des comportements, et inversement, l'évolution des comportements nous informe sur l'évolution des valeurs. Aujourd'hui les services marketing scrutent avec intérêt l'évolution des valeurs et s'appuient sur des typologies de publics fonction de rapport aux valeurs. Des universitaires, comme le politologue Ronald Inglehart, directeur du World Values Survey, et des spécialistes d'études de marché ont établi par exemple des catégories de consommateurs à partir de leur rapport aux valeurs. La typologie d'Inglehart qui oppose depuis les années 1970 les « matérialistes » aux « post-matérialistes », affinée depuis, a été reprise tant par l'exercice de prospective « Interfuturs » (1979), que par la Cofremca et des spécialistes du marketing et de la publicité. Les générations X et Y sont définies également par un rapport aux valeurs.

Une autre forme de prospective qui donne lieu à de multiples travaux tant exploratoires que normatifs ou « mixtes » (combinaison en général non avouée d'objectivité basée sur l'étude des tendances, et d'un choix subjectif ou idéologique de l'auteur) consiste à déceler la montée en puissance ou le déclin de valeurs, afin de donner une image de la société à venir.

Nous citons des extraits de deux travaux qui ont établi une prospective des valeurs, afin de mettre en exergue les nombreuses modalités possibles.

#### **Les valeurs dans « Interfuturs », OCDE, 1979**

Il est rare qu'un exercice de prospective prenne en compte avec rigueur l'évolution des valeurs au titre des tendances étudiées, pour donner une image des évolutions possibles de la société. Dans Interfuturs, exercice de prospective à l'ampleur considérable menée pour l'OCDE, cela était le cas, et c'est en ce sens un travail assez pionnier. La réflexion Interfuturs, menée de 1975 à 1979, a abouti à la présentation d'une série de scénarios avec les cheminements possibles pour les atteindre. L'approche est globale, planétaire, et sur le long terme.

---

<sup>19</sup> Exemple parmi bien d'autres, André-Yves Portnoff, dans l'article « Valeurs et savoirs » paru dans Futuribles en janvier 2005 (n°304) établit, à partir du déclin de l'empire romain, que le développement des sociétés et leur capacité à évoluer sont tributaires des valeurs qui les animent ; l'empire romain se serait crispé sur des valeurs rétrogrades, s'interdisant des progrès en matière industrielle et agricole.

*« Les valeurs jouent un rôle fondamental dans la croissance économique, non seulement parce qu'elles conditionnent la légitimité de cette croissance en termes d'objectifs, mais aussi parce qu'elles engendrent des comportements individuels qui facilitent ou freinent cette croissance et en modèlent le contenu. Réciproquement, en augmentant les niveaux des revenus et en modifiant l'environnement économique et social, la croissance peut ralentir ou accélérer certains changements de valeurs » (p. 103).*

Le rapport propose de suivre l'évolution de trois champs en interaction : le développement économique, le changement de structuration de la société, et l'évolution des valeurs. Le rapport s'appuie sur des enquêtes dans les pays développés, qui indiquent une tendance à l'avancée vers les « valeurs post-matérialistes » à mesure du changement de générations, et à mesure de l'accès à l'aisance, malgré des différences selon les pays. Le rapport déduit de cette analyse que certains scénarios sont plus probables que d'autres (B2 et B3 ont le plus de cohérence interne au regard de l'évolution des valeurs).

### **Les valeurs dans « Une brève histoire de l'avenir » de Jacques Attali, Fayard, 2006**

A partir de recherches, réflexions et d'un postulat théorique, Jacques Attali postule qu'il existe des « moteurs de l'histoire » : au nombre de trois, il s'agit de la recherche d'immortalité, de la recherche de solidarité, et de la recherche de la liberté individuelle, le premier jouant le rôle le plus déterminant.

Ces moteurs renvoient à des grandes aspirations, et, pour deux d'entre eux, à des valeurs. Cela revient à considérer que ce sont les valeurs (ou plus exactement la soif de les concrétiser) qui orientent la construction de l'avenir. Cela va à contrepied des travaux prospectifs qui placent ce déterminisme dans la technique, ou dans l'économie.

La liberté individuelle va de pair avec des marqueurs comme la mobilité et le voyage, et des mécanismes institutionnels, dont deux vont prendre un poids considérable, l'économie de marché et la démocratie. Selon Jacques Attali, la liberté individuelle est assise sur le couple marché-démocratie. Ce couple produit des contradictions : *« la machine à produire de l'efficacité qu'est le marché tourne plus vite que la machine à produire de la justice qu'est la démocratie, et ce déséquilibre est destructeur »* ; il y a aussi une difficulté à construire un projet collectif alors que la liberté individuelle suppose la réversibilité (tout choix est réversible), d'où une précarité et une déloyauté généralisée. Face à cette précarité, trois réponses sont possibles : se prémunir contre les risques par l'assurance ; se distraire ; rejeter ce modèle et donc la liberté comme valeur dominante, et par conséquent rejeter la démocratie et le marché, et mettre en place un protectionnisme fort.

La prospective des valeurs autorise un autre usage : pour une entreprise comme pour une collectivité ou une association, elle permet de préjuger des attentes, des comportements et donc de faire des choix stratégiques, de positionnement, d'investissement, d'image, concevoir des offres en phase avec les valeurs de la société. C'est une voie utilisée notamment par les entreprises soucieuses d'accompagner l'évolution des besoins de leur clientèle, ce qu'expliquait le président de la Poste, Jean-Paul Bailly :

*« 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.* » (Les Entretiens de la Mémoire de la Prospective, 2005, [http://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/JP\\_Bailly\\_\(entretien\)\\_v4.pdf](http://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/JP_Bailly_(entretien)_v4.pdf))

A un second grand niveau, tout un pan de réflexions considère depuis longtemps que répondre aux défis du monde ne se fait pas d'abord sur le plan des technologies, de l'économie, ou même de la régulation politique, mais par l'adhésion intime aux valeurs, le sens apporté à l'existence. L'idée est d'utiliser le couple valeurs/comportements pour promouvoir des changements majeurs.

Le philosophe Jean-Pierre Dupuy nous alerte ainsi depuis les années 1970 sur les risques inhérents aux sociétés modernes, sur l'imminence de catastrophes écologiques, nucléaires, liées à la convergence des technologies et propose pour éviter ces perspectives de « resacraliser le monde » (« La marque du sacré », 2009). Les tentatives de recréation d'un projet global pour l'humanité, depuis le Saint-simonisme jusqu'au livre-projet « Terre Patrie » (1993) d'Edgar Morin insistent sur la dimension du sacré pour susciter sens et adhésion. Edgar Morin, remarquant les dimensions religieuses de l'État nation, de l'idée de progrès (ce qu'il appelle la « trinité science-technique-raison »), du socialisme et du communisme, établit le constat qu'il n'y a pas de vie sociale sans formes religieuses. C'est pourquoi il en appelle dans « Terre-Patrie » à une religion du quatrième type, sorte de religion sans salut mais fondée sur la fraternité : soyons frères, non pas parce que nous serons tous sauvés, mais parce qu'autrement nous serons tous perdus ! Cette dimension du sacré est aussi prise en compte à bien d'autres niveaux, jusqu'au marketing prospectif<sup>20</sup>.

Peut-on alors dire que les valeurs doivent être modifiées en vertu des conséquences que l'on veut obtenir ? Que pour arriver à nos fins, à ce que l'on juge souhaitable, il faille jouer sur le curseur des valeurs ?

Il est utile de reproduire un extrait de cette réflexion de la DATAR dont l'actualité est évidente :

*« (dans un scénario normatif) on précise graduellement la configuration des valeurs et les ensembles de fins, d'objectifs et de buts, et, d'autre part, on détermine progressivement les interventions volontaires qui serviront à infléchir l'évolution du système vers le futur ainsi préféré. Ces interventions volontaires ont pour but d'infléchir les comportements sociaux et institutionnels. »*

*« Ce qu'il importe de faire ressortir ici, c'est le fait qu'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 ».*

---

<sup>20</sup> Voir par exemple l'article de Saïd Khalla « Le sacré comme nouvelle approche du consommateur postmoderne », 2004, [www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2004-2-page-65.htm](http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2004-2-page-65.htm).

*« La filiation - valeurs - fins - objectifs - buts - résultats - conséquences s'insère dans un processus rétroactif et itératif ; c'est à la lumière de l'analyse des conséquences à long terme d'un plan d'action donné qu'on peut porter un jugement sur la configuration des valeurs qui a été choisie comme point de départ du processus de planification. Aussi longtemps que ces conséquences ne satisfont pas le planificateur dans sa recherche d'un « optimum », il doit définir de nouvelles configurations de valeurs et en apprécier les implications pour l'avenir du système étudié. » (La méthode des scénarios, DATAR, 1975)*

Cela indique que les valeurs ne doivent pas être posées une fois pour toute au début d'une démarche de prospective, mais qu'à mesure des réflexions sur les objectifs, conséquences et moyens, le questionnement sur les valeurs et les finalités de l'action s'affine.

La question de l'inflexion des comportements est une question cruciale pour les acteurs publics et privés. États et collectivités savent que la réponse au défi du changement climatique passe par des changements de comportements, davantage sans doute que par des solutions techniques, et s'en préoccupent de manière croissante. Si l'on prend une par une les politiques d'une collectivité, chacune ou presque dépend, en terme d'efficacité et de coût, des comportements individuels et collectifs. L'ensemble des inflexions liées au développement durable fait admettre comme une évidence que routiniser des « petits gestes » est un moyen de répondre à de multiples objectifs (jette-t-on des papiers dans la rue, trie-t-on correctement ses déchets, consomme-t-on l'eau raisonnablement, à quelle température chauffe-t-on son logement, utilise-t-on covoiturage, vélo ou transports en commun, etc.). L'idéal de coproduction des services publics est aussi affaire de comportements. Dans les entreprises, pouvoir jouer sur les comportements obéit pour partie à des raisons similaires, pour partie à des raisons spécifiques au secteur marchand (élargir des publics et des marchés, fidéliser des clients, etc.).

Mais l'action sur les comportements à travers les systèmes de valeurs pose toute une série de questions : quelle est la légitimité d'une collectivité à engager un changement de valeurs ? Ce changement a-t-il été décidé de manière démocratique, et par les élus ou à la suite de véritables débats informés et contradictoires ? L'effort est-il équitablement réparti entre les usagers et les entreprises ? Comment faire pour promouvoir collectivement des valeurs qui en contredisent d'autres ?

Gaston Berger portait une vision critique sur les capacités potentielles des sciences humaines et sociales (SHS) à agir sur les comportements :

*« Les sciences humaines, dont à juste titre on parle beaucoup et dont la nature et le statut sont encore à préciser, ne laissent pas d'être inquiétantes par le nom même qu'elles se sont donné. Sciences sans doute avec tout le sérieux que cela comporte, mais sciences à leur manière. Il leur faut d'abord respecter l'originalité de leur domaine et par conséquent savoir, lorsqu'elles traitent l'homme comme un objet, qu'elles ne le font que par abstraction et, en quelque sorte, dans une démarche préliminaire. Elles commettraient une trahison envers l'humanité qu'elles prétendent servir si elles considéraient simplement l'homme comme une chose à observer d'abord puis à manœuvrer ensuite et si elles cessaient de lui accorder le respect que mérite sa liberté. »* (« Culture, qualité, liberté », Prospective, Cahier n°4, p. 91, <http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/memoire/etapesprospectives.pdf> )

Ce qu'il pose ici, ce sont les principes de liberté et de l'homme comme une fin, et pas un moyen. Si l'on suit son raisonnement, la prospective, inscrite dans le projet des Lumières, se renierait en utilisant les capacités des SHS à « manœuvrer l'homme ». Cela pose évidemment la question de l'utilisation des méthodologies d'autorité non directive développées par la psychologie sociale, le marketing, la sociologie, l'économie comportementale, pour favoriser l'appropriation de projets et stimuler des changements de comportements, et celle du consentement.<sup>21</sup>

Un exercice de prospective peut appeler à modifier une configuration de valeurs. Cela est posé de manière claire dans « The limits to growth » (1972) et dans de multiples réflexions aujourd'hui autour du développement durable et du changement climatique. C'est une voie d'avenir qui pose de nombreuses questions, de nature politique, éthique, pratique.

Le rapport « The limits to growth » indique que pour conjurer les menaces qui pèsent sur l'humanité, il convient de modifier les valeurs, objectifs et comportements, aux niveaux tant individuel que collectif. C'est reconnaître que la responsabilité du changement est partagée, puisque ce n'est pas seulement aux responsables politiques ou aux décideurs économiques d'agir, mais à chacun de le faire, à son niveau.

Le comité exécutif du Club de Rome établit dix points de recommandation dans la conclusion du rapport (« Commentaire »). Le dernier point est ainsi libellé :

*« 10. Nous déclarons enfin que toute tentative délibérée pour parvenir à un équilibre rationnel et stable grâce à des programmes concertés — plutôt que de laisser au hasard ou aux catastrophes le soin de rétablir un équilibre compromis — dépendra en dernier ressort d'une révision profonde des valeurs et des objectifs propres aux individus, aux nations et à l'ensemble du monde. (...) »*

*Nous voudrions enfin, et c'est notre dernier souhait, inviter chaque homme à rentrer en lui-même : il lui faut sonder ses valeurs et ses fins tout autant que ce monde qu'il aspire à changer. A l'une et l'autre tâche, il fait se consacrer entièrement. Mais en fin de compte, l'important n'est pas tant de savoir si l'humanité veut survivre, mais si elle peut le faire dans des conditions où la vie vaille la peine d'être vécue ». (p. 299)*

## 2 - Prospective et éthique

La conjonction entre la conscience nette depuis les années 1970 d'un bouleversement de l'environnement (qui touche aux fondements de la nature et de l'être humain si l'on pense aux perspectives ouvertes par le clonage par exemple), et l'ébranlement des valeurs sur lesquelles reposent nos sociétés, provoque un constant appel à l'éthique pour arbitrer, et un appel plus fort à la prospective pour agir dans un monde complexe, en tenant compte des conséquences de l'action. La prospective est aussi de plus en plus un recours, car dans des sociétés qui ont de plus en plus de difficulté à rattacher le « faire » à des grandes logiques de

---

<sup>21</sup> Sur ces questions, voir Jean-Loup Molin, « La prospective au défi de l'action publique. Réflexions à partir de l'expérience du Grand Lyon », à paraître dans *Futuribles*.

sens, l'affirmation des finalités et des valeurs poursuivies à travers l'action est de plus en plus nécessaire.

On devine une certaine parenté entre l'éthique et la prospective. Pour l'étayer, revenons à la pierre angulaire de la prospective posée par Gaston Berger : il n'y a pas de prospective sans prise en compte de l'homme. « Penser à l'homme » est le cinquième principe qui définit à ses yeux l' « attitude prospective ». Le philosophe répétera à l'envie que l'homme doit être la fin de tout progrès. « *L'homme est la fin que toutes nos techniques et que toutes nos constructions politiques doivent servir* » (« Culture, qualité, liberté », Prospective, Cahier n°4, novembre 1959). Il n'y a donc pas de prospective sans questionnement, de nature philosophique et morale, dira Berger, sur les conséquences de nos actions : la prospective incorpore donc, en principe, une éthique. Ceci est dans son « fond », pas seulement dans l'exercice de la profession du prospectiviste<sup>22</sup>. Paul Ricoeur affirmait, pour définir l'éthique : « *traite l'humanité, autrui et toi compris, non seulement comme moyen, mais aussi comme fin en soi* ». La proximité est frappante. Paul Ricoeur encore définit la visée éthique par trois composantes : vivre bien, avec et pour les autres, dans des institutions justes (« Avant la loi morale : l'éthique », Encyclopedia Universalis). Cela pourrait être une des visées concrètes de la prospective, sachant que le bien, le bon et le juste sont des souhaitables qu'il faut sans cesse redéfinir.

Prospective et éthique partagent d'autres éléments :

- toutes deux viennent de la philosophie, en tout cas pour la prospective en France, issue d'une réflexion de Gaston Berger qui s'insère dans la philosophie de l'action. La différence est que l'éthique est une branche inséparable de la philosophie (même si les comités d'éthique veillent à la pluralité des disciplines et champs d'expérience couverts par leurs membres), alors que la prospective s'est clairement détachée de la philosophie ;
- toutes deux sont au service de l'action. L'éthique est en effet une discipline philosophique à la fois pratique (elle embraye sur l'action, elle cherche la bonne décision pour répondre à une situation donnée) et normative (elle pose des règles : là est une des différences avec la prospective), qui se donne pour but d'indiquer « comment agir au mieux ? » dans des situations concrètes ;
- toutes deux prennent en compte les contextes, les contraintes, les possibilités d'application (alors que ce n'est pas le cas de la morale) ;
- la prospective intègre en principe l'éthique, et inversement, l'éthique a souvent une dimension prospective (pensons à la bioéthique). Mais les outils développés par la prospective, de la méthode Delphi à ceux mis en place par le CNAM permettent fort peu le questionnement éthique. Et si l'on pouvait lire tous les travaux de prospective réalisés des années 1960 à aujourd'hui, il ressortirait que le questionnement éthique est resté longtemps

---

<sup>22</sup> Jacques Lesourne, dans « La prospective et l'éthique » (futuribles, n°325, déc. 2006) se place, en revanche, sur l'éthique de la profession de prospectiviste. Il énumère les moments où le prospectiviste peut être confronté à des questions éthiques, au cours d'un exercice de prospective, et l'attitude alors à tenir. Par exemple, le prospectiviste devrait « *réfuser des réflexions menées pour le compte d'acteurs dont il juge inadmissibles les objectifs* ».

très marginal dans la prospective : par exemple, l'ambivalence du progrès technique, où les dérives de la « société de consommation » apparaissent dans les travaux de Gaston Berger et de certains intellectuels qui l'entourent, mais cette réflexion reste en pointillé dans la prospective, et surtout n'empêche pas la prospective d'être une accompagnatrice peu questionnante des grands choix de l'État, arrimée au paradigme du progrès apporté par les sciences et techniques et la croissance économique, sur laquelle est également assise l'action de l'État ;

- prospective, principe de précaution, développement durable, nous l'avons montré, ont tous trois une vocation à l'anticipation, une vocation à la prévention, une dimension éthique, et sont orientés vers l'action, en tant qu'outils ou principes de gouvernement. Cette proximité rend plus aisé pour la prospective aujourd'hui de questionner l'action publique à travers le filtre de l'éthique.

### **3 - La prospective doit-elle revenir aux grands principes de Gaston Berger ?**

En novembre 2010, un séminaire réalisé à la Faculté catholique de Lyon portait sur « Gaston Berger et la prospective » ; dans le même temps, le mémoire de maîtrise de Berger, datant de 1925, « Les conditions de l'intelligibilité et le problème de la contingence » était édité aux éditions L'Harmattan. Et si l'on quitte Lyon, il apparaît que l'ensemble des acteurs « historiques » de la prospective en France (CNAM, Futuribles, SICS, proGective...) emprunte la voie de ce « retour à Berger » et se revendique de sa pensée. Au-delà des visées tactiques, cela indique une transformation profonde.

Aux États-Unis, la prévision technologique développée dans un environnement principalement militaire a fait que les Kahn, Gordon, Helmer,..., qui sont surtout des ingénieurs et scientifiques dans les sciences dures, ont cherché à développer des méthodes pour rationaliser et outiller la réflexion prospective. Rien de tel en France.

« *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 répondre justement à la question de la méthode ou de l'absence de méthode dans la prospective. Il réfute l'idée d'une prospective qui produirait des « recettes ».

*« 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)*

Il est probable que Gaston Berger pense la question des méthodes en prospective à partir de la philosophie, ce qui implique de procéder méthodiquement, définir et délimiter les concepts et notions en jeu, poser une série de questions ordonnées immanentes au sujet, réunir les éléments analysés et résorber les contradictions par une réflexion souvent dialectique, c'est-à-dire par un mouvement dynamique d'intégration des contraires par leur compréhension et leur résolution.

Pour les acteurs de la prospective en France, la prospective n'est pas une méthode, mais une activité, une attitude, une discipline et une indiscipline, une philosophie plutôt qu'un outillage. Cela a été dit de mille manières. Jacques de Bourbon-Busset identifiait deux écueils pour la prospective, celui du « flou » (qu'il associait à la science fiction !), et celui du « corset » (assimilé au fait de se tenir étroitement à une méthode).

Cette définition fait à la fois la force de la prospective, et sa faiblesse, car elle contribue, sans doute avec d'autres facteurs (faible ouverture de la France sur le monde et les publications en anglais, opposition à la futurologie américaine qui prétend fonder une « science de l'avenir », etc.) à sa pauvreté sur le plan des outils, qui contraste avec la richesse des réflexions. Tout se passe comme si la prospective en France n'avait besoin que de principes, et non de méthodes rigoureuses. Cela changera à la fin des années 60, avec les scénarios construits par la DATAR et la formalisation qui s'ensuit avec la publication de « La méthode des scénarios » (1975), avec les livres de Pierre-Frédéric Tenière-Buchot sur les problèmes de prospective et de structure, puis avec les travaux de Michel Godet, mais sans doter la prospective d'une boîte à outils que l'on puisse qualifier de riche. De fait, rares sont les Français dont les ouvrages font progresser les méthodes.

Cette absence de méthode a toujours été critiquée par une minorité. 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 États-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 ».*<sup>23</sup>

Aujourd'hui, le fait que Gaston Berger ait défini la prospective en tant qu'« attitude » n'est pas pensé comme la marque d'une incapacité de la prospective à se doter de méthodes, mais comme un rappel salutaire : la prospective n'est justement pas assimilable à des méthodes. De nombreux acteurs éprouvent un besoin de revenir aux fondamentaux de la prospective, après une phase où la prospective, préoccupée d'appliquer des méthodes, avait perdu de vue la question de sens, de finalités, de valeurs.

Philippe Durance énonce ainsi l'enjeu à faire passer les questions de finalité avant celle des méthodes :

*« Il faut ramener les méthodes au statut d'un moyen qui vient après l'affirmation de la prospective comme réflexion sur des finalités. (...)*

*Sa méthode (de Gaston Berger) combine à la fois une réflexion sur les finalités et la recherche de moyens adéquats pour les atteindre. Et il y a bien là un sens à respecter : il s'agit d'agir en partant des finalités, pas des seuls moyens disponibles, ce qui reviendrait à une forme de déterminisme. La prospective est donc d'abord, fondamentalement, une attitude. Le problème est qu'aujourd'hui, elle est souvent réduite aux méthodes, que la pratique qui en est faite s'attache davantage aux moyens qu'aux finalités. Au point qu'elle est susceptible de répondre à n'importe quelle question, indépendamment des valeurs sous-jacentes. (...) Ne pas oublier les méthodes, loin de là, mais rappeler que c'est un accessoire, que cela vient en second. Avant tout il y a une posture, une tournure, un esprit, qu'il faut retrouver. »*  
(entretien Millénaire 3)

Le retour à Berger est aussi un retour aux fondements philosophiques de la prospective. Même le méthodologue Michel Godet a mis la question du « qui suis-je ? » en préalable des questions fondamentales que doit se poser toute prospective<sup>24</sup>.

Étonnamment, le retour à la pensée de Gaston Berger n'est pas le fait des acteurs les plus avancés dans une tentative de renouvellement de la prospective (prospective du présent, projet de la 27<sup>e</sup> Région...).

---

<sup>23</sup> Les Entretiens de la Mémoire de la Prospective, 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)

<sup>24</sup> « C'était à la fin des années 1990 avec Jacques Lesourne et Hugues de Jouvenel, alors que nous essayions de coordonner notre langage pour nos séminaires. Nous avons identifié quatre questions fondamentales auxquelles la prospective cherche à répondre en entreprise ou dans une administration. Q1 : que peut-il advenir ? Q2 : que puis-je-faire ?, Q3 : que vais-je faire ?, Q4 : comment le faire ? Nous avons oublié l'essentiel, la question Q0 : qui suis-je ? Ce qui compte pour agir est de bien se connaître soi-même, de partir de soi. Avant de chercher à savoir où l'on veut aller, ce qu'il peut advenir, ce que l'on peut faire, il faut partir du « qui suis-je ? », du « connais-toi toi même » grec. » (Michel Godet, entretien Millénaire 3)

#### 4 - La prospective se situe-t-elle à l'intérieur ou à l'extérieur de l'imaginaire collectif ?

Il est établi que la prospective travaille à faire évoluer nos représentations et nos connaissances à mesure que le monde change, à les mettre en phase avec les évolutions multiples et les transformations de nos cadres conceptuels.

Il est beaucoup moins admis que la prospective est, dans le même temps, incorporée à l'imaginaire de nos sociétés, qu'elle n'est pas en position d'extériorité. Ce qui frappe, au début du 21<sup>ème</sup> siècle, le lecteur d'un travail de prospective réalisé 50 ou 30 ans plus tôt, c'est qu'il a l'impression d'ouvrir une fenêtre sur l'imaginaire de l'époque, et plus précisément sur la manière dont les élites intellectuelles et administratives imaginaient une France idéale. A posteriori, on peut soutenir que les exercices de prospective en disent plus long sur les idéaux d'une société, que sur le futur qui l'attendait vraiment. Ceci indique que la prospective n'est pas dans une bulle, extérieure à l'imaginaire de la société ; elle, incorpore, jusque dans ses outils les plus techniques et mathématisant (comme les modélisations), des croyances collectives.

On reproche souvent à la prospective de n'avoir pas su prévoir les grands événements du vingtième siècle, mai 1968, le choc pétrolier de 1973, l'écroulement du bloc soviétique.... Cela s'explique justement parce que la prospective n'est pas extérieure aux présentations que se fait une société de l'avenir ou du souhaitable. L'historien Georges Minois expliquait cet aveuglement par une formule de Thomas Kuhn : « *Tous se passe comme si nous ne retenions des signaux qui nous parviennent de l'environnement que ceux qui à la fois sont conformes à nos connaissances, étaient nos convictions, justifient nos actions, rencontrent nos rêves et notre imaginaire.* » (Georges Minois, Histoire de l'avenir. Des prophètes à la prospective, 1996)

Reconnaître cette dimension n'est pas, contrairement à ce qui est dit parfois, une remise en cause de la légitimité de la prospective, ou de sa rationalité. La prospective baigne dans l'imaginaire, mais est capable de s'en distancier. Elle est aussi capable de se servir de l'imaginaire, par exemple l'imaginaire des territoires, pour donner sens à des projets, relier une réalisation à l'histoire d'une collectivité (à Lyon, c'est le cas de la prospective menée pour le projet urbain « Carré de soie » ou dans le cadre de la réflexion sur le fleuve Rhône). Elle est aussi capable, nous y avons insisté en introduction, et c'est sa force, de déconstruire et reconstruire ses « objets ».

Yves Barel a fait l'effort au début des années 70, de clarifier la relation entre prospective et imaginaire. Il estime que « *la prospective, y compris dans sa forme scientifique moderne, baigne dans une mythologie, c'est-à-dire un ensemble de croyances, d'images, de traditions et d'imagination collectives, dont l'origine se perd quelque fois dans la nuit des temps.* » Il donne un exemple : le thème du combat entre l'ordre technique et l'ordre moral est présent aussi bien chez les philosophes à partir du 18<sup>ème</sup> siècle, que dans la prospective moderne et la science économique. Dans un article remarquable, « Croissance ou stabilité ? L'entreprise du Club de Rome et le débat autour des modèles » (Les Modèles du futur, 2007), Elodie Vieille Blanchard a aussi montré que la polarité nature/technologie cristallise les différences

de visions du monde des modélisateurs et des prospectivistes : pour les uns, la technique est ambivalente, alors que pour les autres, la technique peut potentiellement résoudre tous les problèmes que rencontrera l'humanité. Le rapport « The Limits to Growth » déjà cité se situe dans la première catégorie : la technologie est source d'un nouveau pouvoir sur nous-mêmes, mais aussi lourde de menace, car elle risque de se retourner contre nous. Les scénarios de l'Hudson Institute dirigé par Herman Kahn, confiants dans les vertus du progrès scientifique et technique, se situent dans la seconde catégorie : il faut lire « Scénario pour 200 ans » publié en France en 1976 (traduction de *The Next 200 years. A scenario for America and the world*, Hudson Institute). C'est aussi le cas de l'ensemble des futurologues comme Erich Jantsch ou Alvin Toffler qui développent des pensées optimistes sur le progrès (« école de la société post-industrielle », « école des avenir tendanciels », « developmental futures »...).

## 5 - Prospective - utopie, un lien largement impensé

Prospective et utopie appartiennent-elles à une même famille ? Les frontières entre utopie et prospective sont-elles poreuses ou étanches ? La prospective doit-elle ignorer les réflexions à dimension utopique ou contre-utopique<sup>25</sup> sur l'avenir souhaitable ou sur les dangers de certaines évolutions, ou au contraire les prendre en compte, d'une manière ou d'une autre ?

- **Prospective et utopie, inventer le monde de demain, un même objectif ?**

Les fondateurs de la prospective en France ont délibérément ignoré le lien entre utopie et prospective. Dans « Phénoménologie du temps et prospective » (1964) qui rassemble à titre posthume les textes fondateurs de Gaston Berger sur la prospective, de même que dans « L'art de la conjecture » (1964) de Bertrand de Jouvenel, donc les deux principaux ouvrages qui posent la conception française et les principes de la prospective, les termes « utopie » ou « utopique » n'apparaissent pas une seule fois.

Le lien d'éventuelle filiation entre la discipline naissante de la prospective et l'utopie n'est jamais envisagé. Le passage au crible d'une vingtaine de textes et exercices majeurs de prospective réalisés entre la fin des années 1950 et 2010 aboutit au même résultat. Quand elle est citée, l'utopie l'est en tant que repoussoir pour la prospective, comme exercice d'imagination naïf, sans prise en compte du réel et des possibilités de concrétisation, qui ne peut trouver sa place dans une prospective préoccupée de rationalité de la décision. Armand Braun, prospectiviste et président de la SICS (Société internationale des conseillers de synthèse) a élaboré un lexique des « mots de la prospective » dans lequel on lit à « Utopie » : « *L'utopie cherche à reconstruire à partir de rien. Or, nous ne sommes pas de nulle part,*

---

<sup>25</sup> La contre-utopie pose une vision négative sur des évolutions perçues comme positives par l'utopie. L'idéal devient cauchemar. Les plus connues, fondatrices, sont *The coming race* de Bulwer-Lytton (1871), *Les Nouvelles de nulle-part* de William Morris (1891), *The New Utopia* de Jerome K Jerome (1891), *The machine stops* de Edouard Fister (1909), *Nous autres* d'Evgueni Zamiatine (1929), *Le Meilleur des mondes* d'Aldous Huxley (1932) et 1984 de Georges Orwell (1949).

*nous avons une histoire biologique et une histoire humaine. Ni utopie donc, ni uchronie<sup>26</sup> ! Toute prospective se détache de l'utopie. (Pascal Picq). »<sup>27</sup>*

Ce rejet revient à appréhender l'utopie à travers l'emploi courant du terme, extrêmement négatif depuis le 19<sup>ème</sup> siècle : « utopique » désigne une conception irréalisable, déraisonnable, impossible, chimérique, non concrétisable ; « utopie » signifie surtout une vision politique ou sociale qui ne tient pas compte de la réalité. Qualifier une œuvre d'utopique est destiné à en affaiblir la portée.

Cela est l'effet d'un glissement de sens par rapport à l'ouvrage *Utopia* de l'archevêque de Canterbury, Thomas More, qui fonde et donne un nom à ce genre en 1516 (genre qui existe avant lui, pensons à la République de Platon, prémisse d'une version laïque de la cité idéale). Dans utopie, le nom grec *topos* signifie « lieu » et « u » renvoie au préfixe privatif grec *ou* : l'« utopie » désigne par conséquent un non-lieu, un lieu qui n'existe pas, un lieu imaginaire. Mais Thomas More joue sur les mots, avec une deuxième étymologie possible : si l'on retient non pas le préfixe « u » mais « eu », « eu-topos » signifie lieu heureux. L'utopie peut donc être définie comme un lieu idéal. Mais il ne faut pas se méprendre sur le procédé utopique. Pour élaborer un idéal (l'*Utopia*, la Nouvelle Atlantide de Francis Bacon, L'abbaye de Thélème de Rabelais, La Cité du soleil de Campanella...), l'utopiste s'appuie sur une analyse critique et approfondie des pratiques de son temps. L'œuvre utopique cherche à produire un contraste, entre ce qui est, et ce qui pourrait ou devrait être. Elle n'est pas un exercice gratuit, sans incidence, et maintes utopies se sont réalisées d'une manière ou d'une autre. L'utopie peut être réalisable, cela tient à son procédé que l'on peut exposer schématiquement : elle est à la fois une forme, la forme que l'utopiste donne à des aspirations qu'il partage certainement avec bien d'autres personnes, et un projet (en général, car on ne dira jamais assez qu'il y a de multiples formes et genres d'utopies, utopies politiques, techniques, etc. !) jugé souhaitable par son auteur ; ce projet a du sens, car il se rattache explicitement à des valeurs qu'il s'agit de concrétiser : en rencontrant une audience, il peut trouver à se réaliser, au moins partiellement. Les cités italiennes de la Renaissance ont des racines utopiques, de même que la fondation des Etats-Unis, la Révolution française, le socialisme et le communisme. Le Saint-simonisme a été une pensée utopiques, avant de donner lieu à des réalisations. Les kibboutz israéliens ont une base utopique, comme l'urbanisme des grands ensembles français après la Seconde Guerre Mondiale, la pensée de la « sustainability », ou le néolibéralisme. La « Charte 08 » qui a entraîné la condamnation de Liu Xiaobo en décembre 2009 à onze ans de prison, relève de l'utopie politique, tout en étant réaliste et réalisable pour autant que des mobilisations puissent voir le jour, que le contexte chinois se transforme, etc. Les utopies actuelles, société-monde, décroissance, utopies technologiques (appuyées sur les avancées de la génétique, de l'informatique, de la robotique, du numérique...) trouvent aussi des moyens de cheminer vers la réalisation.

---

<sup>26</sup> On distingue parfois, dans l'univers des utopies, les uchronies par transposition au temps (*chronos* en grec) de la notion d'utopie appliquée 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.

<sup>27</sup> Lien : [http://www.prospective.fr/Bibliotheque/Les\\_mots\\_de\\_la\\_prospective.htm](http://www.prospective.fr/Bibliotheque/Les_mots_de_la_prospective.htm)

Les fondateurs de la prospective à partir des années 1950 n'ont pas envisagé le lien entre prospective et utopie, ou bien l'ont fait en restant à la conception tronquée de l'utopie (portée par son sens courant, mais aussi par certaines analyses savantes), parce qu'ils cherchaient à démarquer nettement la prospective des formes antérieures d'anticipation, et à mettre la prospective au service d'une action rationnelle. Autant la prospective se doit d'être une activité appuyée sur la raison et au service de l'action, autant l'utopie, au même titre que la prédiction magique ou l'astrologie, est censée produire des figures de l'avenir sur une base irrationnelle, et déconnectée des logiques d'action.

De plus, ils n'ont pas admis une évidence : les frontières sont poreuses entre prospective et utopie. Maintes prospectives incorporent de l'utopie, et les utopies ont plusieurs traits communs avec la prospective. De rares voix se sont élevées, en dehors de la communauté des prospectivistes, pour le dire : la propension de la prospective à donner une vision idyllique du futur, à passer sous silence les conflits, n'en font-elles pas une forme réactualisée de l'utopie ?

Dans les années 1960, des voix s'élèvent aussi pour demander que la prospective tienne compte, ne serait-ce qu'à titre de signal d'alarme, des courants critiques qui envisagent les revers négatif sur l'homme des progrès techniques attendus. La prospective devrait se soucier des réflexions produites dans des romans qualifiés de « contre-utopiques », estime Jean Meynaud. Pourquoi la prospective n'aurait-elle pas deux facettes, de définition de voies d'avenir préférées, ce qu'elle fait déjà, et de mise en garde contre menaces que recèle le futur ?

*« L'optimisme qui caractérise le culte de l'avenir ignore entièrement les conclusions ou observations pessimistes pour le destin de l'humanité que des auteurs ont pu précisément tirer de cette aptitude des hommes à dominer la nature par la technique (domination susceptible d'aller jusqu'à l'effacement des divergences humaines par des opérations biochimiques appropriées). On sait que cette tendance s'est épanouie à notre époque dans des ouvrages qu'il est habituel de traiter d'anti-utopies ou de contre-utopies et dont la caractéristique est justement de supposer que la réalisation des anticipations faites par les techniciens s'avèrera possible dans un avenir plus ou moins lointain. En somme, le reproche que les anti-utopistes font aux prédictions techniciennes est d'avoir des chances de s'accomplir sans que leurs auteurs se fassent une idée du prix que les hommes paieront en échange de telles satisfactions. Aldous Huxley, George Orwell et, au moins en quelque mesure, Arthur Koestler sont pour l'époque récente les écrivains les plus représentatifs de cette tendance (...). Sans tenir ces auteurs pour des connaisseurs parfaits de notre destin, leurs ouvrages contiennent des vues et des avertissements que les adeptes du culte de l'avenir seraient bien inspirés de méditer. » (Les spéculations sur l'avenir, 1963)*

Après 1968, la réévaluation de l'imagination (rappelons-nous les slogans : « *L'imagination au pouvoir* », « *Je prends mes désirs pour la réalité car je crois en la réalité de mes désirs* », « *Soyez réalistes, demandez l'impossible* », « *Oubliez tout ce que vous avez appris. Commencez par rêver* »...) entraîne une réévaluation de l'utopie, ceci jusque dans les milieux de la prospective. La valorisation de l'utopie est l'une des voies que prend la critique du paradigme de la rationalité. C'est manifeste dans le premier livre de Michel Godet, « *Essor de la prospective, crise de la prévision* » (1977) qui va jusqu'à exprimer l'idée (qu'il reprendra, mais avec moins de force, dans son Manuel de prospective stratégique) que

l'objet de la prospective est de faire coïncider l'objet de notre désir et la réalité future, et par conséquent de rendre possible nos utopies :

*« Reconnaître le désir comme force productive d'avenir c'est par la même occasion réhabiliter le subjectivisme et l'utopie et réconcilier l'imagination poétique avec le raisonnement scientifique ; c'est finalement comprendre pourquoi la structure des rapports sociaux éclate dès lors qu'un certain ordre de contrainte entre en contradiction avec le désir et devient intolérable. »*

*« L'utopie en tant qu'objet virtuel du désir est la source où l'action puise son sens. »*

*« Dès lors, l'objet de la prospective c'est d'effacer la coupure entre le possible et le réel, de combattre « l'absurde, ce divorce entre l'esprit qui désire et le monde qui déçoit » (A. Camus).*

*« Nous rejoignons aussi André Breton lorsqu'il écrivait : « Il est absolument insuffisant selon moi de préconiser l'usage d'une manette à l'exclusion de toutes les autres. »*

*Celui qui ne se sert que d'une seule manette pour mener sa recherche mutile sa pensée. Cette infirmité se présente sous deux aspects : il peut tout aussi bien s'agir d'un manque de raisonnement (vouloir privilégier l'émotionnel, l'institutionnel, par rapport à la raison serait tout aussi absurde que l'inverse, ce serait franchir un obstacle pour buter sur son symétrique) que de l'inverse contre lequel nous nous insurgons ici, qui est peut-être ce que Fourier qualifiait d' « égarement de la raison », expression disant tout aussi bien que la raison a été égarée et qu'il faut la redresser ou qu'elle est en elle-même égarée et qu'elle doit laisser place à l'attraction passionnelle (le cœur a des raisons que la raison ne connaît pas). » (p. 24-25)*

Cette réévaluation est manifeste aussi dans les écrits de la DATAR. Yves Barel, économiste et sociologue alors chercheur à l'Institut de Recherche et de Planification de Grenoble, soutient que la prospective englobe, comprend et dépasse à la fois la prophétie, la prévision et l'utopie, ce qui semble assez juste : la prospective est donc dans la filiation de l'utopie, même si elle s'en détache sur des points essentiels.

*« Qu'il existe un profond cousinage entre l'utopie et la prospective, y compris dans la manière dont la prospective, comme l'utopie, fait appel au jeu, au rêve, à l'exercice intellectuel gratuit, etc. nous paraît une évidence ». (« Prospective et analyses de systèmes », DATAR, 1971, p. 137).*

Il est temps de préciser ce qui rapproche et différencie la prospective et l'utopie. Commençons par les points communs.

- L'idée d'un avenir, meilleur, que l'on peut construire, est centrale tant dans la pensée utopique (sous forme implicite), que dans la prospective (sous forme explicite). La prospective est selon Yves Barel intégrée dans une mythologie du progrès, elle incorpore l'espoir que le mouvement vers le futur nous amène collectivement vers un avenir meilleur.

- Prospective et utopie ont en commun un même objectif principal, la recherche du souhaitable, ce qui les place dans la même famille. Michel Godet écrit dans son Manuel de prospective stratégique que « *l'attitude prospective est née d'une révolte de l'esprit contre le joug du déterminisme et du hasard* », que ce combat est mené par la force de la volonté, qui a elle-même comme moteur le désir « *Le désir est entretenu par l'existence de manques réels et virtuels, c'est-à-dire d'écart entre la réalité virtuelle ou anticipée et les aspirations* » (T1, p. 6). Ces propos conviendraient parfaitement à l'utopie, qui naît précisément de l'écart entre une réalité au présent jugée insatisfaisante (cela rappelle que l'utopie repose sur une analyse du présent), et une réalité jugée souhaitable, que l'utopiste s'emploie à mettre en mots, ou en dessins.

- L'utopie a toujours entretenu des liens de sympathie avec la science et la raison. La prospective est plus encore une activité d'inspiration scientifique, appuyée sur les outils des sciences sociales.

- L'une et l'autre associent un travail d'imagination, et une réflexion conceptuelle, théorique.  
- Dans les deux cas, la réflexion sur l'avenir souhaitable se fait sur la base de valeurs.

- Quand, dans un exercice de backcasting exploratoire ou normatif, la prospective projette un groupe de personnes loin dans le temps, à l'horizon 2050 par exemple, pour imaginer l'hôpital du futur, l'agriculture, les relations interculturelles, bref, n'importe quel sujet, les rôles (individuels et professionnels) et les contraintes sont effacées, ce qui libère les capacités d'imagination, d'audace, de remise en cause. Le procédé de la réflexion ouverte et imaginative sur un horizon lointain est similaire à la réflexion utopique sur un « non lieu » : dans les deux cas, en se soustrayant, au moins dans un premier temps, à la contrainte de devoir penser les conditions de réalisation, on peut penser l'avenir préféré sans passer par le filtre éminemment réducteur du possible.

- Utopie et prospective ont enfin en commun une dimension potentielle de mobilisation, en général sur la base d'un horizon à atteindre, mais aussi, plus rarement sur celle d'une menace qu'il faut désamorcer.

Les différences entre prospective et utopie relèvent surtout de leur positionnement réciproque.

- La prospective cherche à se donner des bases scientifiques, et du coup rend vérifiable ce qu'elle décrit. La prospective a le souci, d'ailleurs comme les sciences sociales, de faire apparaître les « échafaudages » qui sous-tendent ses scénarios exploratoires et ses réflexions, alors que les utopies ne se soumettent pas à la vérification, puisqu'on est directement projeté dans une réalité autre, sans savoir forcément comment on y arrive. C'est ce qui fait dire à Yves Barel de manière juste et très raccourcie que « *la prospective est l'utopie, plus la vérification* ».

- La prospective est au service de l'action, donc se préoccupe d'applicabilité de sa réflexion, alors que dans l'utopie, ce souci est parfois présent, parfois inexistant. Yves Barel avait souligné cette différence majeure : contrairement à l'utopie, la prospective ne peut absolument pas faire abstraction de son applicabilité, dans le cadre de processus



décisionnels. L'utopie a cependant un mode de cheminement vers l'action bien à elle, puisqu'elle forme un horizon attractif vers lequel une action pourrait tendre.

- Une partie importante de l'activité de veille et prospective se focalise sur l'analyse des tendances, sur l'exploratoire, alors que l'utopie s'en préoccupe peu. L'utopie est dans le champ du souhaitable, elle affirme la puissance de la volonté, pour fonder un monde nouveau. C'est la raison pour laquelle le « non lieu » est souvent figuré par une île, comme Utopia, la Nouvelle Atlantide, ou... l'île des gauchers d'Alexandre Jardin (1995). En revanche, la contre-utopie se fonde sur un travail exploratoire, sur l'analyse des tendances, pour mettre en exergue les facettes négatives du monde qu'elles amènent.

- L'utopie laisse davantage de place à l'imagination, éventuellement à la fantaisie, que la prospective. Elle manifeste l'extraordinaire puissance de l'imaginaire humain, dans la recherche d'un monde plus juste, harmonieux, etc.

- L'utopie décrit un monde qui, en raison de son caractère idéal, refuse en général toute forme de changement, ne laisse pas de place ni à l'individu « réel » avec ses désirs, ses imperfections, ni à la critique. On sait que l'utopie peut avoir, si on cherche à la concrétiser, justement en raison de sa pensée de la pureté, englobante, une dimension totalitaire. L'utopie dérive quand elle devient volonté de faire le bonheur de l'humanité malgré elle. Cette dimension totalitaire est évidemment absente de la prospective.

Finalement, prospective et utopie sont deux activités distinctes qui gagnent à garder leur propre projet. Nos sociétés ont à la fois besoin d'utopie et de prospective, l'une n'étant pas substituable à l'autre. Mais il serait pertinent d'intégrer l'utopie dans la famille des « productions intellectuelles à vocation prospective », et à l'instar de John McHale, considérer que cette famille va de l'extrapolation tendancielle jusqu'à l'utopie<sup>28</sup>. Dans cette famille, l'utopie pourrait être reconnue comme une voie majeure, hyperféconde, d'élaboration de l'idéal, de l'avenir souhaitable. Un dialogue pourrait s'établir entre la prospective et l'utopie. L'utopie a l'intérêt d'énoncer des projets depuis la société et ses courants, d'être le lieu par excellence de formalisation de la pensée alternative, qui, dans certains cas sera la pensée de demain, et que la prospective tarde à prendre au sérieux, engoncée qu'elle est dans ses procédures (investigations sur les possibles en interrogeant les tendances...) et son adhésion aux modèles en place.

La prospective, pourrait alors utiliser l'utopie, c'est d'ailleurs ce à quoi appelle Thierry Gaudin dans son « Que-sais-je » controversé sur la prospective (2005) : toutes les sociétés et organisations étant à la recherche d'un point d'accomplissement, dont la poursuite donne sens à l'action, les utopies pourraient constituer des objets d'études et de mise en débat pour la prospective.

Le potentiel de l'utopie est aussi considérable pour donner du sens à l'avenir et mobiliser<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> John McHale et Magda Cordell McHale, *An Assessment of Futures Studies Worldwide*, dans *Futures*, VIII, 2, Oxford, 1976.

<sup>29</sup> « *Ce qui est intéressant, c'est que nous sentons aujourd'hui le besoin, peut-être imperceptible, mais bien réel, de sortir d'une rationalité outrancière, qui a atteint ses limites, et de certains de ses effets dévastateurs, par*

Mais cette utilisation nécessite que la prospective ne se laisse pas entraîner, aimer, mettre au service des utopies, dont la dimension totalitaire peut apparaître dans la phase de mise en œuvre (d'où des craintes aujourd'hui par exemple autour du développement durable. La démocratie est-elle possible en période de changement climatique ? s'interroge Ulrich Beck<sup>30</sup>. Une dictature environnementale incarné par un État fort et ascétique, appuyé sur une technocratie qui attend que les prédictions des climatologues débouchent sur des mesures et contre mesures, n'est pas à exclure, estime-t-il).

Car il est indéniable que la prospective tend systématiquement à placer son questionnement sur le même terrain que les nouvelles utopies, ce qui est normal étant donné que prospective et utopie partagent un objectif ultime : contribuer à faire advenir un avenir souhaité. On entend parfois que la prospective enfourche les sujets à la mode, il serait plus juste de parler des sujets à dimension utopique.

Depuis que la prospective a été instituée, elle rencontre l'utopie sur les questions de politique et de régulation : l'Europe a longtemps été un objet utopique avant d'être un objet de prospective ; l'idéal d'une société où les classes sociales s'effacent, d'abondance, pacifiée, en général sous l'égide du libéralisme et du progrès technique, a suscité de nombreux ouvrages à caractère utopique, mais c'est aussi le fond de la prospective des années 1960 ; le thème d'une humanité libérée du travail traverse l'utopie comme la prospective (pensons aux écrits de Jean Fourastié, comme *Le grand espoir du XXe Siècle*, ou à ceux de Timothy Leary 50 ans plus tard) ; l'utopie a exploré les voies de la société-monde, de régulations mondiales, d'un État universel, de l'instauration d'une société politique à l'échelle planétaire, thématiques de plus en plus actuelles (la « société monde » est ainsi posée par Jacques Lévy comme solution et objectif face aux crises de l'humanité, on parle de « politiser la mondialisation »)... Elle est aussi présente dans la thématique importante pour la prospective de la cohésion sociale : la mixité sociale par exemple relève en partie d'une vision utopique du lien social, ce qui complique la prospective de ce thème. L'urbanisme est évidemment un terrain de prédilection de l'utopie : l'histoire de la ville idéale en Occident, construction visant à la perfection à la fois architecturale et humaine, ne s'est pas arrêtée aux phalanstères : les « villes nouvelles » des années 1960-1970, puis la « ville durable », traduction dans l'espace des prescriptions du développement durable, ou encore la « ville numérique » s'inscrivent dans cette histoire, ce qui doit forcément amener la prospective à se positionner par rapport à la dimension utopique de ces projets<sup>31</sup>. La technologie forme un autre grand réservoir à utopies. Les « utopies techniques », univers actif sur le plan de l'imaginaire, se proposent de régler des grands problèmes à travers la technique (fusion thermonucléaire, hydrogène, captation et stockage du CO<sub>2</sub>, thérapies géniques, OGM, robotique de mobilité...) en sous-estimant les effets négatifs de ces solutions<sup>32</sup>. Évidemment

---

*l'utopie. De nombreux territoires sont à la recherche de grands récits d'avenir, d'histoires à construire qui pourraient donner un sens commun aux habitants et les inscrire, préalablement au processus décisionnel, dans un processus quasiment d'adhésion. De plus en plus de réflexions sont lancées sur ce thème. Il y a derrière cette idée de rendre aux individus la part d'imaginaire que notre société, mécanique et désincarnée, a fait disparaître ».* (Philippe Durance, entretien Millénaire 3)

<sup>30</sup> Ulrich Beck, « Une politique intérieure globale : les cinq aveuglements de la politique nationale à l'ère globale », Martine Aubry, *Pour changer de civilisation*, 2011.

<sup>31</sup> Voir par exemple *Rêver la ville. Utopies urbaines : de la cité idéale à la ville numérique*, Olivier Genas, Centre de Documentation de l'Urbanisme, 2002, [http://www.cdu.urbanisme.equipement.gouv.fr/article.php3?id\\_article=111](http://www.cdu.urbanisme.equipement.gouv.fr/article.php3?id_article=111).

<sup>32</sup> Voir par exemple Benjamin Dessus, « Prospective, futurologie énergétique et principe de réalité », *Futuribles* n°315, janvier 2006.

l'écologie, l'économie participative ou participaliste (Michael Albert), l'économie sociale et solidaire, le développement durable sont des terreaux d'utopies comme de prospective.

Le discrédit dont souffre l'action publique vient paradoxalement à la fois d'une difficulté à énoncer le souhaitable, et d'un affaiblissement de sa capacité à produire le changement vers le souhaitable. Cette situation tend à produire de la résignation, du repli sur la sphère privée, mais aussi de la mise sous pression de la puissance publique par le renforcement de l'implication et des initiatives portées par la société civile organisée. La prospective est évidemment interpellée par ce double impératif d'ouvrir le champ de la réflexion sur le souhaitable, et de « rapprocher » le futur souhaitable de la réalité vécue<sup>33</sup>, ce qui devrait l'amener à rouvrir le champ de l'utopie, et, à l'autre bout, à investir d'avantage la question du « comment faire ? », pour mettre en œuvre les changements nécessaires.

- **Prospective ou utopie, quelle est la bonne méthode face aux défis actuels ?**

Donella Meadows, rédactrice du fameux rapport de prospective « The Limits to Growth » (1972), pourrait 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, lieu de recherche et de mise en pratique de la soutenabilité.<sup>34</sup>

Ceci nous ramène au fondement utopique du développement durable, qui se retrouve dans les activités du Club de Rome à partir de sa création en 1968, et dans des ouvrages qui, face à la question écologique, en appellent à l'utopie : pensons à *Der Mut zur Utopie* (1969), c'est-à-dire le courage de l'utopie, du philosophe et théologien allemand Georg Picht, publié en France l'année suivante sous le titre « Réflexion au bord du gouffre », ou à « L'Utopie ou la mort » écrit par le candidat écologiste aux élections présidentielles de 1974, René Dumont.

Ces travaux sont susceptibles d'alimenter des visions du futur que l'on cherchera à réaliser, exactement comme l'utopie. D'ailleurs, certains de ces auteurs semblent voir en l'utopie une forme noble et courageuse de la prospective, à la fois plus imaginative et moins soumise au maintien des modèles en place, politiques, économiques et sociaux. Pour « changer le monde » face aux défis écologiques, technologique, etc., ne faut-il pas s'appuyer sur une forme d'utopie dite « raisonnée », comme Picht ou Dumont le proposaient, méthode pour définir les conditions nécessaires d'un avenir souhaitable, qui permette de sortir de la simple extrapolation de tendances ? Et si le développement durable et la question écologique ont le succès que l'on connaît, n'est-ce pas en raison de leur fondement utopique ?

On sent bien à travers ce type de réflexion que la prospective a déçu, est restée trop près des pouvoirs, des modèles dominants, trop focalisée sur la réflexion sur les possibles qui a limité l'ouverture de son champ de vision (sur les alternatives notamment), de son

---

<sup>33</sup> C'est la formule de Jacques 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* ».

<sup>34</sup> 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.

questionnement et de ses capacités de reconceptualisation. On voit bien aussi que l'utopie fait ressortir les valeurs sous-jacentes aux futurs souhaités, là où la prospective souligne trop peu cet aspect, alors qu'elle le pourrait. Nous y voyons un défi pour la prospective.

- **Quand des travaux de prospective ont une dimension utopique, est-ce un problème ?**

Certaines prospectives qui affichent un objectif d'exploration de l'avenir ont une dimension utopique. Le monde présenté comme possible ou probable, est en réalité un composite de possible et de souhaitable. La société décrite ou annoncée a donc des éléments de société idéale, sans en être une complètement. Cela pose problème, car ce type de prospective prétend donner des images de l'avenir possible à partir d'une démarche objective d'analyse des tendances, alors qu'elle introduit un biais majeur puisque leurs auteurs ont une préférence non dite pour certaines formes de l'avenir, qui va orienter leur travail. Parmi des ouvrages de référence, La société en réseau de Manuel Castells (1998) relève de cette catégorie, de même que de multiples travaux sur la société de l'information ou de la connaissance. Le projet transhumaniste utilise aussi ce procédé : il est présenté par ses partisans comme découlant de tendances (« voici ce que l'on peut attendre de la science à 10, 15 ou 20 ans »), alors que c'est une anticipation techno et socio-optimiste, ne questionnant pas la faisabilité des recherches en cours, et surtout un projet, jugé nécessaire, voire même inéluctable par ses partisans.

Parfois, un ouvrage scientifique de prospective alimente un courant utopique. Ainsi, Vers la société postindustrielle de Daniel Bell (1976), traduit de l'ouvrage « The Coming of Post-Industrial Society. A Venture in Social Forecasting » (1973) est un livre de sociologie et non une utopie : pour autant, il va servir à étayer des visions de l'avenir souhaitable à dimension nettement utopique (voir La « société de l'information : L'utopie du XXI<sup>e</sup> siècle ? », Gérald Berthoud). Bell écrit que la société postindustrielle, avec ses cinq caractéristiques<sup>35</sup>, forme une conjecture sur une mutation en cours, mais il ajoute que ce rêve est aussi utopique que celui de la République parfaite. Le caractère utopique est surtout présent dans l'idée de parvenir à un optimum du système social et économique par une gestion centralisée confiée à une technocratie, dotée de nouveaux outils de calcul. Est-ce un hasard, un compatriote de Daniel Bell, le romancier Ira Levin, fera de ce même thème un roman contre-utopique majeur, This Perfect Day (1970), traduit en français sous le titre Un bonheur insoutenable. Dans une société-monde appelée « la famille », basée sur la sollicitude, la recherche d'épanouissement personnel, un superordinateur régule tout, UniOrd. Cet ordinateur est le paravent d'une technocratie scientifique, dont la mission est d'optimiser le fonctionnement économique et social, mais qui a engendré une nouvelle forme de totalitarisme. L'idéal (utopique) de Bell est un cauchemar (contre-utopique) de Levin. L'un n'a pas raison et l'autre tort, mais le romancier produit une réflexion dont a besoin la prospective. Bref, la prospective a besoin de regarder la facette utopique et la facette contre-utopique de ses objets, car chacune est riche d'enseignements.

En revanche, il n'est pas un problème que les travaux de prospective incorporent une

---

<sup>35</sup> Il définit cette société à travers cinq grandes dimensions : les services sont au cœur de l'économie et des emplois ; hausse des emplois qualifiés ; primauté du savoir théorique sur l'empirisme, au cœur du système avec l'importance de l'ordinateur et du rôle de la R&D, planification du développement de la technologie, et enfin nouvelle technologie de l'intellect pour gérer la « complexité organisée » et ordonner la société de masse, par le biais de théories de la décision dont les instruments seraient les ordinateurs.

dimension utopique si elle est posée clairement, comme « 2100 odyssée de l'espèce » (1993) de Thierry Gaudin. Ingénieur, expert en innovation, Thierry Gaudin s'est lancé dans une prospective exploratoire de la planète au 21<sup>ème</sup> siècle, en prenant en compte tous les champs d'évolution (économie, démographie, éducation, mentalités, technologies...). A la suite d'un premier ouvrage, « 2100, récit du prochain siècle » (1990), fruit de la consultation de chercheurs de tous horizons, « 2100, Odyssée de l'espèce » en fait une synthèse et propose douze programmes mondiaux. Trois périodes sont identifiées, 1980-2020 « les désarrois de la société du spectacle », 2020-2060 « une société d'enseignements », 2060-2100 « la société de libération ». L'image du futur peut faire sourire par son côté irénique, mais c'est bien un projet à réaliser, un horizon qui fait fond à l'action, donc un mixte de prospective et d'utopie au sens profond, ce qui ne lui enlève pas sa force.

Thierry Gaudin décrit ci-dessous le procédé qu'il a adopté. On reconnaîtra le cheminement caractéristique de l'utopie qui consiste à énoncer un horizon programmatique, d'abord sur le plan philosophique, puis sur le plan de l'action :

*« Tout se passe comme si une fraction éclairée de la civilisation, en l'occurrence les enfants du mouvement philosophique, déclarait le projet du siècle suivant. A la suite de quoi, la société ainsi "programmée", réalisait peu à peu, à mesure que les inventions, les investissements, l'évolution des habitudes le permettait, le projet d'ensemble avec différents bourgeonnements, plus ou moins imprévus au départ, mais cependant conformes à ses engrammes, comme une géométrie fractale se déclinant à différents niveaux.*

*À cet égard, la prise de position la plus grande dans sa générosité, la plus visionnaire et la plus prémonitoire a été celle de nos ancêtres qui, à la révolution française, ont déclaré les droits de l'Homme. Texte complètement utopique pour l'époque, c'est, encore maintenant, le principal enjeu politique planétaire. Ainsi, à un certain niveau de spiritualité, la pensée s'imprime dans la société. Non seulement elle est prospective, mais elle est aussi, en quelque sorte, programmation du social, imprégnant peu à peu la volonté du peuple comme des dirigeants. » (2100 Odyssée de l'espèce, p. 27)*

L'avertissement au début du livre est caractéristique du genre utopique. L'auteur indique qu'il s'adresse à ceux qui « veulent changer le monde ».

*« 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 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. » (2100 Odyssée de l'espèce, p. 8-9)*

## 6 - Prospective, engagement, visions alternatives de l'avenir, idéologie

Les prospectivistes s'interrogent finalement assez peu sur les prémices et le fond idéologique de leur activité. Dans « La technocratie, mythe ou réalité ? » (1964), Jean Meynaud est l'un des premiers à pointer la dimension idéologique implicite de la prospective :

*« Les adeptes de la prospective ont généralement l'ambition de présenter une vision idéologiquement neutre de l'avenir. Ayant lu beaucoup des travaux publiés à ce titre, je puis assurer que cette intention n'est que rarement mise en pratique. En dépit de professions de foi généreuses, de nombreux esprits tendent à considérer comme « probable » ce qu'ils estiment « souhaitable ». Par ailleurs, sans oublier le rôle des éléments objectifs de l'évolution, on peut admettre que le futur est influencé par l'image que les hommes s'en font. Sur cette base, la prédiction de l'avenir est rapidement utilisée dans le combat idéologique. Actuellement bien des descriptions de l'avenir dit prévisible répondent simplement à la volonté, plus ou moins consciente, de réfuter le marxisme, et plus généralement le socialisme, d'en montrer l'inadaptation aux réalités du XXe siècle – ceux qui continuent de dénoncer la malfaisance foncière du capitalisme étant accusés de préférer leurs idées aux faits. La prospective se relie au thème de cet ouvrage dans la mesure où les exposés ou recherches présentes sous son pavillon marquent une propension à exalter les vertus de la civilisation technicienne et les mérites des techniciens. » (p. 243)*

Il est indéniable que la pensée prospective est solidaire de modèles dominants, validés par les gouvernants (économie de marché, État providence, démocratie représentative...), mais qu'elle est capable d'introduire un questionnement, par exemple sur la société de consommation, l'urbanisme, l'écologie, la technique, etc. qui la rendent attentive à d'autres modèles possibles. Elle peut aller jusqu'à relayer les visions alternatives de l'avenir portée par des courants sociaux ou politiques minoritaires, comme on l'a observé avec le mouvement minoritaire dit de l'« école du carrefour » (opposé depuis les années 1960 à celui de la société post-industrielle) qui a donné lieu au rapport Meadows. De même qu'il existe des courants alternatifs et minoritaires, il existe une prospective alternative et minoritaire. Ces courants peuvent quitter le champ de la pensée alternative, comme l'indique la reconnaissance des problématiques de l'écologie, de la soutenabilité, et l'inscription dans la Constitution française en 2005 de l'objectif d'un développement durable et de prise en compte de l'environnement, avec la Charte de l'environnement adossée à la Constitution. Le diagnostic de l'écologie politique posé par exemple dans « L'Utopie ou la mort » de René Dumont, qualifié d'utopique au début des années 1970, fait l'objet d'un quasi consensus aujourd'hui, et le développement durable forme une nouvelle philosophie planétaire. Autre exemple significatif, la pensée de la décroissance est bien moins marginale dans les années 2010 qu'elle ne l'était au moment de la publication de la Bd de Gébé « L'An 01 » (1972), qui diffusait de façon pionnière les thèmes de la décroissance.

Cela indique que les pensées alternatives de l'avenir s'expriment, selon les cas, sur le registre de l'utopie, de la fiction, de l'idéologie, de l'action, de l'expérimentation, des sciences humaines et sociales, mais aussi de la prospective, même si cette dernière les

enregistre avec un effet retard patent, en tout cas quand elle reste collée aux modèles dominants. Les deux grands postulats selon lesquels dans un monde fini la croissance ne peut être infinie et que le progrès de la technoscience doit être régulé pour ne pas mettre en péril l'environnement et l'humanité, sont présents, dans les années 1970, dans les ouvrages au statut fort différent cités plus haut, « Halte à la croissance » (Meadows), « L'utopie ou la mort » (Dumont), « L'an 01 » (Gébé), « Le principe responsabilité » (Jonas), mais aussi dans des romans, et des communautés de vie qui expérimentent ces principes. On pourrait établir de telles circulations d'idées entre des registres différents, et des idées vers la pratique, pour bien d'autres domaines. La société de l'information par exemple est au départ un projet à dimension utopique (Norbert Wiener), qui va percevoir l'ordinateur, puis les mondes virtuels et internet comme des vecteurs de libération (il faut lire le stupéfiant Chaos et cyberculture de Timothy Leary)<sup>36</sup>. Dans les années 1980-90 des ouvrages situés entre prospective et militantisme soutiennent ce mouvement, théorisent le cyberspace, la cyberdémocratie (Joël de Rosnay, Pierre Lévy et d'autres). Aujourd'hui, des organisations militantes, comme la FING accompagnent l'action publique.

L'alternative économique ou sociétale prend souvent naissance dans ce qui est d'abord une réflexion utopique. Le Monde diplomatique le reconnaissait dans un numéro intitulé « Le temps des utopies » (n°112, août septembre 2010) : « *sans l'horizon d'un idéal, les combats sociaux manquent d'âme. Ils se déroulent le plus souvent sur la défensive, avec pour objectif de défendre des acquis menacés* » ; « *le mouvement social pâtit de l'absence d'alternative* ». La crise d'alternative « *naît avant tout de l'incapacité des forces de changement à incarner une utopie* ». « *Oui c'est d'abord d'une utopie que le monde a besoin* ». « *Ce qui fait le plus défaut, ce sont les utopies philosophiques sans lesquelles il n'est pas d'horizon politique véritable* » ; « *il est temps d'avoir le courage d'être utopique* » (p. 65).

Ceci rappelle aussi que pensées et pratiques alternatives, qu'elles prennent la voie de l'utopie, de la fiction, de l'idéologie, ou de l'expérimentation sociétale, participent à la fabrique du futur, et peuvent être appréhendés par la prospective comme des laboratoires où s'inventent de nouvelles formes, organisations, comportements... La prospective gagne à leur prêter attention, en évitant d'en devenir un porte voix sans recul.

---

<sup>36</sup> Cédric Polère, « Des utopies psychédéliques aux cyber-utopies », Ecole Supérieure des Beaux-Arts de Montpellier Agglomération, 2004.

## II – QUELS OUTILS, RESSOURCES, MODES DE FAIRE POUR LA PROSPECTIVE ?

### 1- La boîte à outils de la prospective doit-elle s'étoffer ?

En dehors du principal diffuseur des « méthodes formalisées »<sup>37</sup>, à savoir Michel Godet au CNAM qui affirme qu'il n'y a pas lieu de revoir la boîte à outils de la prospective (« *les nouveaux entrants renvoient les anciens à des pratiques périmées et dépassées, estiment qu'il faut de nouvelles méthodes, sous-entendu celles qu'ils apportent eux-mêmes. Le besoin de nouvelles méthodes reste à prouver* » : entretien Millénaire 3), une partie importante du monde de la prospective, et sans doute la grande majorité des professionnels appartenant aux jeunes générations, estiment que les outils sont insuffisants, peu adaptés aux besoins réels des organisations.

La critique porte sur plusieurs plans :

- Les outils sont restés figés sur ceux mis en ordre par Michel Godet, alors qu'ils auraient du évoluer. Les principales structures françaises, le CNAM et Futuribles, ne contribuent pas à les renouveler ;

- du coup, la prospective française est en retard sur d'autres scènes. Les atouts initiaux de la prospective française<sup>38</sup> renvoient à des réalisations passées. Le constat de retard est porté de la manière la plus explicite par Fabienne Goux-Baudiment ;

- les outils existant sont trop sophistiqués, difficiles à manier, coûteux en temps et budgets, donc inadaptés aux besoins. Il faudrait par conséquent des outils plus variés, adaptables, sur mesure, rapides à mettre en place, avec une efficacité plus évidente ;

- les outils classiques ont une faible capacité à modifier les concepts, à ouvrir le champ du questionnement et des alternatives. Il est ainsi reproché au scénario, outil emblématique de la prospective, de privilégier les prolongements de tendances (malgré les inflexions prises en compte), alors qu'en réfléchissant d'emblée au souhaitable, ou en intégrant sur un autre mode le travail exploratoire, il est possible d'ouvrir davantage le champ de la réflexion.

Citons Édith Heurgon : « *Sur le fond, je reproche à la prospective classique, avec ses méthodes par identification de composantes et construction de scénarios, de ne pas faire*

---

<sup>37</sup> Il s'agit essentiellement des outils utilisés pour réaliser la 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).

<sup>38</sup> Ses atouts sont la pensée fondatrice de Gaston Berger consolidée par Pierre Massé, Jacques de Bourbon-Busset, Bertrand de Jouvenel, l'étayage méthodologique par la DATAR, l'OTAM, le CNAM et Michel Godet, le rôle de Futuribles dans la structuration de la scène française, les pratiques pionnières en matière de prospective territoriale grâce à la décentralisation et parce que la prospective a été imposée par la loi, dans les SRADT et les SCOT...



*évoluer les formes de pensée et de raisonnement, de ne pas s'efforcer à un renouveau conceptuel. Elle ne considère pas comme un enjeu principal la capacité d'une pensée complexe à reformuler les questions de manière à ouvrir le champ des possibles, ni à dénouer des situations paradoxales au travers de processus d'apprentissage et d'innovation. (...) Les outils classiques ont tendance à se substituer à la véritable réflexion prospective et, avant d'avoir bien posé les problèmes, vont trop vite aux solutions... Cela conduit alors à restreindre le champ des possibles et à la pensée unique ».* (entretien Millénaire 3)

;

- une critique implicite tient au fait que ces méthodes relèvent d'une « pensée d'ingénieur », qui décompose le réel en variables, qui cherche à quantifier, alors qu'il existe d'autres modes d'appréhension du réel, et que ce type de pensée est dans tous les cas insuffisant. Cette pensée d'ingénieur est rattachée à la « deuxième génération » de l'histoire de la prospective : après la génération de Gaston Berger, la génération suivante, dans les années 70-80, est encline à la formalisation mathématique. Depuis les années 90, on assisterait à un retour à la pensée philosophie de Berger<sup>39</sup>.

Néanmoins, il est difficile de savoir si cette critique concerne seulement la boîte à outils de Michel Godet (et à travers elle, la position dominante de cette personnalité de la prospective ainsi que celle du CNAM sur les plans de l'enseignement et des méthodes), ou bien l'ensemble des outils à dominante quantitative dont la prospective s'est dotée depuis son origine. Les acteurs de la prospective reconnaissent en effet qu'en fonction des objectifs poursuivis, chaque outil a son intérêt : ainsi, la méthode des scénarios suscite des points de vue différents, mais dans tous les cas, une utilité leur est reconnue, ne serait-ce que pour élargir les termes du débat. Bruno Héroult défend avec conviction l'intérêt des scénarios<sup>40</sup>, de même que Philippe Durance. En pratique, la prospective mobilise toute une palette d'outils, en fonction des objectifs poursuivis. Citons la responsable d'une équipe de prospective dans une grande entreprise : « *Nous mobilisons tout un écosystème de moyens et d'outils : cela va du coup de téléphone à un expert, à une enquête Web avec questionnaire, en passant par la méthode Delphi, un workshop entre experts et personnel d'Orange pour échanger sur des analyses, la réalisation d'entretiens approfondis pour repérer des signaux faibles, ou l'utilisation de focus group réalisés dans d'autres contextes.* » (Christine Defuans, Orange Labs, entretien Millénaire3) ;

---

<sup>39</sup> Fabienne Goux-Baudiment a établi ce découpage entre générations : « *L'explication de ce tournant est d'ordre historique : après la Chute du Mur de Berlin en 1989, les questions de sens sont devenues premières. Depuis, une troisième génération, au niveau européen, revient à la pensée plus philosophique de Gaston Berger. Au niveau mondial également, je tire de mes contacts avec l'étranger la conviction que la question technologique n'est plus centrale, on est partout revenu à la question des finalités, par exemple de ce que signifie le développement durable, du comment s'adapter au changement climatique... C'est dans ce cadre que la prospective territoriale est apparue : sur le terrain, elle n'était plus l'affaire des ingénieurs, mais essentiellement de personnes venant des sciences composites du territoire, géographie, économie du développement, science politique..., qui regardent le territoire sous un angle systémique, et du coup ont court-circuité la pensée technologisante de la deuxième génération.* » (Fabienne Goux-Baudiment)

<sup>40</sup> « *La méthode des scénarios est adaptée au décideur dans la mesure où elle le met en face de ses responsabilités, en lui indiquant la pluralité des futurs possibles, les possibilités de ruptures, de crises, en lui montrant que le futur est à construire avec des responsabilités partagées, que si l'on choisit d'aller dans telle direction, cela provoquera telle conséquence que l'on peut juger acceptable ou inacceptable... Les scénarios sont pédagogiques, didactiques, tactiques. Ils relèvent en grande partie d'une mise en scène intellectuelle des tendances et des inflexions envisageables.* » (Bruno Héroult, entretien Millénaire3)

- la volonté d'utiliser voire mettre au point une nouvelle génération d'outils est patente dans des cabinets privés de prospective (proGective, X POLE...), dans le projet de la 27<sup>e</sup> Région, à la Poste et la RATP. La période actuelle semble riche de nouvelles tentatives et d'expérimentations.

## 2 - Prospective, rationalité, créativité

La prospective se définit depuis son origine comme une activité qui combine volonté et imagination, rigueur et rêve, mais il est indéniable qu'elle a davantage investi dans les méthodes dites rationnelles que dans les approches sensibles. La prospective a en effet toujours cherché à mettre en exergue sa rationalité, pour être reconnue comme activité au service de la rationalité des décisions, pour conquérir une légitimité par rapprochement avec les sciences, et pour se distinguer des modalités plus anciennes d'exploration du futur, d'anticipation, ou de réflexion sur l'avenir souhaitable (prédiction magique, astrologie, prophétisme, utopie, science fiction).

Certes, des appels ont été lancés pour que la prospective se transforme. Pierre Massé estimait ainsi, au début des années 1970, que la prospective se devait de prendre en compte l'évolution de la société, admettre les opinions contraires et l'affleurement de l'irrationnel. Bien plus tard, en 2002, le besoin d'ouvrir la barrière de la créativité est encore ressenti : *« Il y a en prospective une barrière de la créativité. Souvent les vues de l'avenir sont des extrapolations visibles ou masquées des tendances présentes. On l'a vu, chez les scientifiques, la tendance dominante est de penser davantage en termes de prévision. Les « wild cards » sont le plus souvent hors du champ de la réflexion des scientifiques. Il faut donc engendrer et stimuler un processus créatif. Une « nouvelle méthodologie prospective » devrait mettre en œuvre simultanément des processus de rationalité et de créativité, l'une étant le fondement de l'autre par un questionnement systématique sur d'autres alternatives. Cette démarche s'appuie sur des mécanismes mentaux comme l'inversion, l'analogie, la symétrie, les matrices morphologiques. »*

(Pierre Gonod, Gurtler, « Evolution de la prospective », 2002, <http://www.jle.com/fr/revues/medecine/mtp/e-docs/00/03/35/5B/article.phtml>)

Cette posture a conduit au rejet de la fiction, des arts, de la philosophie même, dont l'influence sur la prospective a connu une éclipse dans les années 70-80. Or chacune de ces activités a des capacités en propre à penser le présent et à explorer l'avenir, en décelant des tensions qui pourraient être actives, des « signaux faibles », des questions problématiques, etc.

Ce rejet a entraîné un déficit de recherche, de réflexion, sur l'apport que pourraient constituer ces modalités pour la prospective, déficit qui n'est absolument pas comblé aujourd'hui. Les recherches d'un maître de conférence de Nice, Yannick Rumpala, sur l'apport de la science fiction à la prospective font figure d'exception, et rien de tel existe sur l'utopie par exemple. La prospective est en retard sur les sciences sociales, qui ont entamé

cette réflexion. Il existe ainsi une tradition de prise en compte de la SF dans les sciences sociales<sup>41</sup>.

Le dogme qui consistait à fermer la prospective à toute une série d'apports potentiels pour préserver sa rationalité et sa capacité à embrayer sur l'action est en train de tomber, ce qui provoque une ouverture vers des domaines jusqu'alors jugés « infréquentables » par la prospective. Nous envisageons plus loin deux domaines, le design et la science fiction. Bien entendu, dans l'absolu, il faudrait faire le même travail pour d'autres domaines, comme les arts plastiques, la psychologie, ou poser la question des supports, comme la vidéo<sup>42</sup>.

La construction de la prospective en tant qu'activité rationnelle explique aussi pourquoi les démarches de pensée créative basée sur le sensible sont historiquement peu développées dans la prospective. La pensée créative ou intuitive est pourtant complémentaire de la pensée rationnelle, caractéristique des sciences, selon Guy Aznar et Stéphane Ely, auteurs de l'article remarqué « L'émergence des idées ? Créativité et prospective : des démarches complémentaires » paru dans *Futuribles* en septembre 2010. Elle privilégie les sorties de route, la divergence, les pas de côté, à travers, par exemple, la régression à une forme de pensée enfantine. On dessine sur les murs, on plonge lentement dans l'inconscient, on ne laisse pas le temps à l'intelligence de faire le tri (brainstorming) ou au contraire on se place dans une posture où l'on prend le temps de produire des sensations ou des images, par une immersion dans l'imaginaire. Depuis la fin des années 1990, les techniques qui utilisent les registres de la sensibilité artistique, de l'image, de la sensation, de l'émotion, de l'intuition, du souvenir, du « rêve éveillé »<sup>43</sup>... apparaissent dans le monde de la prospective. Le recours à ces formes de créativité profonde sert différents types d'objectifs : produire des idées nouvelles<sup>44</sup>, adapter des services aux usages. Par exemple, un psychosociologue tiendra compte des vécus quotidiens pour imaginer des solutions innovantes quant à la mobilité des personnes âgées dans le monde rural (programme *Pluslonguelavie.net* animé par la Fondation Internet Nouvelle Génération). La créativité est aussi indispensable pour « dé-

---

<sup>41</sup> Citons par exemple « Civilisation et divagations. Mort, fantasme, science-fiction » de Louis Vincent-Thomas, publié en 1979 chez Payot, qui étudie l'imaginaire d'une société malade de ses progrès, à travers les romans de SF.

<sup>42</sup> Voir la réflexion dans l'entretien de la 27<sup>e</sup> Région sur Millénaire 3, sur l'intérêt du caractère « bricolé » de vidéos, pour mieux se projeter dans l'avenir et modifier ce que l'on juge souhaitable ou non. Cet exemple montre l'apport du champ artistique aux formats de la prospective.

<sup>43</sup> Le rêve-éveillé utilise dans la cure analytique des moments de visualisation imaginative où les images qui ressortent de l'inconscient s'unissent dans des scénarios imaginaires et symboliques.

<sup>44</sup> Solange Saint Arroman : « *Nous utilisons le rêve éveillé, la relaxation profonde, après avoir induit la matière complémentaire à leurs propres connaissances. Il s'agit d'éviter de ressortir des poncifs mais au contraire de leur permettre de produire des idées nouvelles. Un exemple : dans le cadre d'un atelier de « créativité matière » où nous devons suggérer les matières du futur pour la protection humaine, j'ai élaboré un jeu basé sur la bionique et l'analogie. Avec mon équipe, nous avons cherché tous les matériaux de la nature qui pouvaient évoquer la protection, dans toutes les matières possibles, des peaux d'animaux, des écorces, des plantes, des pierres, y compris des trucs traficotés par nous-mêmes... Durant une deuxième phase, nous avons fait l'atelier. Il a été pris par certains comme un atelier de « maternelle », une perte de temps. Une nuit a passé. La journée du lendemain a été consacrée à des ateliers de créativité avec immersion à l'intérieur de soi pour ressortir les rêves de la nuit, tout ce qu'avait suscité au plus profond de soi l'atelier de la veille. Bien sur, cela a fonctionné. Lors de ces séances, les personnes deviennent plus libres, sensibles, innovantes. C'est l'au-delà de l'imaginaire. Nous les faisons rentrer vraiment à l'intérieur d'elles-mêmes, même vers des sensations tactiles de la petite enfance par exemple. Tout est bon ! » (entretien Millénaire 3)*

formater » nos représentations et raisonnements, et favoriser le travail de reconceptualisation dont a besoin la prospective.

L'ouverture à des modes de réflexion, de questionnement, de représentation, d'incarnation, d'exploration de l'avenir, de réflexion sur le souhaitable, que la prospective avait jusque-là pas ou peu considéré, est-il le symptôme d'un changement profond ? Cette ouverture reste timide, tempère Guy Aznar, qui nous a indiqué son grand regret de ne pas avoir réussi à faire se conjuguer créativité et prospective : la prospective manque toujours cruellement de créativité, estime-t-il, alors qu'elle en aurait besoin à deux moments : en amont, elle pourrait s'appuyer sur des techniques de créativité de groupe pour susciter l'expression des désirs, appréhender l'inconscient, connaître la dynamique des attentes, des peurs ; à un deuxième niveau, elle pourrait plus classiquement enrichir les hypothèses produites par la prospective, par la production d'idées.

Si le retour de balancier se confirmait, il faudrait ne pas verser dans l'extrême inverse : l'équilibre doit être maintenu dans la prospective entre « rigueur et imagination », selon la formule consacrée. La prospective doit pouvoir objectiver les tendances qu'elle analyse, et elle disparaîtrait (ou deviendrait support à des idéologies, à des utopies, à des images fermées de l'avenir) en devenant une activité uniquement subjective.

### **3 - Prospective et imagination, prospective et image**

La prospective combine imagination, volonté et rigueur, les premiers prospectivistes revenaient sans cesse sur ces trois notions. Dans « Réflexions sur l'attitude prospective » (Prospective, PUF, 1962), Jacques de Bourbon-Busset écrit : « *L'imagination et la rigueur ne s'excluent pas. Il est bien évident qu'elles se combinent et se complètent. L'imagination doit nourrir la rigueur, et la rigueur donner à l'imagination l'ossature, cela va de soi.* »

De manière assez étonnante, vu la représentation parfois négative de l'imagination, la prospective assume cette dimension. La méfiance envers l'imagination remonte loin dans l'histoire occidentale. Tout le mouvement rationaliste s'est méfié de cette « folle du logis » (Malebranche), de cette « maîtresse d'erreur et de fausseté » (Pascal), de l'imagination synonyme de fantaisie. Cette méfiance s'éclaire par l'étymologie : le mot imagination vient du latin *imaginatio* (image, vision) et donc renvoie à l'image. Le mot imagination, depuis son apparition au 12<sup>ème</sup> siècle, signifie selon les cas imitation par les images, faculté d'évoquer ou se rappeler des images, faculté d'inventer par l'esprit, ce qui indique que l'imagination se rattache selon les cas à l'image, à la perception, au concept, et donc n'a pas forcément besoin de l'image. L'imagination a du coup des dimensions distinctes : l'imagination reproductrice comme possibilité de voir en images est distincte de la fonction irréaliste de la conscience, par laquelle l'homme a le pouvoir de penser le non-réel, ou de donner de l'existence à ce qui n'existe pas ; l'imagination créatrice désigne la fonction d'innovation et d'invention.

La réhabilitation de l'imagination va être produite à partir du 19<sup>ème</sup> siècle par une combinaison de facteurs : idéalisme kantien, conscience que tout ce qui existe a d'abord été imaginé par les hommes, apparition de la psychologie et de la psychanalyse (Freud fait découvrir le fantasme qui, non exact sur le plan du réel extérieur, n'est pas irréel puisqu'il

unit sur une image des affects, des pulsions et des projets), progrès de la science, réflexion sur la nature des mathématiques (elles sont de l'ordre de l'imaginaire)...

Il faudrait approfondir et actualiser la réflexion sur le lien prospective-imagination, mais nous n'irons pas plus loin ici. Nous voulons seulement souligner trois points :

- La méfiance de la pensée philosophique occidentale envers l'imagination va de pair avec une méfiance pour l'image, définie comme une réalité trompeuse, fascinante et dangereuse selon la tradition platonicienne, ou comme « une sensation atténuée » (Taine) ;

- la méfiance de la philosophie envers l'image s'accompagne d'une valorisation de l'écrit : « On connaît l'argument : l'image serait obscène parce qu'elle voudrait nous donner la chose, alors que la parole, elle, marquerait la distance avec la chose même » (Jacques Rancière, entretien, Télérama n°3074, 10 déc. 2008). Nos sociétés associent la raison et l'abstraction aux capacités de distanciation du texte, plutôt qu'à l'image, associée à une compréhension par défaut (l'image est destinée à ceux qui n'arrivent pas à comprendre un texte). Rudolf Arnheim établit ce diagnostic dans son ouvrage « La Pensée visuelle » (Flammarion) : « le préjugé qui établit une discrimination entre perception et pensée n'a pas disparu de nos jours. Tout notre système d'éducation est encore fondé sur l'étude des mots et des nombres. Certes nos enfants, à l'école maternelle, font leur apprentissage en regardant et en manipulant des formes agréables : s'ils inventent des formes originales sur le papier ou dans l'argile, c'est en pensant à travers la perception. Mais dès l'école primaire, les sens commencent à perdre de leur statut éducatif. Plus les disciplines reconnues insistent sur l'étude des mots et des nombres, plus leur parenté avec les arts se fait lointaine et plus ceux-ci se réduisent à une activité souhaitable, mais mineure ; on consacre de moins en moins d'heures par semaine à ce qui, de l'avis de tous, détourne des matières réellement importantes » ;

- paradoxalement, la prospective valorise l'imagination, mais elle ne s'est pas appuyée sur l'image, n'a pas exploité ses capacités.

Mais quelles sont ces capacités de l'image dont pourrait bénéficier la prospective ? Par définition, l'image, du latin imago (représentation, portrait, fantôme, copie) est une catégorie de signes qu'on a coutume de distinguer des indices et des symboles. Images, indices, symboles font davantage que « désigner » le monde ou le réel. Il serait trop fastidieux ici de faire le détour par les théories de l'art (à dominante psychologique avec un Ernst Gombrich, philosophique avec un Nelson Goodman, phénoménologique, sociologique, structurale, etc.) qui permettent d'établir les distinctions indispensables entre représentation, symbolisation, expression, métaphore, etc. Nous nous intéressons ici à l'image, non comme représentation mentale, conceptuelle (la métaphore), mais comme représentation visuelle, tangible, utilisant nos capacités perceptives. Cette dernière a une propriété fondamentale d'incarnation, de tangibilisation ou de « toucher visuel », qui signifie une perception à la fois intellectuelle et sensible, qui aborde à la fois la forme et le fond. L'image rend tangibles des idées, des processus, des notions, des projets, des visions...

Grâce à cette propriété, les images suscitent une compréhension du réel distincte de celle apportée par le texte, bref, elles aident à comprendre et penser des réalités, phénomènes,

idées, notions, concepts, démarches, que l'on serait en mal de penser et a fortiori de faire saisir par un texte ou un discours. C'est la première vertu de l'image. On peut penser la ville et son avenir à travers des cartographies, à travers les dessins de l'exposition Les Cités végétales de Luc Schuitten (2010), comme on peut la penser à travers du texte, à dimension scientifique, fictionnelle, ou composite, comme l'anthropologie poétique de Pierre Sansot dans « Rêveries dans la ville » (2008).

Pour autant, il faudrait se garder d'une vision idyllique : l'image peut également créer un obstacle à la compréhension, elle favorise des émotions qui peuvent nuire à la pensée, ce qui signifie que son utilisation doit se faire de manière judicieuse.

Deuxième vertu : l'image favorise le processus de projection dans l'avenir (on s'y croit !), d'exploration, d'imagination, de réflexion sur des réalités qui pourraient advenir. Concrètement, il est assez facile d'engager une discussion sur les conséquences des progrès des nanotechnologies si l'on prend comme base des projections imagées et concrètes des conséquences de ces progrès (c'est ce qu'à fait le designer François Jégou).

Enfin, en utilisant les propriétés de l'image, il peut être plus aisé pour la prospective de nourrir un diagnostic, de représenter des phénomènes, de penser d'autres dimensions du réel, de mener une réflexion collective, des débats, ou de diffuser les résultats d'un travail prospectif, en tout cas de manière plus large que si cette diffusion utilisait seulement l'écrit.

Dans le nécessaire renouvellement de la prospective, l'enjeu de l'image est aujourd'hui reconnu par l'ensemble des acteurs. Au CNAM, Philippe Durance relève son apport potentiel dans de multiples processus<sup>45</sup>. A la DATAR, l'enjeu de la représentation cartographique est pointé comme important pour penser et représenter les phénomènes spatiaux<sup>46</sup>. Virginie Raison, directrice du Lépac, un laboratoire privé de recherche spécialisé en géopolitique et prospective, a publié *2033, Atlas des futurs du monde* (2010), essai cartographique de

---

<sup>45</sup> « La représentation est un véritable enjeu pour la prospective. Je pense à la représentation des scénarios. Il y a aussi un vrai besoin à représenter, à spatialiser les phénomènes dans la prospective territoriale, à représenter autrement que par du texte écrit qui peut effectivement paraître, voire être, rébarbatif. Mais nous avons beaucoup de mal à changer nos manières de faire. La question se pose aussi pour nourrir le diagnostic. J'aime par exemple faire réaliser des audits photographiques des territoires par des artistes, pour à la fois marquer, faire « prendre conscience de », mais aussi nourrir l'imaginaire de manière différente. Nous ressentons aujourd'hui le besoin d'ouvrir sur des dimensions artistiques qui me semblent primordiales, car l'artiste, grâce à son intelligence propre, artistique ou émotionnelle, sent ce que le commun des mortels ne sent pas et nous renvoie une réalité différente, qui interpelle les représentations communes et pose donc des questions rarement ou jamais abordées. » (entretien Philippe Durance, entretien Millénaire 3)

<sup>46</sup> « A la DATAR, nous cherchons à innover en matière de représentation des réalités et des dynamiques territoriales. L'enjeu est important. Je m'explique : une carte n'est pas seulement une sorte de copie du territoire, elle fait territoire ; les territoires ont été, en partie, construits à travers les représentations que l'on s'en donnait. Or, la plupart des démarches de prospective territoriale ne comportent pas de représentation, dans la phase exploratoire comme dans la planification, car cela ne fait pas partie de la boîte à outils prospective. A un autre niveau, l'image est support de réflexion : penser à travers du texte, penser à travers de l'image, sont deux modes de pensée différents. Pour nous, produire de l'image est complémentaire à la production de textes. Dans les exercices de la DATAR, il est symptomatique que les gens retiennent des cartes, et non des citations. La difficulté est que cette dimension ayant été longtemps sous-estimée, nos capacités à représenter sont sous dimensionnées au regard de nos besoins. Nous aimerions mieux représenter les mobilités, les flux, les phénomènes réticulaires... Pour réaliser les images dynamiques et 3D dont nous rêvons, il faudrait investir dans les outils informatiques de modélisation et de représentation. C'est une des interpellations de la démarche. » (Stéphane Cordobes, entretien Millénaire 3)

prospective globale qui ouvre des pistes nouvelles de représentation des phénomènes, par ses choix cartographiques, son inventivité, sa pédagogie. Il n'est pas un hasard que futuribles l'ait invitée à présenter cet ouvrage.

Toute une série de raisons (crise de la rationalité, reconnaissance croissante de l'importance des dimensions symboliques dans les sociétés, réhabilitation de la perception sensible, du subjectivisme...) concourent à la reconnaissance de cet enjeu de l'image. S'y ajoutent des enjeux spécifiques au monde de la prospective, à commencer par le souci d'élargir les publics de la prospective (réflexion, débat, diffusion de ses résultats).

#### **4 - Le design, enrichissement ou déplacement de la prospective ?**

Le design a un élan manifeste, on le voit à sa capacité à attirer des étudiants venant d'univers diversifiés (multiplication par cinq du nombre d'inscrits dans les écoles dédiées au design !)<sup>47</sup>, à son expansion dans les entreprises et administrations, à la multiplication des cellules de « design prospectif » dans les entreprises<sup>48</sup> pour imaginer très en amont de nouveaux produits, ou dans le boom du « design de service » (scénarisation des usages liés à un produit)<sup>49</sup>.

Le design n'a plus aujourd'hui à faire la preuve de sa dimension multi-facettes et intégratrice : il sait combiner anticipation des tendances, prise en compte des moyens techniques disponibles, informations marketing et R&D. Dans les entreprises, les designers disputent aujourd'hui au marketing et à la R&D la conduite des projets de développement de nouveaux produits.

La prospective est l'un des champs où le design étend ses interventions, à côté du management, de l'intégration des nouvelles technologies, des démarches d'éco-conception, etc. Le design entre dans la prospective en faisant valoir ses processus d'innovation. Philippe Durance a parlé de « coup d'État » des designers : « *Le principal argument mis en avant par les designers c'est que le design peut tout réinventer, jusqu'aux services publics, car leur métier est de concevoir. Ils cherchent à appliquer au monde des idées des approches qui, à l'origine concernent essentiellement les produits industriels. Il y a aujourd'hui un véritable « coup d'État » des designers, au niveau européen, sur le domaine de l'innovation.* » (entretien Millénaire 3)

- **Quels sont les apports du design à la prospective ?**

---

<sup>47</sup> Télérama du 21 octobre 2009, « Un métier à tiroirs ».

<sup>48</sup> Voir, sur le site de l'Usine Nouvelle, l'article « La folie créatrice du design prospectif » (2008) <http://www.usinenouvelle.com/article/la-folie-creatrice-dudesignprospe-ctif.N63760>.

<sup>49</sup> Le design, historiquement centré sur les produits, s'est ouvert aux services en raison de la croissance de leur part dans l'économie mondiale (jusqu'à 75% dans les pays industrialisés). Le design de service repose sur le postulat qu'en tenant compte de l'expérience de l'utilisateur, il est possible d'enrichir la forme et la fonctionnalité d'un service, et que les services doivent être optimisés et améliorés constamment pour rester désirables et compétitifs.

Le design repose sur le dessin. La visualisation intervient à tous les stades des projets de la 27<sup>e</sup> Région par exemple, depuis les premiers dessins jusqu'aux scénarios mis en image et aux dispositifs prototypés.

A travers le dessin, l'image, la vidéo, le design apporte une manière nouvelle d'observer le réel, de penser des objets<sup>50</sup>. C'est une première fonction, qui rejoint la première vertu de l'image évoquée plus haut.

Il apporte aussi, c'est encore plus décisif, une capacité à « tangibiliser » immédiatement des idées, des analyses, des concepts, des projections, ce qui sert à la fois à mieux « manipuler » ces idées, au sens de les discuter et les faire évoluer, et à la fois à mieux les faire partager, au sens de les faire comprendre, les mettre en discussion, les diffuser. Cette force du design a évidemment à voir avec les capacités de l'image évoquées dans les pages précédentes. Elle est manifeste dans des univers qui ne connaissaient que l'écrit, comme l'administration ou... la prospective. Dans la prospective justement, la demande de design provient en partie d'une frustration congénitale : les publications prospectives sont, sauf exception, peu appropriées et peu lues, ce qui rend difficile la transmission des idées. Les possibilités offertes par l'image sont accueillies avec enthousiasme — trop peu être selon le témoignage du designer Brice Dury qui estime que le design tend à être pensé par la prospective comme une solution miracle.

Des acteurs de la prospective font appel régulièrement au service de designers. Lors de la démarche « La Poste 2020 »<sup>51</sup>, lors de la démarche « TGV 2010-2020 »<sup>52</sup>, des designers ont chaque fois été impliqués, avec des apports manifestes selon les personnes qui ont conduit ces démarches.

---

<sup>50</sup> Romain Thévenet, designer, souligne de manière très claire la capacité du design à nous mettre face à des objets qui nous permettent de penser différemment : « *Je vois dans le design une manière différente de faire de la prospective. Un exemple : Jean-Marie Massaud a conçu un hôtel volant sous forme d'un immense dirigeable. Ce projet, « Manned Cloud », ne verra pas le jour avant une dizaine d'années, mais le designer a produit une vision pour cet hôtel volant, il l'a dessiné, modélisé. Tout à coup, nous sommes face à un objet qui nous fait rêver, permet d'envisager une autre forme de tourisme par exemple. Dans les projets de la 27<sup>e</sup> Région, nous allons chercher dans le design la capacité à se projeter dans l'avenir, à rendre palpable une idée de l'avenir, même s'il n'y a pas toujours un « objet physique » au centre de la réflexion.* »

<sup>51</sup> Selon Edith Heurgon, « *les prospectivistes, qui échangent surtout de la parole ou du texte, ont besoin de concrétiser leurs concepts et leurs analyses, ce que leur permet de faire, au travers d'images ou d'objets, les designers. C'est en ce sens qu'ils sont des accélérateurs pour conduire des démarches de prospective participative. Ainsi, dans la démarche « La Poste 2020 » qui a mobilisé dans des groupes de réflexion près de 500 personnes dans 5 départements français, j'avais demandé au designer Brice Dury d'imaginer les objets de la Poste en 2020, ce qui a permis d'introduire dans les débats des représentations imaginées accélérant la compréhension des participants. Le recours à l'image est un moyen d'élargir les modes d'observation du réel.* »

<sup>52</sup> « *Aujourd'hui le lieu où nous réalisons ces recherches, le cœur du projet, c'est la salle Agile. Un designer est toujours présent depuis le début de projet, il va comprendre en profondeur ce qu'il faut faire, il va aussi concevoir et concrétiser directement au mur. Le dessin est important, il permet de visualiser tout de suite. (...) J'ai toujours inclus un designer dès le départ dans mes projets. Un designer a besoin d'écouter, de noter, d'être immergé dans le projet, ensuite les idées viennent bien plus vite et sont plus adaptées. Le designer va aller plus loin que la réflexion, il voit le mouvement dans l'espace, touche virtuellement la matière, perçoit ce à quoi nous ne pensons pas forcément lorsque nous cherchons à concevoir les trains du futur, à penser leur intérieur. Par exemple, que prévoir pour que les non-voyants soient à l'aise dans le train ? Comment circule la nourriture dans le train ? Combien de fauteuils faut-il dans un wagon ?* » (Solange Saint Arroman).



Un responsable de la 27<sup>e</sup> Région, Stéphane Vincent, souligne en des termes très clairs la capacité du design à rendre tangibles des représentations, des idées, des projections :

*« Pour moi qui ne suis pas designer, l'apport du design le plus marquant est justement celui de la tangibilisation : le design déploie une gamme de formats possibles beaucoup plus vaste que ceux de la prospective classique. Nous travaillons avec un designer, François Jégou qui s'est intéressé très tôt à la prospective, a travaillé à Futuribles. Sur des formats prospectifs, il réalise par exemple des vidéos sketch de 2 ou 3 minutes, qui mettent en scène un service, un dispositif, une politique, une situation... (...) Dans le cadre d'un projet sur les nanotechnologies, François Jégou a pris en photo de faux produits nanotechnologiques qui semblent tout droit sortis d'un rayon de grande surface, comme des oignons dont le paquet porte l'inscription « ne fait pas pleurer », sous entendu parce que les nanotechnologies les ont dotés de cette propriété. Cela pose la question très concrète de savoir si ce genre d'application nous convient. Plus généralement, cela nous interroge sur l'usage des nanotechnologies. » (entretien Millénaire 3)*

Si l'image favorise la projection dans l'avenir (c'est la deuxième vertu de l'image) en tangibilisant des visions de l'avenir souhaitable, ce n'est pas une fin en soi : c'est pour mieux débattre de leur bien-fondé (est-ce bien cela que nous voulons ?) et questionner leur faisabilité (comment y arriver ?). Il est question ici d'image produite par des designers, mais cela pourrait tout aussi bien être une image produite par la science fiction ou par d'autres moyens.

L'image a aussi une troisième fonction pas encore pointée, d'enchantement. Nous citons l'extrait du compte rendu d'un séminaire international consacré à la manière dont le design transforme les services publics (How Public Design, Copenhague, 31 août 2011) : *« la visualisation (...) est aussi devenu le moyen incontournable de penser différemment l'avenir. C'est dans cet esprit que Manuel Toscano (Zago, USA) promeut une visualisation qui réenchante, dans un monde devenu trop pessimiste pour affronter les nouveaux enjeux. Ramus Run Nielsen (2+1 Ideas agency) parle de « créer une histoire visuelle qui donne du sens au changement et le rende désirable ». Pour lui, il s'agit dorénavant plus de « changer la narration que de promouvoir de nouveaux concepts »<sup>53</sup>.*

Le design n'apporte pas seulement à la prospective les capacités de l'image. Il amène ses démarches et outils. La prospective a de multiples facettes. En définissant le souhaitable, elle définit un projet. Une instance en charge de la prospective n'est jamais chargée de mettre en œuvre ce projet, mais elle peut en revanche réfléchir à sa mise en œuvre. Cela indique que si la prospective n'est pas sur le « faire », elle prend en compte ce « faire », ce qu'indique d'ailleurs les notions aussi anciennes que la prospective d'avenir « praticable », d'avenir « réalisable », de prise en compte des « contraintes », etc.

Le designer est naturellement dans une dynamique de projet, de réalisation. A partir du moment où la prospective entend aller, comme celle du Grand Lyon, vers l'accompagnement ou la conduite de l'action, vers la compréhension des usages (pour donner au Grand Lyon des éléments d'adaptation de ses services) et des leviers qui permettent d'orienter les comportements dans le sens d'objectifs de politiques publiques,

---

<sup>53</sup> Compte rendu réalisé par la 27<sup>e</sup> Région, <http://www.la27eregion.fr/Public-design-a-Copenhague>

elle doit trouver des outils : elle les trouvera pour partie dans les disciplines et outils des SHS comme l'économie expérimentale, ou à la psychologie sociale, et pour partie dans le design. Le design contribue à la production de biens ou de services en intégrant la dimension des usages, à côté d'autres dimensions (techniques, coûts, ergonomie, esthétique...). Un des apports du design est, selon les termes de Brice Dury, l'« intelligence des usages » qui se construit à travers plusieurs étapes d'un processus, le diagnostic d'usage qui repose sur leur observation (Brice Dury indique qu'il a l'impression de faire de la prospective du présent par l'observation des usages), des outils de créativité et de scénarisation basés sur les usages, et des mises en œuvre qui prennent en compte les usagers en rendant les objets ou services intuitifs, faciles à utiliser, à comprendre, à s'approprier.

En recourant au design, la prospective entend montrer qu'elle est capable d'évoluer vers le « faire », de contribuer voire de piloter des projets, d'intégrer la question des usages, de faire le lien entre analyse du réel et action sur ce réel, etc.

Quand il intervient dans une démarche prospective, le designer va utiliser les procédures et outils dont il est familier : pour comprendre l'expérience d'usage de l'objet ou du service sur lequel il travaille, ou pour trouver des idées ou en évaluer la valeur, le designer rencontre des gens, étudie des expériences, des façons de faire, des façons de vivre.

Pour recueillir l'information en provenance de l'utilisateur effectif ou potentiel, il utilisera l'entretien ainsi que des procédures d'observation, allant jusqu'à s'immiscer dans le quotidien de l'utilisateur sans le perturber. Il portera une attention forte au contexte des usages et aux « terrains » (mais selon une démarche qui n'est pas celle du sociologue). Ce travail d'observation utilise classiquement l'entretien, la photo et la vidéo. Le designer Éric Brandy de l'agence Veeb Design détaille dans un entretien ([www.millenaire3.com](http://www.millenaire3.com)) les phases du design des services : compréhension globale du sujet à travers la collecte d'information et l'observation ; définition d'une problématique ; « idéation » où tous les intervenants du système sont invités à générer des idées et inventer des solutions par des séances de brainstorming ou de workshop ; phase de filtrage qui consiste à resserrer et contrôler les idées par rapport à la stratégie et vérifier ce qui est faisable ou non ; phase de visualisation sous la forme d'un prototype qui permet d'alimenter la pensée (« c'est penser pour construire et construire pour penser »), de tester une idée et de réduire des incertitudes avant que le projet passe en phase de concrétisation.

- **La 27<sup>e</sup> Région, une initiative qui interroge la frontière entre prospective et innovation**

En intervenant dans la prospective, le design ne contribue-t-il pas à la transformer ? A infléchir son projet ? Pour tenter de répondre à ces questions, revenons à la 27<sup>e</sup> Région, initiative jusque-là maintes fois mentionnée, mais jamais décrite. « Territoires en résidences », un programme emblématique de la 27<sup>e</sup> Région, porte sur des sujets prospectifs : quel est l'avenir des gares rurales, des maisons de santé, des espaces numériques ?... Chaque résidence se positionne là où existe un enjeu d'innovation publique et sociale. S'agit-il de démarches prospectives où le design serait mobilisé pour produire de l'innovation ? Ou d'innovation, d'innovation participative, appuyée sur les méthodes du design ?

La 27<sup>e</sup> Région, créée en 2008, a pour objectif d'explorer de nouvelles façons de conduire des politiques publiques, fondées sur la co-conception et mobilisant davantage la créativité et l'expertise des utilisateurs. Elle se définit comme une « agence d'innovation publique » au service des Régions françaises, et encore comme un « laboratoire de transformation des politiques publiques à l'âge numérique ». Ces définitions la situent a priori du côté de l'innovation plutôt que de la prospective.

L'un des responsables de ce projet, Stéphane Vincent, situe lui-même les « curseurs » que la 27<sup>e</sup> Région a déplacé au regard des pratiques de la prospective :

*« Toutes les méthodes que nous utilisons ont été inventées en déplaçant les curseurs des méthodes classiques :*

*- Nous avons fait bouger le curseur de l'immersion en réaction au fait que dans l'ingénierie classique on passe peu de temps avec les gens, en partant de la question : « que se passe-t-il si l'on se donne vraiment du temps, quand on vit quelques jours avec les gens ? » ;*

*- nous avons fait bouger le curseur des disciplines en réaction à la monodisciplinarité : « que se passe-t-il quand les interventions sont réalisées par des personnes de profils variés, avec des regards de sociologue, de designer, etc. ? » ;*

*- alors que dans l'action publique, on peine à documenter les projets, nous avons fait bouger le curseur de la capitalisation : « que se passe-t-il quand on capitalise vraiment sur ce que l'on fait, selon le modèle du logiciel libre, où les développements sont documentés, où chacun peut, avec l'open source, copier et améliorer le système pour le bénéfice de tous ? » ;*

*- nous avons enfin déplacé le curseur de l'expérimentation : dans l'action publique, tout se passe comme s'il était possible de produire un projet idéal sans réaliser de test. » (entretien Millénaire 3)*

Ce projet rejoint la prospective du présent sur plusieurs diagnostics : des concepts clés de la mise en œuvre de l'action publique, à commencer par l'expertise et la décision font l'objet d'une analyse critique semblable. Contrairement à l'idée d'acte unique produit par un décideur, la décision est pensée comme un processus collectif et continu. La 27<sup>e</sup> Région en déduit que l'action publique fait alors fausse route en créant des dispositifs participatifs uniquement pour alimenter la prise de décision (d'autres moments existent et sont plus importants), de même qu'elle ferait fausse route quand elle élabore des projets sans interaction continue avec ses parties prenantes. La 27<sup>e</sup> Région milite pour transformer la manière de réaliser des projets en privilégiant la démarche expérimentale, avec tests et allers-retours en continu avec les parties prenantes et futurs usagers.

La 27<sup>e</sup> Région porte une critique étayée du management des collectivités territoriales, qui se serait aligné sur le management du secteur privé et se donne comme finalité de concevoir autrement les politiques publiques, et de concevoir des politiques publiques différentes, en repensant les ingénieries (évaluation, appels à projets, indicateurs, etc.). Cette initiative met l'accent sur l'importance des méthodes, des outils, à double titre : ils ont une dimension politique ; les outils permettent aussi le renouvellement des conceptions, des capacités d'exploration, de mise en débat de la prospective. *« Sur le management, sur la façon de faire de la prospective, nous pensons que le politique est singulièrement absent. Les politiques voient souvent dans le management une question d'intendance que d'autres traiteront ; il n'y a pas de vision politique et de débat sur les méthodes : pourquoi faire de la prospective de*

*telle ou telle manière, des expérimentations, des appels à projet...? Contrairement à la perception commune qui y voit des sujets neutres, sans incidence, nous pensons que ces façons de construire les projets sont des sujets politiques. Derrière la notion d'expérimentation sociale, il existe ainsi des débats importants au sein de multiples courants. Il faut repolitiser le débat, réhabiliter la méthode en tant que sujet politique. » (Stéphane Vincent, entretien Millénaire 3)*

Mais la convergence avec la prospective du présent est en partie véritable, et en partie l'effet d'un trompe l'œil : la 27<sup>e</sup> Région pense la prospective et réalise ses démarches essentiellement à partir du design, ce qui introduit une différence de point de vue difficile à percevoir de prime abord.

Revenons au diagnostic d'une double crise de l'expertise et de la décision : il a été établi d'abord par la prospective du présent, pour refonder la prospective sur le plan conceptuel : l'expertise n'est pas seulement l'affaire des experts, elle est partagée ; la décision n'est pas un acte unique pris par des personnes isolées, c'est un processus continu qui mobilise de nombreux acteurs... La prospective du présent a aussi, sans la nommer, mis l'accent sur l'innovation sociale : la prospective doit s'appuyer sur les capacités d'initiative et d'invention venant de la société. Ce *reaggiornamento* a favorisé l'entrée du design, lui-même dans un dynamique d'expansion et de redéfinition de ses contours, dans les démarches de prospective, mais sans aplanir des divergences de fond.

Il est ainsi intéressant d'observer comment le concept de scénario est revisité par le design dans le cadre de « Territoires en résidence » : *« Il faut s'entendre sur les mots. De la même façon que nous n'entendons pas le mot prospective dans un sens classique, je pense que nous ne comprenons pas de la même manière le mot scénario. Nous venons du design industriel et parlons de scénario d'usage<sup>54</sup>. Un tel scénario, centré sur l'utilisateur, indique comment un produit sera utilisé. Nos scénarios ne sont pas ceux de la prospective classique qui anticipent un développement possible, ils sont compris au sens de story board, indiquent comment on voudrait (ou pas) vivre le monde de demain, mais raconté « au niveau des yeux » des habitants. Typiquement, cela signifie que nous n'allons pas construire un scénario prospectif à l'issue d'une réflexion de plusieurs mois, mais dessiner un scénario en même temps que la réflexion se fait, en demandant constamment aux participants s'ils sont d'accord ou non pour dire que c'est de cette façon qu'ils entendent vivre. » (Romain Thévenet)*

---

<sup>54</sup> Le scénario d'usage est une méthodologie répandue et très formalisée pour définir les besoins fonctionnels d'un projet. Nous citons la définition apportée par un designer : *« Dans le champ du design d'interaction, les scénarios d'usage contribuent à mettre en évidence les séquences d'actions accomplies par les usages, prévoyant des voies alternatives et des cas d'erreur. Ils décrivent les conséquences de ces actions sur le système et facilitent ainsi la collaboration entre les designers et les développeurs. Plusieurs scénarios sont construits autour des activités que l'on prête à l'utilisateur dans l'interface, afin d'identifier ses objectifs et ses besoins. Rédigés sous la forme de courts textes descriptifs, ils sont éventuellement complétés de schémas. En complément des interfaces filaires (ou story-boards), le concepteur modélise les flux d'interaction dans un diagramme, pour détailler la nature du dialogue qui s'opère dans l'interface et permettre au design de renseigner utilement le développement. Sans présager du design de l'interface, un scénario d'usage décrit un objectif poursuivi par l'utilisateur et les étapes nécessaires pour le remplir. Il peut s'agir par exemple du processus d'achat d'un produit sur un site e-commerce et ses étapes (parcourir une liste de produits, choisir un produit, aller au paiement, s'authentifier etc.). Ce scénario décrit un cas de réussite, mais il est nécessaire de prévoir les cas où l'utilisateur commet une erreur de saisie de son numéro de carte de paiement » (<http://www.smester.com/Scenario-d-usage>).*

On mesure ici la différence considérable avec un scénario de prospective : le travail exploratoire et normatif avancent de concert, les experts s'intègrent à un processus d'emblée ouvert à différentes formes d'expertise ! Cela ouvre d'ailleurs des pistes intéressantes à la prospective.

L'importance donnée par le design au quotidien, aux expériences, à l'observation longue d'un terrain, au point de vue des parties prenantes, suscite aussi une proximité avec la prospective du présent. Ainsi, la 27<sup>e</sup> Région partage la visée de la prospective du présent de réhabiliter les « gens », leurs expériences, leur connaissance du quotidien, leurs capacités d'expertise, d'initiative. Mais, à partir du design, elle pense parties prenantes et usagers, et, avec les outils du design, est capable de les associer de manière active (immersion, scénario, test, prototypage). La prise en compte de l'expertise d'usage, ancien combat de la démocratie locale, a-t-il grand chose à voir avec l'expertise d'usage perçue à travers le filtre de l'innovation par le design ?

*« Nous sommes convaincus que l'expertise est présente chez les citoyens et les parties prenantes, mais que cette expertise ne suffit pas. Il convient d'interroger des personnes sur la question qui nous intéresse, mais il faut aussi voir comment elles vivent cette question au quotidien, car il peut y avoir un gap entre ce qu'elles disent et ce qu'elles vivent. Dans le cadre de notre programme « Territoires en Résidences », où nous nous plaçons plusieurs semaines en immersion, le journalisme ou la sociologie de terrain nous servent par exemple à obtenir une compréhension fine du terrain, à repartir des pratiques, à l'inverse de l'expertise descendante. Pour dégager des pistes d'innovation et de réflexion nouvelles, il faut utiliser à la fois la participation et arpenter le terrain. L'immersion nous permet de traiter directement les problématiques avec les populations concernées. » (Romain Thévenet, entretien Millénaire 3)*

La 27<sup>e</sup> Région partage avec la prospective du présent l'idée qu'il faut s'immerger dans un terrain, mais davantage pour faire « remonter » des besoins, des solutions, aller vers des projets, que pour conceptualiser des phénomènes et décaler des questionnements. La façon d'aborder le terrain, et la fonction qu'y tient la recherche est donc très différente de celle de la prospective du présent : la 27<sup>e</sup> Région n'utilise pas les capacités de la recherche en SHS pour comprendre ses terrains.

La manière dont le design peut amener à reconfigurer la prospective n'est pas sans poser des questions. Plus la prospective est pensée à travers le filtre de l'innovation, plus elle se penche sur les questions d'usages, sur la recherche de solutions, plus le design y trouve naturellement sa place. Or, le design, seul, aura du mal à reconceptualiser des objets complexes ; les capacités de l'image ne remplacent pas celles de l'écrit, elles les complètent ; le design peut avoir, en entrant dans la prospective, le même effet que le marketing, à savoir étendre des logiques de service qui en pratique font le lit de logiques commerciales. Il est intéressant de remarquer que le designer Romain Thévenet a récemment questionné dans un billet intitulé « design des services, tu perds ton sang froid... (juin 2011, <http://www.la27eregion.fr/Design-de-services-tu-perds-ton>) cette activité justement par ce côté « cheval de Troie ».

Le design est donc un enrichissement pour la prospective à condition que cette dernière définisse clairement son propre projet, pose clairement par exemple que la prospective n'est pas assimilable à l'innovation ou à la recherche de solutions, mais est du côté de la réflexion.

## 5 - La science fiction peut-elle constituer une ressource pour la prospective ?

Dans une note infra-paginale de l'ouvrage « La méthode des scénarios » publié par la DATAR en 1975, on lit avec étonnement : « *Il est une question sur laquelle les trois auteurs de cette étude n'ont pas réussi à s'entendre, celle de la valeur de la littérature de science-fiction. Pour deux d'entre nous, il s'agit d'une littérature qui est par définition même à l'opposé du travail scientifique et de la prospective « sérieuse ». Le troisième, partisan impénitent de science-fiction, a plutôt tendance à faire de la prospective une branche quelque peu déshydratée de la science-fiction !* » (note 66, p. 45)

Ce propos pourrait être tenu pour anecdotique, s'il ne venait en écho à de multiples références contradictoires à la science fiction dans les réflexions sur la prospective, ceci depuis son origine. Alors que Gaston Berger ne parle pas à notre connaissance de science fiction, Bertrand de Jouvenel voit en Herbert Georges Wells, grande figure de l'anticipation littéraire, un des fondateurs de la prospective. 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.* » (L'Art de la conjecture, p. 8)

Bertrand de Jouvenel renvoie aux écrits « sérieux » de prospective de Wells, et non à ses romans. Wells a en effet exploré deux registres d'anticipation, celui de la science fiction, et celui des « anticipations raisonnées » de l'avenir, dans l'essai *Anticipations* (1900), ainsi que dans *La découverte de l'avenir* (1902), conférence qui expose sa conception d'une exploration scientifique de l'avenir.

Mais la référence à Wells n'est pas anodine. Dans son *Histoire des futurs* (1986), Bernard Cazes a montré que Georges Herbert Wells a été plus pertinent sur le plan exploratoire dans ses romans d'anticipation que dans ses écrits « sérieux » de prospective avant l'heure<sup>55</sup>. Par ailleurs, on ne peut ignorer que ce sont, hier, comme aujourd'hui en tout cas aux États-Unis, souvent les mêmes personnes qui réalisent à la fois une prospective rigoureuse et de la science fiction, avec des transferts d'un domaine à l'autre. Hier, Jules Verne comme son

---

<sup>55</sup> Dans un récit de 1903, il évoque des « cuirassés terrestres », dans un autre de 1914, il parle des « 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). Cela s'explique : l'opération fictionnelle permet en effet d'entrer dans des espaces de pensée qui n'ont pas les mêmes contraintes que des espaces plus académiques. L'auteur d'anticipation ne s'embarrasse pas de justifier ses prédictions, contrairement à un travail de prospective ou universitaire. L'œuvre de science fiction décrit une situation sans avoir à justifier toutes les évolutions qui l'ont amenée (l'auteur gomme l'« échafaudage » de son œuvre).

contemporain H.G. Wells se sont intéressés, en contrepoint de leur production romanesque, au devenir des villes et de la société, le premier comme élu local (dans la ville d'Amiens), le second au travers d'essais prospectifs avant la lettre. Aujourd'hui, William Gibson est à la fois un auteur emblématique de la mouvance littéraire *cyberpunk* et à la fois une référence pour la prospective<sup>56</sup>. On pourrait multiplier les exemples qui soulignent qu'il n'y a pas lieu que la prospective ignore à ce point la SF, en reste au stéréotype de la « paralittérature » méprisable, et qu'une même personne peut emprunter avec efficacité deux registres de pensée pour appréhender l'avenir.

Que pourrait apporter la science fiction à la prospective ? La réflexion est tout juste amorcée en France avec quelques écrits de Yannick Rumpala, politologue de l'Université de Nice. Le chercheur estime que la prospective pourrait tirer partie de la science fiction afin de :

- problématiser le changement social. En effet, la science-fiction problématise en quelque sorte les trajectoires que les transformations semblent pouvoir prendre. Cela concerne, au sein de la SF, davantage les genres de l'anticipation et de l'uchronie (qui revisite l'histoire), que le space opera, la fantasy, ou le merveilleux<sup>57</sup> ;

---

<sup>56</sup> « Les ouvrages de « cyberfiction » comme ceux de William Gibson ou Neal Stephenson ne peuvent être considérés comme de simples vues de l'esprit parce qu'ils s'appuient le plus souvent sur des échanges avec des chercheurs scientifiques, des ingénieurs, des programmeurs informatiques, des experts en sciences sociales... Ces auteurs ont analysé la conjoncture actuelle sur les plans de l'innovation technologique, des évolutions sociales, économiques et politiques et ont extrapolé ces données dans un futur proche, montrant comment la société, l'espace et le cyberspace sont interconnectés et quelles sont les perspectives possibles de leur développement. Leur pouvoir de narration est si fort qu'il influence certainement les écrits de chercheurs comme Saskia Sassen ou Manuel Castells, et certains développements informatiques sur Internet. Ainsi le roman *Snow crash* de Stephenson, écrit en 1992, aurait par exemple inspiré le développement d'Alphaworld, l'univers virtuel mis en place en 1995. Evidemment ces romans d'anticipation ne sont pas toujours à prendre au pied de la lettre. Souvent les conjectures sont caricaturées, le trait est grossi pour renforcer l'ambiance romanesque ». » (*Le futur des villes – La futurapolis*,

[http://www.habiter-autrement.org/03\\_utopies/contributions\\_03/Futurapolis\\_rever-la-ville.pdf](http://www.habiter-autrement.org/03_utopies/contributions_03/Futurapolis_rever-la-ville.pdf))

<sup>57</sup> « Il est intéressant à mon avis de considérer la science fiction comme un travail de problématisation. Parler de problématisation, c'est envisager l'enclenchement d'un processus, où ce qui paraissait évident va pouvoir être questionné et constitué comme objet pour la pensée. La science-fiction problématise ainsi les applications de la science, par des mises en situation des avancées scientifiques et des innovations technologiques. Alors que nos sociétés sont marquées par une immersion de plus en plus profonde dans des environnements technologiques, la science-fiction est, presque depuis ses origines, une façon de problématiser les rapports entre les humains et les machines. Elle l'a fait par exemple de plus en plus souvent à travers une question majeure : qu'est-ce que l'humanité peut déléguer aux machines ? Je réfléchis en ce moment par ce biais sur le rôle et les effets potentiellement politiques des intelligences dites « artificielles ».

Les œuvres de science-fiction peuvent d'ailleurs participer à des processus de problématisation plus large, en testant le basculement dans un autre système technique, en cherchant à entrevoir quels pourraient être les effets induits, en introduisant des questionnements éthiques et politiques. C'est ce qui a pu se passer récemment avec les nanotechnologies. Certains annoncent ou espèrent une révolution technique, mais ses effets paraissent au moins aussi indéterminés que les potentialités des innovations attendues. D'où les nombreuses incertitudes de ceux qui essaient de réfléchir à ces effets. Les explorations en science-fiction sont une manière d'imaginer comment les nanotechnologies pourraient restructurer les relations sociales, en miniaturisant des appareillages plus ou moins courants. Dans « *L'âge de diamant* », un roman de Neal Stephenson, les nanotechnologies ont redessiné la vie quotidienne et les relations humaines. Et on s'aperçoit que les résonances imaginaires qu'offre la science-fiction peuvent jouer un rôle dans les débats publics sur ces nouvelles technologies. » (Y. Rumpala, entretien Millénaire3)

- explorer l'avenir. Les œuvres de science fiction sont des « dispositifs exploratoires »<sup>58</sup>. Leur forme de questionnement « que se passerait-il si... ? » est d'ailleurs similaire à une modalité de la futurology américaine, qui, si l'on suit la distinction opérée par Thierry Gaudin, est formée de deux courants : celui, très imaginaire, du « *what if ?* » : « que se passerait-il si ? », qui anticipe les événements les plus improbables (ce qui donne, par exemple, naissance au programme « Watch » d'anticipation de la chute d'une météorite de grande dimension), et celui, plus pragmatique, décrit par le sigle « SWOT » (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), qui cherche à déterminer ce qui, dans le futur, constitue des opportunités ou des menaces, et prend d'abord en considération la configuration estimée la plus probable, à laquelle il faut se préparer ;

- réaliser une expérimentation mentale : la science fiction est une forme d'expérimentation mentale dont on peut prendre en compte, discuter, mettre en débat les résultats. Rappelons que l'expérimentation peut s'établir sur un mode empirique, par la réalisation de tests, de prototypes ou maquettes, ou encore d'expérimentations sociales, d'initiatives innovantes, comme elle peut être réalisée en mode mental-sensible, à travers un récit de science fiction, une projection mentale, un dessin établi par un designer<sup>59</sup>.

En pratique, des outils hybrides de prospective se sont développés, surtout aux États-Unis pour tirer partie des propriétés exploratoires et d'analyse des tendances de la science fiction.

*« Aux États-Unis, de grands prospectivistes écrivent de la science-fiction. Je travaille avec Stephen Baxter qui se situe dans la macrohistoire et les far futures, William Gibson qui est dans l'anticipation (« Pattern recognition »)... En combinant la science fiction et le « story telling », nous obtenons un outil extrêmement puissant d'analyse des tendances. Quand j'utilise ces méthodes, j'amène mon public vers des imaginaires décoiffants, ce qui est fort différent d'un scénario qui reste dans le registre de l'attendu. Cela crée des alternatives, des*

---

<sup>58</sup> « Les récits de science-fiction ne sont donc pas à prendre comme des tentatives pour prédire ou annoncer l'avenir, mais comme des dispositifs exploratoires, permettant de mettre à l'épreuve des éléments de futurs possibles. Il est possible ensuite de travailler les hypothèses posées de manière fictionnelle. La science fiction offre du coup un territoire de réflexions qui peuvent être reconnectées à des enjeux sociopolitiques actuels. La base de questionnement d'un roman de science fiction, « que se passerait-il si... ? », paraît simple, mais elle est très féconde car elle permet de reprendre avec une grande liberté les prémisses posées au départ, et de suivre l'enchaînement des effets au plus loin de leurs conséquences logiques. Cet exercice n'est pas complètement réductible à la fiction puisqu'il exploite le registre de la « conjecture romanesque rationnelle », pour reprendre l'expression de l'écrivain Pierre Versins ». (Y. Rumpala, entretien Millénaire3)

<sup>59</sup> « L'expérimentation n'est pas seulement une démarche empirique, elle peut être aussi mentale. A ce titre, la science fiction peut être considérée comme une forme d'expérimentation. Le devenir post-humain est ainsi expérimenté par la science-fiction depuis des années. Dans les récits, on a vu apparaître de plus en plus d'individus bénéficiant de nouvelles techniques appliquées aux corps et aux esprits. La littérature cyberpunk est remplie de multiples interfaces cerveau-machine. On rejoint la thématique du cyborg, hybride d'humain et de machine, qui a ouvert un vaste champ de réflexion. Ces récits fonctionnent en quelque sorte comme des expérimentations qui aident à se demander dans quelle mesure ces prothèses et modifications pourraient finir par changer l'être humain lui-même.

Ce qui m'intéressait était d'appréhender ces œuvres comme des champs d'expériences. Parce qu'elle permet d'ouvrir les cadres de l'imagination, la science-fiction peut être exploitée comme un réservoir d'expériences potentielles qui aide à réfléchir sur les avenir possibles et leurs conditions de réalisation. L'indétermination du futur permet de faire varier les conditions que pourraient rencontrer les collectivités humaines à venir. J'ai envie de considérer la science fiction comme un vaste magasin en extension continue, où seraient disponibles différentes gammes d'expériences de pensée. (...) » (Y. Rumpala, entretien Millénaire3)



*espaces de devenirs qui peuvent être radicalement différents de ceux d'aujourd'hui. Dans mes interventions, j'interpelle par exemple mon auditoire sur ce que serait l'avenir si l'institution de la famille n'existait plus. (...) Aux États-Unis, la pensée du futur tient compte de la SF. La NASA m'a fait venir à Mountain View (Californie) pour que je parle de la manière dont Jules Verne concevait le futur !* » (Fabienne Goux-Baudiment, entretien Millénaire 3) ;

- se préparer à des mutations : il existe différentes façons de le faire, réflexion prospective, débats autour de l'éthique scientifique et technique, débat politique, fiction, mais en pratique, le vecteur dominant d'acclimatation à l'avenir est certainement la SF. Elle permet de s'acculturer au changement, à la fois au sens le rendre acceptable et de s'y préparer mentalement. Par exemple, la science fiction japonaise a indéniablement préparé la société japonaise aux robots, et encouragé les développements dans ce domaine<sup>60</sup> ;

- susciter une réflexion collective et mettre en débat des conjectures et leurs conséquences, notamment sur le plan éthique, du souhaitable-non souhaitable, acceptable-non acceptable<sup>61</sup>.

La science fiction permet de se saisir de l'enjeu du changement social, de ses conséquences et de sa maîtrise. La forme narrative de la science fiction est ici un atout de premier plan pour intéresser ;

- identifier des alternatives, des solutions à des problèmes. Cette fonction, sous utilisée, est mise en œuvre par exemple à l'Université du Québec à Montréal (UQAM). La Chaire de responsabilité sociale et de développement durable a amorcé un projet qui recherche dans la science-fiction des pistes de sociétés alternatives capables de résoudre les défis écologiques (<http://www.crsdd.uqam.ca/Pages/grsf.aspx>). A partir des ressources documentaires rassemblées, le groupe de recherche ambitionne de repérer des œuvres de science fiction, romans ou films, qui explorent le fonctionnement d'une société post-écologique, aux prises avec des dérèglements environnementaux majeurs, dans le but de les analyser pour dégager quelques grands scénarios ;

---

<sup>60</sup> Selon Yannick Rumpala, « *En préparant la réflexion, en lui donnant des accroches, la science fiction contribue aussi à ce que l'on évite d'être désorienté devant des situations problématiques. Les hypothèses fictionnelles peuvent ou pourraient aider à ouvrir des espaces de débat et ainsi à construire ou restaurer une forme de responsabilité collective à l'égard de ce qui n'est pas encore advenu, mais qui pourrait constituer le futur. C'est la raison pour laquelle j'estime que la science-fiction peut aussi produire autre chose que de l'étonnement, le fait au contraire de ne pas être étonné face à des évolutions, lorsqu'on voit des événements ou des situations survenir, une impression de familiarité, de déjà-vu. La science-fiction contribue certainement à préparer les esprits. Ce qui est sûr, c'est qu'elle participe à la construction et à la diffusion, sur un mode souterrain, d'images du futur, de nouveaux repères, ce qui fait que la société n'est pas totalement surprise des évolutions qui surviennent, acceptera plus facilement certaines évolutions. Cette dimension me semble peu explorée : peu d'investigations portent sur cette fonction de préparation à ce qui sera le réel, alors même que des sujets comme les biotechnologies, la sélection génétique, le clonage, ou l'hyper-surveillance invitent à le faire* » (entretien Millénaire3)

<sup>61</sup> « *Ce qui m'intéresse avant tout, c'est que par ses montages spéculatifs, la science fiction peut être un support et un vecteur de réflexivité collective, autrement dit de mise en forme et de mise en circulation de sujets de réflexion. Pour schématiser, la science fiction travaille la façon dont l'humanité change en raison de ce qu'elle produit. Mon hypothèse est que la science-fiction représente une façon de ressaisir l'enjeu du changement social, la question de ses conséquences, et de la maîtrise desdites conséquences. La science-fiction s'exprime sur les mutations plus ou moins profondes de nos sociétés, et plus précisément sur les trajectoires que ces transformations semblent pouvoir prendre.* » (Y. Rumpala, entretien Millénaire 3)

- enfin, et plus classiquement, explorer l'imaginaire de notre temps, les idéaux et les peurs.

Pour toutes ces raisons, la prospective gagnerait à porter plus d'attention à la fiction d'anticipation.

## **6 – Prospective et sciences humaines et sociales : comment la prospective pourrait-elle mieux penser le présent et les mutations qu'il recèle ?**

La question de l'articulation de la prospective aux sciences est un sujet en soi, à la fois pour définir la prospective (contrairement à l'économie ou à la sociologie, la prospective ne prétend pas être une science, mais une « activité à dimension scientifique » selon une définition classique), pour poser leur relation réciproque (Jacques Lesourne défendait par exemple l'idée de faire de la prospective une branche de la sociologie de la connaissance), sur le plan des relations effectives entre prospective et Université. Si de nombreux universitaires ont contribué à la prospective et si les méthodes universitaires ont aussi joué un rôle important, certains prospectivistes estiment, à partir de leur expérience, telle Édith Heurgon, que « *l'université est le pire ennemi de la prospective* ». Hugues de Jouvenel ou Nathalie Leroux ont tenu des propos similaires sur l'Université et le CNRS. Les chercheurs en sciences sociales qui produisent des ouvrages à dimension prospective (un Michel Crozier par exemple) sont souvent mal vus de l'Université, perçus comme des « essayistes ». L'hostilité de l'Université à l'égard de la prospective est avant tout méthodologique : les grilles de lecture disciplinaires de l'Université s'accordent mal avec la prospective, qui cherche l'interdisciplinarité, a recours à l'imagination, est proche du pouvoir politique, autant de raisons qui font que l'Université est la grande absente de l'histoire de la prospective, que l'enseignement de la prospective y est si faible<sup>62</sup>, et qu'aucune recherche fondamentale en prospective n'y soit réalisée<sup>63</sup>.

La question de sa relation à l'Université nous amène au principal enjeu de la prospective : alors que la prospective a pour tâche de mobiliser des connaissances pour l'action, dispose-t-elle des connaissances dont elle a besoin ?

---

<sup>62</sup> La prospective acquièrera néanmoins un point d'appui académique, avec la chaire de prospective industrielle (1982) et le Laboratoire d'investigation en prospective, stratégie et organisation - LIPSOR (1993), au sein du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), établissement d'enseignement supérieur et de recherche fondamentale et appliquée fondé à l'origine, en 1794, pour « perfectionner l'industrie nationale ». Le LIPSOR regroupe plusieurs chaires du CNAM et constitue un cadre de recherche et un lieu de perfectionnement d'outils opérationnels. Il propose des formations qui s'adressent aux professionnels, chercheurs et jeunes diplômés.

<sup>63</sup> Fabienne Goux-Baudiment souligne la nécessité de réaliser une recherche fondamentale en prospective, nulle part menée en France, sauf selon elle à proGective : « *Le premier grand enjeu de la prospective en France est de faire évoluer la discipline, donc faire de la recherche, et progresser dans la formation. En matière de recherche, la France n'existe plus dans le panorama mondial. Toutes les publications paraissent en anglais, et toutes les évolutions majeures de la prospective, en termes d'outils et de concepts, se font dans le monde indo-pacifique. Ceux qui parmi les Français entendent faire de la recherche doivent accepter de la produire entièrement en anglais. Si l'on veut continuer à exister, il faudrait aussi arrêter de jouer les uns contre les autres et investir massivement dans ce domaine* ». (Fabienne Goux Baudiment, entretien Millénaire 3)

Edith Heurgon souligne aussi cette nécessité, et regrette que la prospective du présent n'ait pu donner lieu ni à des recherches prises en charge par une institution

La prospective dépend fortement des capacités des sciences humaines et sociales (SHS) pour penser le présent, décrypter mutations et inflexions. De fait, les SHS forment un socle pour la prospective, tant sur le plan des outils que sur celui des concepts<sup>64</sup>. Sans concepts pertinents pour « penser le présent », la prospective est désarmée. Ce principe vaut aussi pour le champ du pouvoir, le monde politique, les partis.

Sur un autre plan, elle a aussi besoin des SHS parce que les enjeux des organisations ont souvent une dimension sociétale. Les organisations habituées à penser problèmes et solutions à travers le prisme de la technique se sont trouvées confrontées aux limites de ce raisonnement. C'est le cas de la Communauté urbaine de Lyon, de France Télécom, ou encore de la RATP, où la prospective est justement née, fin 1981, du constat d'un décalage entre les enjeux affrontés par cette entreprise (insécurité, nouveaux besoins de mobilité et de services liés à des usages nouveaux du temps...), qui sont d'abord des enjeux des sciences sociales, et la recherche technique et sectorielle qui y était menée<sup>65</sup>.

Les SHS ont enregistré des progrès : la recherche tend à s'accroître et se cumuler, les champs des savoirs se multiplient, l'information n'a jamais été aussi abondante, mais notre système de connaissance rend difficile de les contextualiser, de les organiser, de les comprendre. Des constats sont établis régulièrement sur les difficultés des SHS à se saisir des évolutions les plus porteuses de changement. Leurs concepts tendent toujours à être en retard sur les évolutions. Bref, les SHS peinent à penser le présent, et du coup la prospective également. Le futurologue Edward Cornish en déduisait, dans son ouvrage *Futuring : The Exploration of The Future* (2004) que « *Nous vivons psychologiquement dans un monde du passé, le monde actuel est tout à fait différent de ce que nous pensons* ». En France, Hugues de Jouvenel a également étayé ce point de vue. « *Je suis convaincu que nous portons tous des lunettes sur le nez qui nous incitent à regarder certains phénomènes au détriment des autres et à « processer » ces informations au travers de théories et d'idéologies dont la vertu est toute relative. Ce qui m'intéresse donc aussi fondamentalement dans la prospective, c'est notre capacité à confronter ces schémas mentaux, à faire du reengineering intellectuel, culturel ou mental vis-à-vis du monde contemporain. Dans ce sens, la prospective ne peut être qu'un exercice collectif.*

*Ce qui me frappe beaucoup, c'est qu'on appréhende le présent, et a fortiori le futur, avec des concepts, des idées, des théories, des données qui, souvent, sont déjà dépassés. C'est une de mes divergences avec quelques bons amis. Je suis convaincu qu'il y a là un vrai travail de fond à faire, que nous pourrions appeler d'épistémologie de la prospective, qui, de loin, est beaucoup plus fondamental que tout ce qu'on peut faire au titre de la méthodologie telle qu'elle est généralement entendue ».*<sup>66</sup>

---

<sup>64</sup> « Démarche empirique, connaissance pour l'action, la prospective n'a pas de prétention scientifique. Mais, pour se développer, elle a besoin d'intégrer des savoirs pratiques et des savoirs experts et, pour monter en généralité, elle requiert des capacités de conceptualisation et des outils méthodologiques. » (Edith Heurgon, entretien Millénaire 3) De fait, la prospective a toujours plus ou moins utilisé des réflexions et des concepts issus des sciences sociales, depuis les réflexions par exemple de Joffre Dumazedier et la « société de loisirs », très utilisée par la prospective des années 60-70, jusqu'aux réflexions actuelles sur tous les thèmes dont se saisit la prospective, la gouvernance, la globalisation, les discriminations, l'insécurité, l'interterritorialité, etc.

<sup>65</sup> Voir l'entretien d'Edith Heurgon sur le site Millénaire 3 qui décrit les dispositifs mis en place.

<sup>66</sup> Les Entretiens de la Mémoire de la Prospective, 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)

Au moins trois grands facteurs expliquent la difficulté des SHS à penser le présent :

- L'aspect inédit des crises et mutations que nous traversons, morales, sociales, politiques, économiques, technologiques, bouscule les grands schémas explicatifs des SHS. C'est le cas par exemple des crises liées au dynamisme de la globalisation, comme la crise de l'économie mondiale de 2008. Les bouleversements depuis les années 1980 sont d'une ampleur considérable, émergence d'un capitalisme financier, formidables innovations scientifiques et techniques dont l'usage se généralise très vite, avec en particulier la révolution numérique qui contribue à des nouvelles façons de vivre, habiter, entretenir des liens sociaux, partager des savoirs, travailler..., éclatement des tâches aux quatre coins des territoires, entrée de la Chine et de l'Inde dans la mondialisation, apparition d'une contrainte écologique globale, hégémonie des services qui apportent leurs modèles (économie servicielle), etc. ;

- pour de multiples raisons (crise du paradigme scientifique, reconnaissance de la complexité du réel, morcellement des disciplines<sup>67</sup>), les SHS ont perdu de leur ambition et de leur capacité à révéler la cohérence du monde, l'ordre de la société, les lois de l'économie, ambition autrefois présente dans le structuralisme, le marxisme, la psychanalyse, la sociologie et l'économie. Conséquence : depuis les années 1990, les SHS ne produisent presque plus de théorie générale de la société, l'esprit de système est en recul, et chaque champ de connaissance tend à être plus foisonnant qu'autrefois. L'absence de modèles unificateurs rend difficile de saisir le sens global de ce qui se produit<sup>68</sup> ;

- notre mode de connaissance, basé sur le principe du « connaître par idées claires et distinctes », nous interdit de penser le réel dans toutes ses dimensions et interconnexions. Citons Edgar Morin : « *Notre mode de connaissance (...) nous enjoint de réduire le complexe au simple, c'est-à-dire de séparer ce qui est lié, d'unifier ce qui est multiples, d'éliminer tout ce qui apporte désordres et contradictions dans notre entendement. Or, le problème crucial de notre temps est celui de la nécessité d'une pensée apte à relever le défi de la complexité du réel, c'est-à-dire de saisir les liaisons, les interactions et implications mutuelles, les phénomènes multidimensionnels, les réalités à la fois solidaires et conflictuelles (comme la démocratie elle-même, système qui se nourrit d'antagonisme tout en les régulant)* ». (La Voie, p. 147) ;

- la difficulté à penser les mutations pourrait aussi être liée, si l'on suit le philosophe François Jullien dans *Les transformations silencieuses* (2009)<sup>69</sup>, à la difficulté de la pensée occidentale à saisir puis penser les phénomènes de transformation, qui se produisent de manière continue, et pourtant ont des conséquences considérables. Cet aveuglement amène à découvrir brusquement et tardivement des réalités (comme le réchauffement climatique). Jullien en appelle à investir, de manière complémentaire au mode occidental d'appréhension du monde, la pensée (chinoise) du procès continu, à la fois utile pour penser

---

<sup>67</sup> « *Le morcellement et la compartimentation de la connaissance en disciplines non communicantes rendent inapte à percevoir et concevoir les problèmes fondamentaux et globaux* » (Morin, La Voie, p. 145).

<sup>68</sup> La revue *Sciences humaines* a consacré un article de synthèse à ce sujet, intitulé « L'intelligence éclatée » (n°167, janvier 2006).

<sup>69</sup> Voir aussi l'entretien de François Jullien : [http://www.dailymotion.com/video/x94ndg\\_bibliotheque-medicis-les-transforma\\_news](http://www.dailymotion.com/video/x94ndg_bibliotheque-medicis-les-transforma_news)

le présent et pour agir. La première est une pensée de l'objectif à atteindre, du Plan, alors que la seconde cherche à infléchir ou modifier les situations de manière discrète<sup>70</sup>.

« *La difficulté de penser le présent* », ce sont justement les mots qui font l'introduction de La Voie, ouvrage d'Edgar Morin, paru aux éditions Fayard en 2011 :

« *« No sabemos lo que pasa y eso es lo que pasa », écrit Ortega y Gasset : « Nous ne savons pas ce qui se passe, et c'est cela qui se passe. » Il y a effectivement toujours quelque distance entre l'événement et la conscience de sa signification ; la connaissance est en retard sur l'immédiat. (...)*

*Le présent n'est perceptible qu'en surface. Il est travaillé en profondeur par des nappes souterraines, d'invisibles courants sous un sol apparemment ferme et solide.*

*De surcroît, la connaissance est désarçonnée à la fois par la rapidité des évolutions et changements contemporains, et par la complexité propre à la globalisation. (...)*

*Enfin, nous, habitants du monde occidental ou occidentalisé, subissons sans en avoir conscience deux types de carences cognitives : la cécité d'un mode de connaissance qui, compartimentant les savoirs, désintègre les problèmes fondamentaux et globaux, lesquels nécessitent une connaissance transdisciplinaire ; l'occidentalo-centrisme qui nous juche sur le trône de la rationalité et nous donne l'illusion de posséder l'universel. Ainsi, ce n'est pas seulement notre ignorance, c'est aussi notre connaissance qui nous aveugle ». ( p. 17)*

Analyseurs des transformations des sociétés, les SHS ont toujours évolué sous la pression des changements sociaux et il est indéniable que les mutations en cours les réinterrogent, sont un défi et une opportunité, car pour comprendre le monde, il leur faut forger de nouveaux concepts, se régénérer. « *Notre époque devrait être, comme le fut la Renaissance, et plus encore qu'elle, l'occasion d'une reproblématisation généralisée. Tout est à repenser. Tout est à recommencer* ». (Edgar Morin, La Voie, p. 34). Cette régénération, à la fois économique, sociale, politique, cognitive, éducationnelle, éthique, existentielle, est en cours sur tous les continents, prévient le sociologue-philosophe, à travers des initiatives qui ne se connaissent pas les unes les autres : ce « *sont le vivier du futur. Il s'agit de les reconnaître, de les recenser, de les collationner, de les répertorier afin d'ouvrir une pluralité de chemins réformateurs* ».

Venons-en à ce que ces constats impliquent pour la prospective.

L'appel récurrent d'Edgar Morin à relier les savoirs et les disciplines est évidemment audible pour la prospective, qui s'est construite non seulement sur le principe de l'éclairage

---

<sup>70</sup> A travers la « gestion par induction », Jullien propose un concept stratégique : « *« induire », c'est savoir engager discrètement un processus, de loin, mais tel qu'il soit porté de lui-même à se développer ; et que, s'infiltrant dans la situation, il parvienne, peu à peu et sans même qu'on s'en rende compte, à silencieusement la transformer. Ce qui reviendra à envisager, face aux pouvoirs de la modélisation, dont nous connaissons les effets détonants dans la science et qui ont assuré le succès technique de l'Occident moderne, quel serait un art de la maturation.* » (p. 182-183) Cela revient à utiliser un autre mode d'efficacité que celui qui a prédominé en Occident : « *Or une autre façon d'envisager l'efficacité, qu'on lit notamment dans les Arts de la guerre de la Chine ancienne, est non pas de reconfigurer la situation sur un mode idéal, dont fait un plan et qu'on pose en but, mais de faire mûrir les conditions rencontrées, celles-là mêmes dans lesquelles on se trouve impliqué. C'est-à-dire de transformer silencieusement la situation engagée de façon telle qu'elle incline progressivement dans le sens favorable et que de cet infléchissement graduel, formant pente, dévalent d'eux-mêmes conséquemment les effets, donc indirectement par rapport à toute fin visée* ». (p. 184)

interdisciplinaire de ses objets (« voir large » disait Berger), contrairement à l'Université, mais aussi en tenant compte des expériences. Il suffit aujourd'hui de porter un regard sur l'activité des structures de prospective pour comprendre qu'elles contribuent à articuler des savoirs<sup>71</sup>. Mais il semble évident que la prospective ne peut à elle seule effectuer ce travail de reliance, elle a besoin que les SHS retrouvent cette ambition.

Mutations et « re-problématisation » vont de pair, et sur ce point les outils classiques de la prospective sont insuffisants, car pas assez en capacité de reproblématiser leurs objets. La prospective gagnerait alors à suivre de plus près les tentatives de reproblématisation effectuées par les SHS, voire à s'y associer. Mais cela pose la question de la nature du lien de la prospective aux SHS : les prospectivistes doivent-ils se nourrir de la réflexion des chercheurs, ou produire avec eux une réflexion ? Les protagonistes de la prospective du présent ne se sont pas contentés de lire des ouvrages de sciences sociales et s'en inspirer, ils ont entretenu des relations d'échange avec les chercheurs, les ont mobilisés sur des projets, les ont invités à des débats, ont coproduit. Il faut ici rappeler à quel point cette tentative de renouvellement de la prospective s'est appuyée sur des travaux de sciences sociales, cherchant eux-mêmes à renouveler l'approche de leurs objets : travaux de Armand Hatchuel sur la décision, de Jean Chesneaux sur le temps, de François Jullien sur les transformations silencieuses, etc. Ainsi, le livre de Michel Callon, Pierre Lascoumes et Yannick Barthe « Agir dans un monde incertain » (Seuil, 2001) a, selon Edith Heurgon, été une forte source d'influence, par son appel à enrichir la démocratie des apprentissages, expériences, connaissances, expertises très diverses qui existent au sein de la société. Cette approche est d'ailleurs présente dans tout un courant de la pensée contemporaine, convaincue que « les incapables sont capables », selon la formule du philosophe Jacques Rancière, auteur du Maître ignorant (1987), qui veut dire par là que les capacités d'intelligence appartiennent à tous, sont exerçables par tous. La prospective du présent a repris ce modèle dans ses dispositifs, en tenant compte des savoirs profanes, du vécu et de l'expérience quotidienne des « gens ».

Edgar Morin estime que pour reproblématiser, il faut partir de la base, des initiatives, et à partir de là, dégager des alternatives (entre mondialisation et démondialisation, croissance et décroissance, développement et enveloppement, conservation et transformation...) Ce constat est commun avec la prospective du présent, qui appelle la prospective à partir de l'analyse du terrain, des initiatives, des signaux faibles, afin de comprendre les transformations et d'appuyer ou de s'inspirer des initiatives qui « marchent », et « vont dans le bon sens ».

Pour autant, ces enjeux communs ne doivent pas faire oublier que la prospective a des visées différentes des SHS :

---

<sup>71</sup> L'Institut Veolia Environnement, sur le développement durable, contribue à mettre en relation les questions de santé, d'éducation, de développement. On retrouve un tel enjeu de penser globalement la ville et les questions de développement durable à Phosphore, laboratoire de prospective en développement durable chargé d'imaginer une ville adaptée aux contraintes du futur, conçu par le groupe de BTP Eiffage, à l'Institut pour la Ville en mouvement, lancé en 2000 par PSA-Peugeot Citroën qui cherche à contribuer à l'émergence de solutions innovantes pour les mobilités urbaines, à l'Observatoire de la Ville (fondation, Bouygues) pour appréhender la ville dans sa globalité, à l'Observatoire Veolia des modes de vie urbains qui a pour ambition d'aller au devant des villes et des urbains pour mieux comprendre ce monde qui s'urbanise toujours davantage, à Transit City, etc.

- La prospective est une démarche orientée vers l'action, elle mobilise des connaissances dans ce but. C'est très différent des SHS, même si une convergence se dessine. Les sciences sociales font une place croissante à une épistémologie de la connaissance en tant qu'action sur le monde, on le voit dans les sciences de gestion qui, en raison des problèmes concrets des entreprises, se sont affranchies de la distinction traditionnelle entre visée de connaissance et visée transformatrice, et revendiquent de travailler sur des théories de l'action. Elles investissent aussi fortement les méthodologies utiles à l'action (moyens de l'autorité non directive, évaluation de l'acceptabilité sociale des innovations, etc.) ;

- les SHS, particulièrement la sociologie, ont une posture critique bien plus forte que la prospective. La prospective est une activité « poil à gratter » : sans liberté d'énoncer des propos éventuellement dérangeants, de poser des questions non souhaitables du point de vue des dirigeants et des composantes d'une organisation (services, syndicats, communication...), point de prospective. Il est reconnu qu'un service de prospective peut dire ce que d'autres composantes de l'organisation ne pourront pas dire, est un lieu de libre parole à partir duquel il est possible interpeller une direction générale par exemple (RATP, Grand Lyon...). Quand la prospective est réalisée depuis un cabinet extérieur à l'organisation, la liberté de parole, non entravée par les jeux d'acteurs de l'organisation et la crainte du politique est encore plus importante. Mais la critique portée par la prospective doit être entendable, constructive, alors que les SHS n'ont pas cette finalité constructive (sauf exception).

Une fois ces distinctions posées, on mesure que l'articulation de la prospective avec les sciences sociales pourrait être plus forte :

- historiquement, la prospective a utilisé les capacités des SHS de manière globalement faible et inégale (il suffit de lire les grands scénarios de la DATAR des années 70 à la grande faiblesse sociologique). Les « méthodes formalisées » sont réductrices de ce point de vue ;

- la prospective a peu utilisé les méthodes qualitatives et compréhensives des sciences sociales (en sociologie par exemple) ;

- il est très rare que l'on fasse de la recherche au service d'une prospective, recherche-action et a fortiori recherche académique. Ce qu'a réalisé la RATP en mobilisant à partir de 1982 des chercheurs renommés sur différents terrains (réseaux, gares, lieux publics...), sur des objets problématiques pour la RATP, dans une logique de recherche-action relève de l'exception ;

- il est reconnu que l'anthropologie, la philosophie, l'histoire, voire la psychologie permettent de saisir des « invariants », comportements récurrents ou besoins fondamentaux de l'humanité, ou phénomènes qui s'établissent sur le temps long. Dans le monde anglo-saxon, les grands prospectivistes d'aujourd'hui sont souvent des anthropologues<sup>72</sup>, ce qui dénote un changement par rapport à la pratique prospective issue des années 1970-80, où elle était plutôt l'affaire d'ingénieurs ou d'économistes ;

---

<sup>72</sup> « Aujourd'hui, certains parmi les plus grands prospectivistes du monde sont des anthropologues, tels Alan Macfarlan, qui a enseigné au département d'anthropologie sociale de l'université de Cambridge et a travaillé

- en pratique, un service de prospective peut tirer de sa relation à la recherche plusieurs types d'apports : un autre regard sur une question, un gain de temps sur un sujet qu'il n'a pas le temps de traiter, des compétences d'analyse dont il ne dispose pas. La recherche apporte aussi une légitimité depuis l'extérieur à la réflexion prospective, dont elle peut se prévaloir pour asseoir son influence en interne.

De fait, la question des modalités pratiques par lesquelles la prospective établit ses relations avec la recherche pose une foule de questions : suivre la recherche ou l'accompagner ? Comment mobiliser des chercheurs ? Chercheurs associés intégrés à une équipe interne, ou positionnés sur un objet, un terrain, ou venant en accompagnement d'un projet au sein d'une équipe pluridisciplinaire, ou intervenant ponctuellement, pour apporter une « mise de fond », analyser les résultats d'une réflexion, ou les discuter lors de workshops... les modalités sont variés. Et faut-il se donner les capacités de penser le présent ou être en capacité de savoir qui pense le présent ? Alors que les capacités de connaissance, d'anticipation et d'expertise sont extrêmement diverses et éparpillées, que le savoir est internationalisé, que les sources d'information sont multiples, un service de prospective a-t-il besoin de penser lui-même le présent, ou doit-il plutôt être en capacité (comme le suggère un Bruno Héroult) de détecter les lieux où se produisent les idées nouvelles, de savoir pourquoi ces savoirs sont pertinents pour la prospective, et les faire venir temporairement pour les exploiter le temps où ils sont utiles à la décision ?

## 7 - La prospective a-t-elle besoin de l'histoire ?

Environ 140 ans avant que le terme « prospective » soit conceptualisé par Gaston Berger, Saint Simon remarquait que l'humanité regarde bien plus du côté du passé que de l'avenir : *« Jusqu'à ce jour, les hommes ont marché dans la route de la civilisation à reculons, du côté de l'avenir ; ils ont eu habituellement la vue fixée sur le passé et ils n'ont donné à l'avenir que des coups d'œil très rares et très superficiels. Aujourd'hui (...), c'est sur l'avenir que l'homme doit principalement fixer son attention »* (Œuvres complètes, Anthropos, 1966).

Le présent est un champ de ruines du passé et de germes du futur, ajoutait Saint Simon. Mais le philosophe n'en déduisait pas que le passé devait être ignoré. Il proposait de soumettre le présent à une tension maximale entre passé et futur. Dans son Mémoire sur la science de l'homme (1813), il écrit, *« les événements du jour sont la base la moins solide que puisse avoir un raisonnement sur l'avenir, puisque l'influence des plus petites circonstances sur l'individu qui raisonne modifie ses opinions, et qu'il n'a d'autre moyen de se défendre de cette influence que d'avoir les yeux fixés sur le froid tableau du passé le plus reculé et de l'avenir le plus éloigné »* (Œuvres complètes, Anthropos, 1966).

Gaston Berger n'est donc pas le premier à développer ce type d'argument. Mais revenons aux propos qui fondent la prospective :

---

*sur l'Angleterre, le Népal, le Japon et la Chine, ou Reed Riner, anthropologue culturel qui enseigne à l'Université d'Arizona. Ce n'est pas un hasard. »* (Fabienne Goux-Baudiment, entretien Millénaire 3)



*« 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 » ». (Gaston Berger, « L'attitude prospective », *Phénoménologie...*, p. 219)*

Cette analyse ne signifie pas que la prospective se doive d'ignorer le passé : c'est un appel à inventer, plutôt qu'à utiliser des mécanismes intellectuels qui ont pour effet de reproduire, ce que Gaston Berger précise dans son texte « Le problème des fins »<sup>73</sup> : *« En fait, jusqu'à présent, c'était le passé qui fournissait la réponse et il s'appelait ici tradition, ailleurs habitude, ailleurs encore bon sens, quelquefois paresse... La phrase célèbre d'Auguste Comte, « les morts gouvernent les vivants », semblait s'appliquer partout. Le but que poursuivaient les éducateurs était de rendre les fils semblables aux pères, aptes aux mêmes tâches, dociles aux mêmes impératifs. »* (p. 176)

Face à cette paresse, le philosophe en appelle aux capacités d'invention de l'humanité : *« à tous les niveaux nous devons former des inventeurs, des hommes capables de créer et non point seulement de refaire, puisque dans des domaines de plus en plus nombreux la répétition a perdu tout intérêt »* (« Conclusion : le problème des fins », *Prospective*, Cahier n°5, mai 1960, p. 179).

Néanmoins, il ne suffit pas de se tourner vers l'avenir pour être prospectif, et inversement on peut être prospectif en faisant de l'histoire. Dans la mesure où la prospective revient à se préparer à l'action, on peut le faire en réfléchissant sur le passé, car le passé permet aussi d'éclairer des choix au présent :

*« 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)

*« 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 acerbes dans nos critiques. C'est croire avec Hegel que « l'idéal est plus réel que le réel », mais c'est donner à*

---

<sup>73</sup> Lien : <http://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/etapesprospectives.pdf>

*cette formule un sens explicite très simple : ce qui est à faire est plus important que ce qui est déjà fait. » (« Méthodes et résultats », Prospective, cahier n°6, novembre 1960).*

Le passé est le domaine des faits, démontre pour sa part Bertrand de Jouvenel, 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)*

*« 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. (L'Art de la conjecture, p. 15)*

Le prospectiviste n'a pas d'autre choix que de regarder sur le « *rétroviseur du temps long pour renseigner la conduite du présent* », de se faire un peu historien, résume Michel Godet, d'autant que l'historien, du fait des cloisonnements disciplinaires, s'interdit de s'interroger sur l'avenir ou d'intervenir sur les débats actuels. La connaissance de l'histoire et des tendances longues est indispensable pour situer les tendances présentes, les ruptures à venir, les logiques d'action. « *Une bonne étude prospective suppose presque toujours, au préalable, un considérable effort d'analyse et de réflexion rétrospective qui peut représenter les deux tiers de l'investissement nécessaire au temps de l'étude* » (Manuel de prospective stratégique, T1, p. 93). Par ailleurs, l'apparente accélération du changement ne doit pas occulter inertie et invariance en profondeur de la nature humaine : la surestimation du changement, de l'idée de futur comme fruit de la volonté et de l'invention, et la sous-estimation des inerties et fonctionnements anthropologiques profonds, provoque, note Michel Godet, de nombreuses erreurs.

Edward Cornish, dans *Futuring : The Exploration of The Future*, indique une utilisation de la connaissance du passé qui pourrait s'appliquer à toute la prospective : « *Le futuring peut être pensé comme l'art de convertir la connaissance du passé en connaissance du futur* ».

De manière concrète, dans l'histoire de la prospective, l'histoire est utilisée dans la phase exploratoire de collecte des faits et d'analyse du présent, analyse qui s'enracine dans le passé. Un scénario exploratoire part des tendances passées et présentes pour définir des futurs vraisemblables. Une des difficultés de la prospective est que le passé « *est aussi multiple, incertain et controversé que l'avenir* » (Godet, La prospective stratégique p. 132). En dehors de la prospective, d'autres techniques d'anticipation prennent en compte le passé : la projection et la prévision qui relèvent des méthodes d'extrapolation envisagent l'avenir comme un prolongement du passé et du présent, avec le défaut bien connu de valoriser les continuités sur les ruptures ; la modélisation qui a pour objet de caractériser un système et ses interactions avec son environnement, prend en compte le passé et en déduit des conséquences pour l'avenir.

Il est souvent affirmé que la prospective se situe dans le va-et-vient entre présent et futur, alors que l'histoire se situerait dans une dialectique passé-présent.

« *Si l'ambition de la prospective est d'éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles, celle de l'histoire est de faire de même, mais à la lumière des futurs passés.* » (Michel Godet, La prospective stratégique, p. 132)

« *Elle (la prospective) 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.* » (DATAR, La méthode des scénarios, p. 9)

Or, dans leur intérêt porté au changement et à la longue durée, prospective et histoire s'appuient plutôt sur les trois temps passé-présent-futur. Ainsi, pour l'école historique des Annales, le passé explique le présent et donc forcément, l'avenir (Braudel, 1959). Quant à la prospective, elle est obligée d'éclairer le présent, non, comme cela est sans cesse affirmé, à la lumière des futurs possibles, mais à travers un double mouvement d'attention vers le passé et l'avenir.

La prospective entretient une relation paradoxale à l'histoire : malgré les précautions prises, la manière dont ses fondateurs ont dressé la prospective contre la rétrospective, l'invention contre la reproduction, le regard vers l'avenir contre le regard vers le passé, a rendu la prospective presque allergique à l'histoire, au passé, à la mémoire. « *Toute référence au passé est extrêmement mal vue en prospective* » pouvait encore écrire le Commissariat général du Plan en 1972, en introduction de l'ouvrage « 1985 : la France face au choc du futur ».

Pourtant, on doit aujourd'hui reconnaître que la projection dans l'avenir est, bien plus qu'on ne le pensait dans les années 1960, liée à la prise en compte du passé.

L'être humain utilise sans cesse la connaissance du passé pour présumer et anticiper l'avenir. Des travaux de neuropsychologie menés depuis les années 1990 ont démontré que

la fonction principale de la mémoire est de nous permettre d'anticiper l'avenir, de le préparer ; que « *lorsque nous faisons des projets, notre cerveau utilise exactement les mêmes ressources que lorsque nous évoquons des souvenirs* » (Manning). Les processus cérébraux sont communs. Des expériences d'imagerie fonctionnelle du cerveau ont montré que le même réseau était effectivement activé, et, plus largement, que les souvenirs créent des schémas qui aident à préparer l'avenir.

La neuropsychologue Lilianne Manning précise comment la recherche en est arrivée à ce résultat :

*« Saint Augustin évoquait, dès le IV<sup>e</sup> siècle, cette notion de passé fondateur : « De la même réserve (la mémoire) je tire d'autres et encore d'autres répliques... je les relie à la trame du passé, et même, de là, je tisse celle de l'avenir... » Il a pourtant fallu attendre ces toutes dernières années et les progrès des techniques de neuro-imagerie fonctionnelle pour démontrer que nous réutilisons bel et bien nos souvenirs quand nous imaginons le futur.*

*Petit retour en arrière. Dans les années 1990, Thomas Suddendorf, de l'université de Queensland en Australie, et Michael Corballis, de l'université d'Auckland en Nouvelle-Zélande, s'intéressent à cette capacité unique qu'a l'être humain de voyager mentalement à la fois dans ses souvenirs et dans ses projets : je suis capable, par exemple, de me remémorer le jour où j'ai eu mon premier vélo, celui où mon frère est né, le concert auquel j'ai assisté la semaine dernière. Mais je peux aussi me projeter dans un événement à venir : le dîner entre amis prévu ce week-end par exemple, ou la réunion de demain matin. Les deux chercheurs proposent alors un cadre théorique à ces allers et venues dans le temps subjectif, que l'on appelle voyage mental dans le temps, qui intègre les deux directions temporelles, passé et futur. Ce faisant, ils émettent les premiers l'hypothèse d'un processus cérébral commun aux souvenirs et aux projets.*

*Endel Tulving, de l'université de Toronto, y apporte une dimension importante. Pour lui, la conscience de soi est centrale. C'est cette conscience, dite « auto-néotique », celle par laquelle chaque individu sait qu'il est l'acteur de l'évocation en cours et de l'événement remémoré ou projeté, qui permet ce voyage (lire p. 88).*

*Enfin, en 2006, Randy Buckner et Daniel Carroll, de l'université Harvard, proposent un concept qui englobe les deux autres, il les regroupe dans ce qu'il nomme les « projections de soi ». Ce cadre ne se restreint pas à la capacité de se projeter mentalement à un autre moment, mais comprend aussi celle de s'imaginer à un autre endroit et à la place de quelqu'un d'autre.*

*Dans cette vision, le rôle essentiel de la mémoire autobiographique n'est donc pas de livrer un enregistrement précis de notre histoire personnelle mais de fournir des « schémas » pour construire notre avenir. Chacun sait que cette mémoire du passé n'est pas parfaite. Elle ne semble pas assez performante pour que son rôle soit uniquement l'évocation du passé. Pour ces auteurs, la quintessence de l'activité cérébrale est donc d'imaginer le futur.*

*Mais que nous apprennent les résultats de neuro-imagerie sur cette vision théorique de notre fonctionnement cognitif ? Beaucoup de travaux ont montré que, quand on fait appel à la mémoire autobiographique - c'est-à-dire aux souvenirs - parmi les différentes régions du cerveau sollicitées, c'est le cortex préfrontal qui s'active préférentiellement. Si nous réutilisons vraiment nos souvenirs pour construire notre avenir, les mêmes régions du cerveau doivent être activées. Cela devrait donc se voir au moyen des techniques de neuro-imagerie fonctionnelle. Cependant, jusqu'au début des années 2000, cela n'avait pas été testé. Seule l'évocation du passé avait été analysée par ces techniques. Nous nous sommes donc intéressées aux projections dans le futur, avec Anne Botzung, au cours de sa thèse à l'université de Strasbourg. À partir de 2003, nous avons réalisé dans ce but une expérience auprès d'une dizaine de personnes. Et le temps que nous publions nos résultats, deux autres équipes ont mené des expériences du même type qui ont conduit à des résultats similaires. »*

Nous passons sur le protocole des recherches qui sont arrivées à la conclusion que souvenirs et projections activent bien les mêmes régions cérébrales (régions préfrontales dorso-latérales gauches,

cortex préfrontal médian, hippocampe, zones médianes postérieures du cerveau) pour nous intéresser à ce qu'en déduit Lilianne Manning :

*« Comment interpréter ce schéma d'activation ? Tout d'abord, grâce aux expériences sur la mémoire autobiographique, on sait que les régions préfrontales dorso-latérales gauches sont activées dès que la tâche en cours fait appel à la dimension « temps », ou quand elle nécessite un effort de construction des représentations. On sait par ailleurs que les zones cérébrales médianes (préfrontales, temporales et pariétales) sont impliquées dans les processus mentaux se référant à soi-même. Quant à l'hippocampe gauche (qui fait partie du lobe temporal médian), on lui attribue comme rôle principal de relier divers fragments de l'information encodés et stockés dans le cortex. Ainsi, son activation quand des projets sont évoqués indique que la représentation d'un événement projeté requiert l'accès aux zones corticales de stockage, c'est-à-dire aux souvenirs. La sollicitation de l'hippocampe droit, elle, implique l'association du contexte spatial à l'évocation de souvenirs et de projets. Enfin, on considère que les zones postérieures du cerveau sous-tendent les différentes étapes qui conduisent à la construction des représentations d'événements personnels. Le schéma cérébral mis au jour pour les projections dans le futur correspond donc bien à celui étudié pour l'évocation des souvenirs. (...)*

*Récemment Moshe Bar, de la Harvard Medical School a montré que ce sont aussi ces mêmes zones qui s'activent quand on fait des « prédictions ». Il entend par « prédictions » les analogies que fait en permanence notre cerveau entre un élément nouveau et des souvenirs stockés.*

*Ainsi, projection de soi, état de repos et prédictions traduisent la même activité et « utilisent » la même machinerie cérébrale. À partir de ce constat, Moshe Bar étend le rôle du voyage mental temporel. Pour lui, la simulation, la planification et la combinaison du passé et du futur, qui occupent constamment notre cerveau, fabriquent de nouveaux éléments à mémoriser, des faux souvenirs en quelque sorte puisqu'ils ne correspondent à aucun événement réel. Ces faux souvenirs, comme les souvenirs réels, ont un même objectif : créer des schémas approximatifs qui serviront dans des situations à venir. À l'image du sportif qui améliore sa performance en répétant maintes fois la course dans sa tête, imaginer des scénarios optimise le cours de nos actions quand arrive l'avenir anticipé.*

*Au-delà de la démonstration de l'existence d'un système neurocognitif commun aux souvenirs d'événements réels et aux projections, ces résultats ouvrent donc une nouvelle perspective : notre cerveau construirait l'avenir non seulement avec nos souvenirs concrets, mais aussi avec ceux qui prennent forme et réalité uniquement dans notre mémoire. » (« Notre passé construit notre futur », La Recherche, <http://www.larecherche.fr/content/recherche/article?id=25828> )*

Sur un tout autre plan, d'autres facteurs invitent à remettre en cause l'idée que la prospective n'aurait pas besoin de se pencher sur le passé.

Cela réhabilite la prospective comme effort pour construire l'avenir. L'effort pour construire l'avenir doit à la fois se dépendre du présent (voir plus loin « La prospective est-elle happée par le présent ? ») et ne peut faire l'impasse sur le passé : la connaissance du passé est à la fois nécessaire pour penser le présent, comprendre des tendances, mais aussi pour puiser des logiques de sens, donner du sens à des valeurs par exemple. La prospective, soucieuse de déboucher sur un projet collectif, peut-elle ignorer l'imaginaire d'un territoire ou d'un objet, et par conséquent son histoire, factuelle et sensible ? Pour questionner la manière de faire face à l'avenir, faut-il faire abstraction de la manière dont une collectivité se construit au cours de l'histoire ? Pour rendre une collectivité capable d'agir sur son futur, ne faut-il pas d'abord s'assurer que cette collectivité a le sentiment de former une collectivité, donc tenir compte d'éléments culturels construits au fil du temps ?

Dans « Entre rétrospective et prospective. Comment reconstruire le récit du territoire ? » (<http://www.espacestemp.net/document6123.html>), la géographe Anne Sgard écrit :

*« Le territoire est conçu à la fois comme héritage des actions passées, comme cadre d'application et de légitimation des actions présentes, et comme support de projets. En effet, par sa double nature matérielle et symbolique, le territoire rend lisible l'écoulement du temps et informe les habitants de ces processus ; en retour, il sert de réceptacle aux inscriptions matérielles des politiques mémorielles ou patrimoniales tout autant qu'aux innovations. »*

*« Le temps passé apparaît en effet comme une ressource constamment mobilisée par les acteurs publics, en tout premier lieu à travers les politiques patrimoniales et mémorielles, mais aussi de manière plus diffuse dans la multitude des politiques de développement faisant appel à l'histoire locale redécouverte, aux traditions, aux racines, à l'« authenticité »... On voit bien dans ces montages la manière dont les projets de territoire puisent dans ce fonds, recherchent dans l'histoire une légitimation à l'action présente, cherchent à produire les signes d'un ancrage, voire d'une identification à un territoire — quitte à réécrire une histoire adéquate quand la mémoire peine à s'exprimer. Il est aujourd'hui largement entendu que le passé n'est pas un fil continu et linéaire, objectivement reconstitué par la discipline historique, mais que les diverses procédures historiques, patrimoniales ou mémorielles reconstruisent en permanence, chacune selon sa logique propre, un discours sur le passé ; les travaux récents sur la mémoire, tout particulièrement, montrent que le recours à la mémoire collective nous apprend davantage sur le présent des sociétés qui se souviennent que sur le passé qu'elles veulent voir resurgir. »*

La prospective territoriale, en faisant l'impasse sur la mémoire des lieux, a perdu en efficacité, estime l'auteur. La filiation, la référence à la mémoire d'un territoire, permet de construire un collectif à travers le partage d'une histoire commune, d'ancrer une construction territoriale dans une histoire locale. Évidemment, dans ce processus, les risques sont de naturaliser l'histoire, d'y trouver des certitudes, face à l'incertitude caractéristique de l'avenir. Mais n'avons nous pas besoin de faire comme si nous avions quelques certitudes ?

## **8 - Le découpage classique « exploration des futurs possibles » - « construction du futur souhaitable » est-il toujours pertinent ?**

Une bonne partie de l'activité prospective en France et en Europe repose sur un découpage traditionnel entre le travail exploratoire, d'anticipation, et le travail qui consiste à définir, parmi les futurs possibles, et réalisables, le souhaitable. « Il faut éclairer l'action à la lumière des futurs possibles », disent en cœur plupart des prospectivistes. Cette démarche, exposée dans d'innombrables écrits<sup>74</sup>, forme un dogme de la prospective. Ce découpage engendre un travail en plusieurs phases, avec des variations selon les prospectivistes.

---

<sup>74</sup> Ici par Hugues de Jouvenel dans une vidéo où il présente la démarche prospective à une délégation du Sénat : <http://videos.senat.fr/video/videos/2010/video3937.html> : « dans l'avenir il y a deux considérations différentes, il y a l'avenir comme territoire à explorer, cela renvoie à la fonction de veille et à la fonction d'anticipation (...), et cette fonction d'anticipation est essentielle pour assurer une deuxième fonction, de construction du futur, c'est le deuxième volet de la prospective : il y a un premier volet qui est celui de la veille et de l'exploration des futurs possibles, il y a un deuxième volet qui est celui de l'avenir comme territoire à construire ».

Le travail exploratoire implique une neutralité, alors que le travail stratégique ou normatif qui débouche sur des choix incorpore des valeurs, puisque chaque option qui peut faire l'objet du choix renvoie à des arbitrages ayant des répercussions sur des systèmes sociaux, économiques, etc. Le premier est mené sous la responsabilité de prospectivistes ou techniciens, alors que le second est de la responsabilité des décideurs, donc des élus dans le cadre de la prospective de l'action publique, car c'est in fine au politique de choisir. Le travail de prospective peut certes porter sur un seul de ces champs (veille ou travail exploratoire seul par exemple), mais un véritable exercice de prospective, « anticipation au service de l'action » selon la formule de Futuribles, implique l'ensemble de ces phases. Et dans tous les cas, le travail sur les futurs possibles forme le socle de la démarche prospective.

Ce découpage est pourtant remis en cause par une partie du monde de la prospective, qui considère que le travail sur l'éventail des possibles est à la fois vain et réducteur, et qu'il est préférable d'explorer l'avenir avec d'autres moyens, ou d'aller plus directement dans une réflexion sur le souhaitable.

A la question « *est-il possible de construire l'avenir sans l'éclairer, ou en l'éclairant peu ?* », on obtient des réponses très contrastées des acteurs de la prospective, ce qui indique un véritable différend.

Pour les uns (CNAM, futuribles) c'est un « point dur » de la prospective, autrement dit un élément intouchable à moins de remettre en cause la prospective elle-même.

*« Il serait aberrant de vouloir aller dans le normatif avant d'avoir fait l'exploratoire, sous peine de choisir sans avoir conscience de l'éventail des possibilités. Si l'on se penche directement sur le souhaitable, on ne peut plus faire un choix, on entre dans le non-choix. Les scénarios exploratoires sont indispensables en prospective pour restaurer des marges de manœuvre quand il semble ne plus y en avoir, et essayer de comprendre ce qui peut arriver. C'est un fondement, un point dur de la prospective. »* (Philippe Durance, entretien Millénaire3)

Une décision, pour s'assurer d'être pertinente, doit en effet connaître les possibilités et choix qui s'ouvrent.

Pour d'autres prospectivistes, cette vision est critiquable, pour plusieurs raisons :

- la réflexion sur les possibles n'a guère de sens car nous sommes presque aveugles aux mutations et tournants (Armand Braun donne l'exemple d'une réflexion sur l'avenir du courrier à la Poste dans les années 1980 qui était passée à côté du courriel) ;

---

Michel Godet préconise de distinguer une phase exploratoire d'identification des enjeux du futur, et une phase de définition des choix stratégiques possibles. Si l'on va plus dans le détail, sa méthode de prospective stratégique s'articule autour de trois processus : la réflexion collective (qui elle-même comprend six étapes), la préparation de la décision (affaire des décideurs), et l'action (mise en œuvre du plan d'action).

- il est à la fois impossible et vain d'essayer d'indiquer l'éventail des possibles ; il suffit de donner des images grossières de l'avenir pour s'adapter et se préparer à ce qui arrivera<sup>75</sup> ;

- le travail sur les possibles n'ouvre pas assez sur un renouvellement conceptuel, sur les mutations en cours, sur les alternatives, il n'ouvre finalement pas assez la palette du choix<sup>76</sup>. Il est reconnu depuis les années 1970 que le travail exploratoire est souvent plus conservateur que la réflexion sur le souhaitable, car il maintient les valeurs en place, le statu quo, donne un grand poids aux contraintes : « *Le scénario exploratoire — faut-il s'en étonner ? — tend fréquemment à s'appuyer implicitement sur une conception des prises de décisions, qui est traditionnelle, conservatrice, peu imaginative, à horizon limité, celle que nous avons appelée le modèle « marginaliste » ; par conséquent, il est porté à privilégier l'examen des résultats au détriment de celui des conséquences de l'action ; les scénarios de H. Kahn constituent une illustration frappante de cette attitude contraire à l'esprit de la prospective.* » (DATAR, La méthode des scénarios, 1975) ;

- notre époque a des capacités extraordinaires d'invention, de construction du futur<sup>77</sup>, et c'est donc sur la réflexion sur le souhaitable que l'effort doit être produit. Il s'agit en quelque sorte d'oser penser l'idéal, l'avenir dans toutes ses potentialités (nous retrouvons la visée de l'utopie). Le souhaitable s'articule à un désir d'agir qui est absent de la réflexion sur les avènements possibles ;

- la définition du futur souhaitable peut être conduite sans lien direct avec le travail sur les futurs possibles. Armand Braun prend l'exemple du Futuroscope de Poitiers décidé par René Monory pour réfuter l'intérêt d'un travail exploratoire et d'une appropriation collective du projet, et soutenir que le courage du politique consiste à prendre un risque à partir d'une réflexion sur le souhaitable<sup>78</sup>. Cela revient à estimer que la prospective doit d'abord poser,

---

<sup>75</sup> Sur un plan pratique, Bruno Héroult indique que l'activité prospective dans un ministère laisse rarement le loisir de bien éclairer l'avenir pour définir le souhaitable ou l'action, mais en même temps, que ce n'est pas un problème, car l'exploration de l'avenir n'a pas besoin d'en donner une image précise, mais une image grossière, suffisante pour agir : « *Construire l'avenir en l'éclairant peu est un impératif dans un ministère. L'anticipation et la prospective ne nécessitent pas de réaliser des photographies précises, ou d'avoir un raisonnement raffiné, exhaustif, le plus précis possible sur ce arrivera demain, en essayant de tout imaginer (...). Non, la prospective consiste à se donner une vue d'ensemble relativement grossière, mais équilibrée, qui permettra de s'adapter à ce qui arrivera vraiment, c'est très différent. Je pense que la prospective est surtout une capacité d'adaptation et d'anticipation à ce qui se produit et se produira sur une durée d'une vingtaine d'années, associée à un raisonnement sur les ressources et la manière de les mobiliser. La prospective revient à dégager un chemin, à s'y engager, avec toutes les précautions nécessaires.* » (Bruno Héroult, entretien Millénaire 3)

<sup>76</sup> Les tenants de la prospective « classique » estiment qu'il convient, à partir d'une combinaison des tendances lourdes, d'envisager tous les futurs possibles, rêve de l'ingénieur et du technicien qui ne veut pas prendre partie. Mais cette volonté d'imaginer tous les possibles, sans remettre en cause les bases conceptuelles, conduit finalement à une sorte de pensée unique qui ne permet pas d'ouvrir un champ suffisant pour envisager des mutations en elles-mêmes imprévisibles. La plupart des outils dont dispose cette prospective ne remet pas en cause les modes de pensée eux-mêmes. Or la prospective consiste à ouvrir des champs nouveaux auxquels on ne pensait pas (...). » (Edith Heurgon, entretien Millénaire 3)

<sup>77</sup> « *L'univers des possibles, je suis très réservé. Nous avons pris l'habitude de l'inconcevable. (...) C'est le formidable privilège de notre époque que de pouvoir se dégager du réductionnisme des prétendus possibles.* » « *Ayant longuement réfléchi sur le souhaitable, il (le conseiller de synthèse) va essayer de le représenter dans ce que j'appelle des configurations différentes.* » (Armand Braun, entretien Millénaire 3)

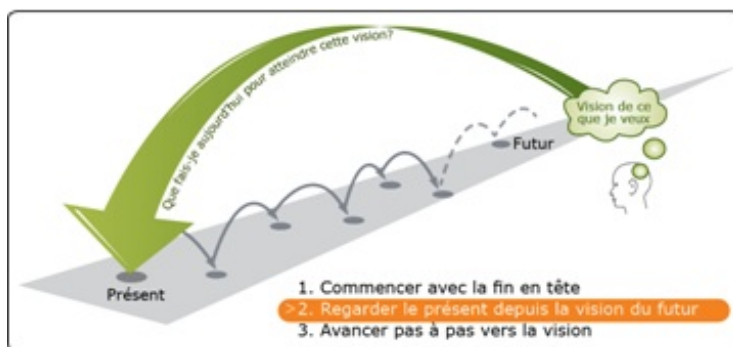
<sup>78</sup> « *Il (René Monory) sentait qu'aucune préconisation « raisonnable » ne serait à la dimension de la question. Il fallait viser loin, faire de l'ex nihilo, à l'entropie préférer le risque.* » (Armand Braun, entretien Millénaire 3).



après réflexion, des objectifs lointains, et à partir de là, définir les moyens d'y arriver. Cela correspond à la technique du backcasting normatif, ici décrite : « *La planification traditionnelle est essentiellement projective : partant de l'inventaire des ressources et des moyens disponibles, elle aboutit, a posteriori, à la détermination des buts, dont l'horizon temporel est habituellement rapproché. Mais, la prospective, elle, commence par s'interroger sur les fins et les objectifs lointains d'un système ; précisant graduellement ceux-ci, elle établit ensuite des buts et des stratégies, et elle détermine les ressources disponibles en fonction d'un horizon temporel qui se rapproche de plus en plus du présent. Le cheminement prospectif part donc des fins idéales pour déboucher sur les ressources disponibles tandis que la planification projective suit le cheminement inverse et ne dépasse pas l'horizon limité des buts* » (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)

Le concept de backcasting, au centre des approches stratégiques du développement durable et du mouvement des Villes et communautés en transition, est souvent utilisé avec une vision critique du travail sur les possibles. Nous lisons ainsi sur le site internet de l'association à but non lucratif « The Natural Step » :

« *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.* » (Natural step, <http://www.naturalstep.org/fr/canada/Le-Backcasting>) ;



- la dernière objection est de moindre portée : il semble illusoire de penser que le travail sur les avènements possibles puisse être neutre, illusoire également de poser une « division du travail » qui laisserait aux seuls décideurs la réflexion sur le normatif : en effet, le travail du prospectiviste va jusqu'à porter des idées du souhaitable auprès des cercles de la décision, pour chercher à influencer, ce qui signifie qu'il est bien engagé dans le normatif.

Il semble que la prospective en France investisse de manière croissante le souhaitable (pour de multiples raisons, à commencer par le jeu de la demande), et limite le travail exploratoire, en tout cas sur le mode « spectre des possibles ». Dans « TGV 2010-2020 » (X POLE), dès le début de la démarche, les participants commencent à imaginer la gare « idéale mais

réalisable » du futur par exemple, à partir d'éléments exploratoires apportés par des experts en fonction des besoins.

Pour autant, on imagine mal une prospective réalisée sans travail exploratoire approfondi : sans réflexion sur les tendances et leurs répercussions, il devient difficile de comprendre les mécanismes du changement social, le sens des trajectoires, de détecter les problèmes éthiques que posent ces changements, ou les menaces qu'ils apportent.

Ensuite, il semble évident que le travail exploratoire peut emprunter de multiples voies, et que la procédure classique de construction de scénarios sur la base de « futurs possibles » n'en est qu'une parmi d'autres.

## 9 - La prospective est-elle happée par le présent ?

Selon la politologue Zaki Laïdi, nos sociétés ont de plus en plus de difficulté de se penser sur le mode de l'avenir : « *ce qui actuellement ne fait plus sens c'est l'idée que la signification du présent nous est donnée par l'avenir : [...] il est clair aussi aujourd'hui que ce n'est plus l'avenir qui tire l'homme, qui lui permet de donner un sens à son présent* » (Le sacre du présent, 2000). De multiples analyses se situant dans le courant postmoderne ont étayé l'hypothèse selon laquelle le centre de gravité temporelle de nos sociétés, et de nos existences, aurait basculé vers le présent : en témoigneraient l'effacement des traditions d'une part et des idéologies progressistes de l'autre, la quête de l'intensité dans l'instant présent, la montée des logiques de précarité et d'urgence. Pour de multiples raisons, nos sociétés semblent effectivement bien plus centrées sur le présent que lorsque Gaston Berger avait conceptualisé la prospective. Le philosophe était convaincu que nos vies étaient trop gouvernées par le passé, il est probable qu'il penserait aujourd'hui qu'elles le sont trop par le présent.

Pour autant, si le constat est juste, il semble en partie mal établi. Est-ce le présent en soi qui est devenu attractif, ou l'avenir qui fait moins rêver ? Les deux processus semblent liés. La possibilité de se représenter collectivement un monde meilleur que le monde où nous vivons s'est fortement érodée, les enquêtes d'opinion indiquent par exemple, à partir du milieu des années 1980, qu'une majorité de personnes pensent que leurs enfants connaîtront une vie plus difficile que la leur. La croyance aux capacités collectives d' « inventer le monde » ont faibli depuis la Seconde Guerre Mondiale.

Conjointement, et c'est manifeste en France, les sentiments de risque, de menace, de défiance ont avancé depuis les années 1980<sup>79</sup>. Les risques liés aux développements scientifiques et techniques tendent à être systématiquement réévalués (nucléaire, OGM, nanotechnologies...), le « principe d'espérance » (Ersnt Bloch), le « goût de l'avenir » (Jean-Claude Guillebaud) s'est érodé, la mondialisation est perçue plus qu'ailleurs à travers ses conséquences négatives. Ceci même si les paradoxes sont nombreux : le fatalisme est

---

<sup>79</sup> Voir notamment l'ouvrage de Yann Algan, Pierre Cahuc, La société de défiance : Comment le modèle social français s'autodétruit ? (2007)

contredit par des phénomènes de refus (la démondialisation aujourd'hui en France), d'indignation, et par de multiples indices qui témoignent que les individus aimeraient davantage croire en l'avenir, réinsuffler du rêve dans les projets et la politique, que la réponse des années 2000, « *moins le futur est prévisible, plus il faut être mobile, flexible réactif, prêt à changer en permanence* » n'est pas satisfaisante.

Le champ politique est-il aussi happé par le présent ? Si l'on suit Pierre Rosanvallon<sup>80</sup>, nos démocraties sont centrées structurellement sur le présent, depuis le 19<sup>ème</sup> siècle, schématiquement parce que le passé est vécu comme un enfermement dans la tradition et la répétition du même, et l'avenir occupé par l'espoir du salut religieux. La « *préférence pour le présent* » de nos démocraties s'explique aussi par les rythmes électoraux, le rôle des sondages, les conditions de la lutte pour le pouvoir. Il est à ses yeux impératif pour remédier à cette orientation qui engendre une myopie face à l'avenir de « *renforcer politiquement le futur* », car l'urgence des questions de long terme l'impose : « *Les régimes démocratiques ont du mal à intégrer le souci du long terme dans leur fonctionnement. Or cette difficulté devient préoccupante à l'heure où les questions liées à l'environnement et au climat obligent à penser dans des termes inédits nos obligations vis-à-vis des générations futures* » (p. 343). Il propose plusieurs solutions.<sup>81</sup> Pour autant, d'autres analyses reformuleront les éléments de ce diagnostic pour aboutir à des conclusions opposées : le court termisme va paradoxalement de pair avec une prise en compte comme jamais du temps long dans l'histoire, comme l'indique le projet d'un développement durable mondialisé.

Le temps politique fonctionne, c'est un constat qui semble cette fois faire l'unanimité, sur des rythmes de plus en plus courts. Armand Hatchuel a inventé la notion de « spasme décisionnel » pour désigner les situations, courantes aujourd'hui, où les pouvoirs publics se sentent contraints d'engager une politique sous la pression des événements, d'une campagne d'opinion ou des médias. La décision prend alors la forme d'une réaction à des impulsions extérieures, elle s'appuie sur les propositions disponibles, quel que soit leur degré de pertinence et de préparation. Ce qui importe est de laisser penser à l'opinion que des actions sont engagées.

Interrogé lors d'une interview sur le fait de savoir s'il avait renoncé à changer le monde, Alain Finkielkraut répondait « *Pour changer le monde, il faut ralentir* ». Refusant un monde qui concentre son attention sur les jeunes pousses, le changement, le philosophe se revendique d'un humanisme et d'une modernité qui se voit héritière d'un passé, et rejoint une réflexion sur la nécessité, face aux phénomènes d'accélération, de « prendre le temps de ».

---

<sup>80</sup> Pierre Rosanvallon, « Le souci du long terme », Martine Aubry, Pour changer de civilisation, 2011.

<sup>81</sup> Pour penser le futur et se donner les capacités d'agir en ayant le souci du long terme, Rosanvallon rappelle qu'Alfred Fouillée, l'un des fondateurs du solidarisme, a proposé une modification du système représentatif, en distinguant représentation du présent et représentation de l'avenir, « *car l'intérêt actuel, peut se trouver en contradiction avec l'intérêt futur* » (La démocratie politique et sociale en France, 1910). Rosanvallon propose plutôt de répondre au court termisme à travers quatre types de mesures : introduire des principes écologiques dans l'ordre constitutionnel, étendre la définition patrimoniale de l'Etat, mettre en place une grande Académie du futur, instituer des forums publics. « *C'est par une telle pluralisation des modalités d'expression du souci du long terme que celui-ci pourrait progressivement être sérieusement défendu, bien mieux que par un hypothétique bicamérisme.* » (347-348)

La prospective, incorporée à l'imaginaire de nos sociétés, n'échappe pas à la métamorphose des représentations du temps et des pratiques temporelles, pas plus qu'elle n'échappe aux mutations de l'action publique (représentations et pratiques). Le centrage sur le présent de la vie sociale et politique, ainsi que la progression du sentiment de méfiance se répercutent sur la prospective à de multiples niveaux, déjà en rendant plus difficile la projection dans l'avenir. La prospective a depuis son origine à voir avec l'idée de projet, à contenu positif, inscrit dans l'avenir. Ce futur souhaitable a vocation à « tirer à lui » une collectivité humaine. Comment la prospective peut-elle se maintenir dans une société qui peine à projeter ses rêves, ses idéaux, ses valeurs dans l'avenir, mais y voit plutôt une source d'inquiétude ? Comment seconder un champ politique lui-même happé par le présent, et qui conçoit plus facilement son action sur le mode de la réaction que sur le mode d'une constance dans la poursuite d'objectifs ?

Dans les organisations, la prospective qui a besoin de temps pour produire ses réflexions, doit faire avec le temps politique dont nous avons dit un mot, mais aussi avec les temporalités des organisations, à la fois de plus en plus régies par l'urgence et diversifiées (temporalité longue de l'élaboration des stratégies, temporalité plus rapide de mise en place de nouveaux services, etc.). Ces temporalités contradictoires peuvent amener un service de prospective à jouer sur deux niveaux, en répondant à des commandes parfois à très court terme, tout en réalisant des travaux dont il pense la fécondité sur le long terme.

Cela signifie-t-il que la prospective doit résister à la tentation de se redéfinir comme l'art d'adapter l'action publique à un monde qui mute à grande vitesse ? Sans doute. La prospective qui repose sur l'idée que l'avenir est à construire est à la fois affaiblie et terriblement nécessaire quand progresse l'idée de fatalisme.

Arrivons à notre question centrale : la prospective du présent est-elle l'expression du mouvement de prospective vers le présent ? Il est temps de définir cette prospective maintes fois citée jusqu'ici.

- **La prospective du présent, reconceptualisation et ancrage sur le présent**

La prospective du présent est une tentative de renouvellement qui a commencé en 1982 à la RATP, sur la base d'un diagnostic qui avait mis en évidence le décalage entre la recherche dans cette entreprise, recherche technique et sectorielle, et les enjeux de la ville et des transports qui étaient d'abord des enjeux des sciences sociales. Les dispositifs mis en place, appuyés sur une recherche de terrain, permettront de porter un nouveau regard sur les questions de la RATP (mobilité, gares, incivilités...), d'inventer de nouvelles manières de produire du diagnostic, de l'expertise, des projets. Au fil du temps, la prospective du présent s'affirmera comme une tentative pour repenser la prospective. La première théorisation de cette pensée sera établie dans le rapport « Prospective, débat, décision publique » (1998), conduit par le président de la RATP, Jean-Paul Bailly. Ce rapport a été suivi du livre « Demain est déjà là » publié aux éditions de l'Aube (1999). Au-delà, ce sont plusieurs personnes (Édith Heurgon en premier lieu, mais aussi des experts ou chercheurs comme François Ascher,

Ricardo Petrella, Gérard Demuth...) qui, à travers leurs réflexions au sein de la RATP, vont élaborer cette nouvelle forme de prospective<sup>82</sup>.

La prospective du présent a été et reste fortement rejetée par le milieu de la prospective en France. Pour de nombreux prospectivistes, elle n'est rien d'autre qu'un « coup marketing ». Edith Heurgon elle-même, sa principale théoricienne, ne soutient pas qu'il s'agit d'une « autre forme de prospective ». En revanche, elle la positionne clairement comme une tentative de « *recomposition conceptuelle, qui s'efforce de développer une intelligence collective des situations qui articule savoirs experts, savoirs profanes et expériences sensibles* » (entretien Millénaire 3).

Là aussi, la question est controversée. Philippe Durance s'est livré à une analyse de la prospective du présent qui, en soulignant sa proximité avec la prospective stratégique, invalide globalement l'idée qu'elle serait un renouvellement, et indique plutôt leur commune inscription dans le mouvement de prospective fondé par Gaston Berger.

*« La prospective stratégique, défendue par Michel Godet au CNAM, et la prospective du présent, mise en avant par Jean-Paul Bailly et Édith Heurgon, sont très proches sur le fond. L'idée que la prospective s'intéresse au présent n'est pas nouvelle ; c'est le paradoxe de la posture proposée par Berger, de s'intéresser plus au présent qu'à l'avenir : pour que l'avenir devienne le fruit de la volonté et de l'action, il faut réduire le temps au seul présent, le reconsidérer, l'analyser à la fois comme conséquence du passé et comme indice de l'avenir, comme un point de transformation et de passage. Pour Berger, et ses successeurs, l'avenir dépend, avant tout, de ce qui existe à présent et des possibilités que ce présent offre aux hommes d'action. Lorsque Jean-Paul Bailly propose une prospective « capable de déceler les transformations déjà en cours, de permettre que se forment des visions d'avenir partagé, d'accompagner les processus de changement en favorisant les apprentissages », il est dans la même lignée, et vraiment peu éloigné d'un Michel Godet pour qui « la maîtrise du changement est d'abord une question de volonté et de capacité à entraîner les hommes vers un projet commun » et pour lequel la réflexion prospective au service de l'action ne peut se faire sans appropriation<sup>1</sup>. Lorsqu'Édith Heurgon explique que la prospective est une tentative d'articuler les expertises et les expériences, elle s'inscrit également pleinement dans la pensée de Berger qui, toute sa vie, à la fois par sa pensée et par ses actes, a cherché à articuler réflexion et action. Ces deux courants s'inscrivent donc parfaitement dans le mouvement de l'École française de prospective fondée en France à la fin des années 1950. Et s'il semble y avoir une incompréhension mutuelle entre ces acteurs, elle est plus due à des incompatibilités personnelles qu'à autre chose.*

*Concernant l'importance donnée au débat, il faut la aussi admettre que souligner l'importance du débat n'est pas non plus nouveau. La prospective, dès l'origine, a posé la nécessité de l'échange ouvert aux points de vue divers, car une des préoccupations principales de Berger, qui n'est d'ailleurs pas propre à la prospective, est d'ouvrir les yeux des hommes, de les rendre conscients des problèmes, de les « faire prendre conscience de ». Karl Marx avait déjà cet enjeu en tête ; il était d'ailleurs persuadé que si les hommes prenaient vraiment conscience de la véritable nature de la réalité du monde qui les entourait,*

---

<sup>82</sup> Voir Julien Damon, « La prospective du présent. Jalons à partir de la trilogie 'La prospective d'un siècle à l'autre' », *Futuribles*, n°287, juin 2003. Il synthétise en 15 points le corps de doctrine de la prospective du présent.

*celle-ci s'effondrerait. Pour nous tous, la prospective est un voyage dans lequel le chemin parcouru est aussi important que la destination à atteindre ; c'est le principe de la maïeutique. Il faut cependant bien reconnaître le mérite qu'a eu le rapport Bailly de mettre l'accent sur l'importance du débat comme moteur du changement social. Aujourd'hui, la nécessité du débat se fait de plus en plus vive ; alors que nous baignons en plein trouble épistémologique, la seule façon d'asseoir une décision publique légitime, c'est le débat. Sur de plus en plus de sujets, il n'est plus possible d'imposer d'en haut ; la décision doit se construire dans un échange entre les parties prenantes.*

*Enfin, je crois qu'il faut également rendre à la prospective du présent, et plus particulièrement à Édith Heurgon, la volonté qu'elle a eue de convoquer les sciences sociales dans le monde de l'entreprise. Elle a été capable de faire appel, dans une démarche prospective, à des sociologues, des ethnologues, etc., en grande partie inconnus par les entreprises à cette époque. » (entretien Millénaire 3)*

Essayons de préciser point par point les conceptions et pratiques de la prospective déplacées par la prospective du présent :

- cette prospective appelle d'autres expertises à côté de l'expertise savante : les savoirs profanes, les expériences sensibles (par exemple celle des usagers de la RATP, ou des jeunes qui produisent des incivilités...), notamment pour détecter des signaux faibles et poser les bonnes questions. En reprenant le modèle de la « recherche de plein air » (par opposition à la « recherche confinée »), la prospective du présent se définit comme une « *prospective de plein air* », qui s'efforce d'articuler « *expériences et expertises* » (expertises savantes, expertises profanes). Elle utilise comme repoussoir la prospective stratégique qu'elle caricature, au grand dam de ses partisans, comme « *une prospective d'experts, au service des décideurs* » ;

- elle ouvre la prospective à la recherche en SHS : des chercheurs sont positionnés sur un terrain, sur des questions que se pose l'organisation. Il en ressort une compréhension fine des phénomènes, sans commune mesure avec les pratiques antérieures dans la prospective ; les travaux réalisés ont donné lieu à des publications scientifiques de haut niveau, qui ont contribué à faire avancer la recherche (articulation travail de recherche - débats lors des colloques de Cerisy - publications). Ces réflexions semblent avoir influencé quelques décisions de la RATP, comme Le Noctilien ou l'automatisation de la ligne 1 du métro ;

- la nécessité de nourrir le débat par la prospective afin de prendre de bonnes décisions, opportunes, stratégiques, capables d'être mises en œuvre, est fortement soulignée, notamment par le président de la RATP, Jean-Paul Bailly. Mais cet appel ne s'est pas traduit par une mise en pratique, même à la RATP ;

- comme son nom l'indique, la prospective du présent met l'accent sur le présent. Certes, cette dimension existait depuis l'origine de la prospective comme l'indiquait plus haut Philippe Durance, elle aurait aussi pu s'appeler autrement, mais elle donne indéniablement au présent un poids nouveau. Elle rend visible un cheminement de la prospective depuis les années 1960, qui la rend moins concernée par l'anticipation, par l'avenir, que par l'action sur le présent, qu'il faut du coup mieux analyser, et dont il faut pouvoir identifier les germes de

transformation. La prospective devient moins un avenir à éclairer, qu'un présent à transformer.

Si l'on situe la prospective du présent par rapport aux cinq principes de Gaston Berger qui définissent l'attitude prospective, le changement est manifeste. La puissance de la prospective résulte d'une combinaison des cinq principes, mais le « voir loin » de l'anticipation formait l'étendard de la prospective. La prospective du présent invite, un demi siècle plus tard, à inscrire sur cet étendard « voir large »-« analyser en profondeur »-« voir ensemble ». Cela pose des questions fondamentales : le cœur de l'activité prospective est-il dans l'anticipation, ou dans la compréhension du présent ? Dans l'objectivation des tendances lourdes, ou dans l'identification des signaux faibles ? On sent qu'une partie de la prospective (futurology états-unienne, CNAM et futuribles en France pour schématiser) continue tant bien que mal à fonder sa pratique sur le principe de « voir loin », alors qu'une autre, initiée par la prospective du présent, met l'accent sur la compréhension et la transformation du présent.

Le rapport Bailly est on ne peut plus clair :

*« En somme, ce qui est demandé désormais à la prospective, ce n'est plus de décréter, ni même de préfigurer l'avenir. L'essentiel devient d'enrichir la vision de l'ensemble des acteurs intervenant dans le processus, au-delà du cercle étroit des décideurs publics, de favoriser l'élaboration de diagnostics communs, d'irriguer les convictions de tous sans pour autant les déterminer ni pouvoir déterminer la nature du compromis qui sera construit collectivement. Le rôle de la réflexion prospective consiste à forger en quelque sorte la « culture collective » qui va rendre possibles les compromis et les négociations aussi bien techniques que politiques. Elle doit féconder et accompagner la dynamique collective qui permet d'imaginer, de décider et de réaliser des projets partagés. Elle serait un élément fondamental d'une démarche planificatrice renouvelée »* (Rapport « Prospective, débat, décision », p. 15, <http://www.conseil-economique-et-social.fr/rapport/docton/98070816.PDF>)

Mais même les tenants d'une prospective du « voir loin » ont modifié leurs perceptions, et déjà, ne semblent plus avoir l'ambition de voir aussi loin que leurs prédécesseurs. Nombreux sont les prospectivistes à juger vain un travail exploratoire au-delà de 15 ou 20 ans. L'accentuation sur le présent les concerne également. Aujourd'hui plus qu'hier, le CNAM souligne fortement à son tour cette dimension. Philippe Durance affirme ainsi que « *la prospective a plus à voir avec le présent qu'avec l'avenir* » (entretien Millénaire 3), Michel Godet renvoie à la pensée de Saint Augustin : « *Ma grande évolution qui d'ailleurs est une forme de retour à la case départ, a été de moins en moins de m'intéresser à l'avenir, et de plus en plus au présent, ainsi que de donner un sens à l'action. J'ai découvert, par la thèse de Kais Hammami « Islam et prospective », et aussi parce qu'en vieillissant on revient à ses racines, que dans la pensée de Saint Augustin sur le temps il y avait trois temps, le présent des choses passées, le présent des choses présentes, le présent des choses futures, donc ni le passé, ni l'avenir.* » (entretien Millénaire 3)

Puisque la prospective n'est pas en capacité de pré-dire l'avenir, la notion d'« exploration » souvent utilisée dans la prospective (« prospective exploratoire ») apparaît d'ailleurs plus

que jamais impropre. Ce terme correspond bien à la période de naissance de la prospective, où l'on imaginait que les progrès des outils d'anticipation permettraient cette exploration.

Revenons à la prospective du présent. D'autres traits qui la caractérisent sont aussi liés au centrage de nos sociétés sur le présent : appel à la proactivité, valorisation des initiatives, appui sur les capacités des SHS à penser le présent et les transformations en cours, recherche des signaux faibles :

- on doit au futurologue américain 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 (être proactif). La prospective du présent insiste sur la dimension de proactivité, au point de mal prendre en compte la préactivité selon ses détracteurs, car elle investit peu le travail exploratoire ;

- le repérage et appui d'initiatives est important : la prospective du présent décèle puis encourage les transformations déjà à l'œuvre, avec des dynamiques participatives. Cela part du constat que les acteurs sont capables d'inventivité, qu'il faut aller voir ce qu'ils font pour s'en inspirer. On reconnaît ici les principes de l'innovation sociale, même si cette terminologie n'est pas présente dans le rapport Bailly.

Citons cet extrait du rapport Bailly (<http://www.conseil-economique-et-social.fr/rapport/docton/98070816.PDF>) :

*« Il convient d'affirmer d'abord l'importance d'une prospective du présent permettant de :*

- déceler des transformations déjà à l'œuvre dans la société, qui ne sont pas encore perçues par les experts, les décideurs ou les media ;*
- 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 ayant un effet d'entraînement » ;*

- la prospective du présent affirme du coup l'importance de la détection des signaux faibles (annonceurs d'inflexions), et inversement se dit peu concernée par les tendances lourdes.

- **Signaux faibles, la reconnaissance des limites de l'expertise classique ?**

L'attention aux « signaux faibles », notion en vogue, traduit le centrage croissant de la prospective sur le présent. Les signaux faibles sont des informations partielles, fragmentaires, presque invisibles fournies par l'environnement, des événements du quotidien qui passent inaperçus mais sont censé autoriser compréhension du présent et anticipation de l'avenir. Ils s'opposent aux « tendances lourdes », ancrées dans le passé, qui polarisent traditionnellement l'attention des prospectivistes. C'est presque faire mentir cette phrase : « *L'un des fondements de la prospective est le refus de considérer l'avenir comme étant déjà tout entier inclus dans le présent* » (Maurice Lévy, Le progrès scientifique et technique et la condition de l'homme, Prospective n°5, 1959). Cette attention traduit aussi une perte de



confiance dans la modélisation et l'expertise pour anticiper l'avenir et ses mutations. L'expertise savante n'est plus seule en capacité de décrypter les tendances, chacun est à même de repérer des signes et de les interpréter, si tant est qu'il a l'esprit curieux, ouvert, observateur, intuitif, créatif...

L'analyse ci-dessous pointe bien l'implicite du concept de « signal faible » et les mutations qu'il traduit.

*« Cette expression est apparue récemment dans le vocabulaire politique pour désigner précisément ce qui, dans le territoire, nous alerte sur le futur sans faire référence au passé. Le signal faible, en effet, s'oppose dans les argumentaires à la « tendance lourde » ; celle-ci renvoie aux méthodes d'observation fondées sur des indicateurs que l'on suit linéairement, cherchant à identifier des processus d'ampleur majeure ou croissante. Cette démarche classique est fondée sur l'idée que les territoires et les sociétés se transforment selon des modalités cumulatives, lisibles et homogènes dans le temps ; elle se veut objectivante, chiffrée, privilégiant les données quantifiables et aisément identifiées ; l'exigence méthodologique s'attache dès lors à la qualité et à l'efficacité de la collecte et du traitement des données.*

*Avec le signal faible, c'est la posture inverse qui est recherchée : elle repose sur l'idée que l'on ne sait pas a priori ce qu'il faut observer, que les indicateurs sont à inventer, que toute composante du territoire, toute pratique, est susceptible d'être porteuse de sens à qui sait la repérer, et que l'on n'aboutira pas forcément à un résultat traduit sous forme de courbe ou de série statistique. Cette démarche est fondée sur l'ouverture du regard et non sur la visée ciblée, elle peut privilégier des données plus discrètes, à la marge, dispersées, et elle doit accepter l'imprécision, la subjectivité.*

*Le repérage du signal faible dépend donc entièrement de la vigilance de l'observateur : son attention doit être suffisamment mise en éveil, sans idées préconçues ni grille de lecture formatée du territoire, pour être à même d'identifier le signal faible au sein de toutes les pratiques, les créations, les transformations en cours. Plutôt que la tendance longue, c'est au contraire la rupture, le « plafond » mettant fin à une tendance, l'émergence de nouveaux phénomènes, la bifurcation, voire les germes de crise que l'observateur doit rechercher. On voit que l'observation se penche précisément, ici, sur les temporalités, leur diversité, les modifications, les discordances éventuelles. Cet outil est donc particulièrement représentatif de la rupture méthodologique et plus globalement culturelle qu'exige l'anticipation ; son usage s'accompagne d'un recours très élargi aux « experts » de diverses formations, diverses origines : à défaut de certitude quant aux objets observés, on multiplie les angles et les types d'observation. C'est dans cet objectif également que sont organisés les forums et débats publics chargés de collecter le ressenti des habitants. » (Anne Sgard, « Entre rétrospective et prospective. Comment reconstruire le récit du territoire ? », <http://www.espacestemp.net/document6123.html>)*

## **10 - Quelle inventivité prospective dans le monde ?**

Le manque d'ouverture de la prospective française à l'inventivité mondiale est une critique en creux portée depuis le début par des figures isolées de la prospective, tel Bernard Cazes,

familier de la langue anglaise qui se rend en premier à la Rand Corporation, produit des compte rendus des avancées des méthodes aux Etats-Unis, ou Pierre Piganiol, ancien Délégué de la Délégation Générale à la Recherche Scientifique et Technique (DGRST), amer face au dédain des prospectivistes français face aux techniques développées ailleurs.

*« 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 États-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 ».*<sup>83</sup>

Cette ignorance de l'inventivité méthodologique mondiale amène parfois au constat : « la prospective fait du sur place ». Mais une boîte à outils pauvre est-il un problème ? La prospective peut faire appel à des chercheurs en SHS, des designers, qui utiliseront leurs boîtes à outils respectives, utiliser les outils de la délibération citoyenne. Les outils développés à l'étranger dont peut se saisir la prospective n'ont pas forcément le label « prospective ». Enfin, la prospective est, depuis sa création, une discipline intégratrice n'ayant presque rien inventé elle-même. Elle a importé et assimilé l'analyse systémique, l'analyse morphologique, la sociologie, l'analyse combinatoire des mathématiques, aujourd'hui peut être le design...

Les acteurs qui innovent sur la scène française de la prospective (27<sup>e</sup> Région, proGective, etc.) sont ceux qui acclimatent et adaptent des outils inventés ailleurs, au Royaume Uni, dans les pays nordiques (le MindLab au Danemark...), dans le monde indo-pacifique, aux États-Unis.

*« Les outils viennent du monde entier, les plus innovants viennent de l'ensemble indo-pacifique, ils sont indiens, pakistanais (Sohail Inayatullah), australiens, hawaïens, néo-zélandais... Sur les quelques 300 méthodes de prospective que nous avons recensées à proGective, très peu ont été inventées en France, où l'on est convaincu que les méthodes n'ont pas changé parce que l'on ne fait pas l'effort de voir pas au-delà de l'Hexagone, qu'on ne lit pas en anglais, et qu'on ne sait pas reconnaître l'inventivité... »* (Fabienne Goux-Baudiment, entretien Millénaire 3)

A proGective, des outils ont été inventés, comme les « nœuds du futur ». Ce sont des problématiques qui concernent des problèmes différents, mais ayant en commun des problématiques interdépendantes, structurelles. Une nouvelle génération d'outils scénarise les résultats d'études prospective, met leurs résultats en images ; on parle de « story telling ». D'autres outils intègrent des procédés de la science fiction : « chrono-rebours » consiste, comme un scénario, à raconter une histoire, mais contrairement au scénario qui se déroule du présent vers le futur (principe du forecasting), chrono-rebours est un récit qui va

---

<sup>83</sup> Pierre Piganiol, Les Entretiens de la Mémoire de la Prospective, 2004, [http://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/P\\_Piganiol\\_\(entretien\)\\_v1b.pdf](http://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/P_Piganiol_(entretien)_v1b.pdf)

du présent vers le passé (backcasting), avec un présent situé dans le futur. Le narrateur décrit ainsi une situation qui se déroule dans notre futur mais qui correspond à son présent à lui, et il explique comment on en est arrivé là.

Les tenants des méthodes formalisées ne tiennent absolument pas ce discours sur la nécessité d'ouvrir la prospective à l'inventivité mondiale. Constatant une différence entre la prospective française et le « strategic foresight » anglo-saxon, ils désireraient plutôt mieux valoriser un « modèle français ». Mais il reste que ce modèle ne s'est guère renouvelé.

### III - QUI PARTICIPE À LA PROSPECTIVE, POUR QUELLES RAISONS ?

#### 1 - Pourquoi la prospective devrait-elle faire une place à Mr ou Me Tout le Monde ?

Dès l'origine, la nécessité posée par Gaston Berger de la prospective comme échange ouvert sur un sujet donné, à partir d'expériences et de points de vues différents, se traduit dans la réalité, à travers la réflexion collective menée, depuis 1957, au sein du Centre international de prospective.

L'idée de diffuser la prospective auprès d'un « public » apparaît aussi rapidement. Bertrand de Jouvenel défend en 1964 l'intérêt d'un « forum prévisionnel », où les efforts de conjecture se combineraient en une discussion anticipée des problèmes, à la fois collective et continue : « *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.* » (L'art de la conjecture, 1964, p. 339)

Cependant, les pratiques ont peu à voir avec cette vision, au sein de Futuribles comme dans les autres lieux de prospective, ceci jusqu'aux années 1990. Le Centre international de prospective de Gaston Berger réunit un aréopage de personnes exerçant dans les grandes entreprises, les ministères, ainsi que des universitaires de renom. La prospective est de fait une activité élitiste, parisienne à la fois par les personnes concernée et par les lieux où elle s'effectue. Le fait que des réflexions soient publiées (en particulier dans la revue *Prospective*) et mises en débat dans des colloques, n'y change rien.

A partir de la fin des années 1960, des ouvrages et des débats à caractère prospectif, sur la régionalisation, la croissance, les loisirs, l'écologie, le développement, connaissent une diffusion importante et divisent d'ailleurs l'opinion publique. En 1972, la publication par le Club de Rome de « Halte à la croissance ? » fait l'événement. L'ouvrage est vendu à 3 millions d'exemplaires, c'est un extraordinaire succès d'édition, qui se répétera pour d'autres ouvrages (La troisième vague d'Alvin Toffler, etc.). Cela indique que les exercices prospectifs sont susceptibles de rencontrer un public important, de faire surgir un débat public, de donner forme à des positions dans des controverses.

La question de l'association éventuelle de citoyens à des exercices de prospective, pour connaître leur vision de l'avenir souhaitable apparaît au tournant des années 1960-70<sup>84</sup>, mais sans déboucher.

Depuis la fin des années 1980, l'ouverture la plus large possible de la prospective à des individus (on parle de « prospective participative »), à l'échelle locale mais aussi nationale représente un énorme changement. Cette association poursuit selon les cas des objectifs différents : associer des individus à la formalisation du futur souhaitable, débattre des résultats d'une réflexion, élaborer un projet, les intégrer à un processus de décision... La prospective, en devenant participative, crée aussi, a priori, des conditions favorables à des logiques de gouvernance plus participatives.

Parallèlement, la participation citoyenne a progressé en termes de dispositifs et d'outils, sous l'impulsion de la loi et des initiatives locales : dans les ateliers citoyens, forums hybrides, sondages délibératifs ou conférences de consensus, des citoyens, en général tirés au sort, réfléchissent à une question ayant souvent une dimension éthique (cela peut être sur les nanotechnologies comme sur les systèmes de gestion des déchets). Le cheminement de la réflexion a des points communs avec la prospective : reconceptualisation de la question grâce à la multiplicité des expériences en présence, aux apports d'expertises savantes croisées, aux discussions en groupe ; réflexion orientée vers l'action, le tout avec une dimension d'anticipation. Si les citoyens produisent un avis, il indiquera aussi des principes, valeurs et grands objectifs qui devraient guider l'action. La convergence est aussi dans l'objectif qui peut être commun avec la prospective, d'innovation sociale.

- **Quelle est la capacité de Mr ou Me Tout le Monde à alimenter la prospective ? Un différend majeur**

L'exigence de mobilisation, d'appropriation ou de participation est présente dans les différents courants de la prospective, aussi bien la prospective stratégique que la prospective du présent, ou la prospective territoriale, mais avec des conceptions et des visées différentes. Au-delà d'une affirmation commune sur la nécessité d'élargir la réflexion, le débat et le partage des résultats, on sent un différend profond entre acteurs de la prospective : ouvrir jusqu'où, pour quelles raisons ? Le différend porte avant tout sur les capacités reconnues à l'individu profane à apporter une expertise utile dans la réflexion prospective, mais aussi sur des conceptions antagonistes de l'action publique, de la décision, du rôle de l' élu.

1. La prospective stratégique postule que la maîtrise du changement est d'abord une question de capacité à entraîner les hommes vers un projet commun. A partir du moment

---

<sup>84</sup> « À la fin des années 60, à l'occasion de la réalisation des scénarios d'évolution de la France à l'horizon 2000 réalisés pour la Datar, la question de la confrontation avec l'opinion publique s'est posée. Jean Stoetzel a importé en France, et diffusé via l'IFOP, les techniques américaines de sondage. La télévision se développe. Lorsqu'il est suggéré à Jérôme Monod, alors délégué de la Datar, d'impliquer directement « l'homme de la rue » dans le cadre de simulations, voire de jeux télévisés, au cours desquels les citoyens pourraient déclarer leurs préférences pour un scénario d'avenir ou un autre, la réaction est immédiatement négative : établir un contact direct ne paraît alors pas souhaitable » (Philippe Durance, entretien Millénaire 3).

où la réflexion prospective est au service de l'action, elle ne peut se faire sans appropriation<sup>85</sup>. « *L'appropriation intellectuelle et affective constitue un point de passage obligé pour que l'anticipation se cristallise en action efficace* » (Michel Godet, Manuel de prospective stratégique, T1, p. 15). Cela fonde le schéma « anticipation-appropriation-action » de Michel Godet, ainsi que ses formules : « *une bonne idée que l'on veut imposer est une mauvaise idée* » ; « *Il y a rarement consensus sur les questions importantes et prioritaires. (...) Le prioritaire n'étant pas consensuel, l'objectif de la prospective participative est de rendre, après un débat contradictoire, plus consensuelles les décisions prioritaires* » ; « *le chemin est le but* ».

En ce sens, qu'elle soit envisagée comme levier de management du changement, ou comme levier de gouvernance, la participation est une des conditions de l'efficacité de l'action. Ce raisonnement est d'ailleurs tenu aussi dans le champ de participation citoyenne, où l'on peut justifier l'incorporation des citoyens dans des projets par l'objectif d'efficacité de l'action publique<sup>86</sup>.

Ce courant se méfie des dérives de la prospective participative<sup>87</sup> et estime qu'il est illusoire d'attendre des citoyens qu'ils puissent aider à établir des choix pertinents de politiques publiques : ces choix ont été préparés en amont par des experts, et relèvent de la responsabilité des élus. « *Décider un tracé de chemin de fer ou la création d'un hôpital ne peut se faire simplement au vu d'un débat public, car l'opinion publique est volatile, fugace, change au gré de la conjoncture. Or, le jour où l'on commence à couler du béton, on s'engage pour plusieurs décennies. Pour autant, dans toute prospective, une part de mise en débat est nécessaire, car sinon les acteurs ne se mettront jamais en piste pour agir.* » (entretien Millénaire 3)

A Futuribles ou au CNAM, la prospective participative dans un cadre territorialisé est souvent comparée à de « l'animation locale ». L'usage potentiellement politique des dispositifs participatifs, l'instrumentalisation qui peut en être réalisée par les élus sont aussi pointés. A lire Jacques de Courson, on est frappé par le fait que la prospective, en devenant participative, se prête à l'instrumentalisation politicienne qui a largement été soulignée à propos de la démocratie représentative. Ce diagnostic serait juste s'il n'était outrancier<sup>88</sup>.

---

<sup>85</sup> Michel Godet, *Manuel de prospective stratégique*, Dunod, 1<sup>ère</sup> édition, 1997.

<sup>86</sup> Dans un entretien accordé en juin 2007, Gérard Claisse, vice-président du Grand Lyon chargé de la participation citoyenne et du Conseil de développement, estimait que la participation citoyenne renforce l'efficacité de l'action publique : « *De manière générale, lorsque les habitants s'impliquent, ils deviennent acteurs et, en partie, auteurs du projet. Un projet concerté, n'est plus seulement le projet de tel ou tel élu ou de tel ou tel expert, il devient aussi en quelque sorte le projet des habitants. □ Comme aide à la conception, à la décision et à l'appropriation, la concertation contribue ainsi à une plus grande efficacité de l'action publique* ». (entretien Millénaire3).

<sup>87</sup> « *Des dérives sont néanmoins inhérentes à la participation : par exemple, dans une prospective appliquée à la Province de Namur (en Wallonie), les habitants ont été sollicités pour réfléchir à l'horizon des 20 prochaines années. Ils ont indiqué et débattu des avenir qui les terrifient et des avenir qui leur plaisent. Ces moments peuvent être forts pour l'échange d'idées, sympathiques sur le plan de l'animation, s'apparenter à de belles kermesses... Mais après, que fait on ?* » (Hugues de Jouvenel, entretien Millénaire 3).

<sup>88</sup> « *Elle (la prospective) est parfois également — et c'est souvent le cas dans la vie politique — une forme de leurre ou d'habileté supplémentaire pour garder le pouvoir ou le transmettre. C'est ainsi que beaucoup d'hommes politiques considèrent la prospective comme un outil de manipulation, qui peut aussi — en cas d'erreur — leur être fatal. Ils confèrent à cet exercice le secret le plus absolu, les « futurs possibles étant la propriété exclusive du « prince ».*

Les techniques de la prospective participative peuvent servir à masquer l'impuissance des élus, à détourner les idées de l'opposition, à prendre prétexte d'un exercice « ouvert au débat » pour ne rien faire ou faire le contraire, etc. Cette approche critique de la prospective participative décèle aussi un autre risque, celui d'une forme de démission du politique face à l'opinion.

2. Pour d'autres, attachés à une conception participative de la prospective (Édith Heurgon, Josée Landrieu, Solange Saint Arroman<sup>89</sup>...), c'est à la fois un principe démocratique : qu'il s'agisse de prospective d'une organisation ou de prospective d'un territoire, la démarche doit, à un moment donné, s'étendre à tous les membres de l'organisation, ou tout les habitants, car l'avenir et les décisions qui s'y rattachent les concernent tous ; et à la fois une nécessité puisque les capacités dites profanes d'expertise, d'expérience, et d'initiative sont posées comme source de connaissance et d'inspiration pour l'action.

- **La prospective fait-elle appel à Mr ou Me Tout le Monde en tant que personne, citoyen(ne), habitant(e), usager, ou partie prenante ?**

La volonté d'ouvrir la prospective à un cercle plus large de participants peut donc trouver son origine dans au moins deux grands objectifs. Mais dans tous les cas, la mise en œuvre concrète de cette exigence demeure compliquée : comment associer les individus ?, comment les choisir ?, qui associer : individus, citoyens, usagers ?, jusqu'où et pour quoi faire ?, quelles capacités sont attendues ?, quelle articulation avec les processus de décision ?... Ces questions sont autant d'enjeux pour la prospective.

Déjà, que la prospective fasse appel à Mr ou Me Lambda en tant que personne, citoyen, habitant, usager, ou partie prenante, ce n'est pas la même chose. Il est rarissime que le

---

*La prospective est également presque toujours considérée, dans ce milieu, comme un outil précieux de maïeutique politique. Elle permet de « faire accoucher » les esprits d'une vérité qu'ils ignoraient ou croyaient ignorer. C'est une habile méthode pour imposer sa décision, en donnant l'impression à une assemblée rétive, y compris à l'opposition, qu'elle a découvert la solution d'un problème (alors qu'il est déjà résolu) ou pris une décision (déjà prise pas ailleurs ou par d'autres). Autrement dit, l'homme politique utilise la prospective, là aussi comme un dérivatif. « Révez, nous ferons le reste » raisonne-t-il, ou « pensez à après-demain, je m'occupe (en secret) de demain... sans vous ». » (cela pose plusieurs questions : prospective ouverte au public ou secrète ? la prospective est-elle un outil au service du pouvoir (et non plus au service du politique, de la décision éclairée...)?*

*« Tous les élus locaux de haut rang pour lesquels je suis intervenu entretenaient avec la prospective des rapports ambigus. (...) Mais surtout, ils craignaient que « cela ne découche sur la mise en cause de « certitudes » longuement et parfois chèrement acquises sur leur territoire de pouvoir ou d'influence, quand ce n'était pas sur eux-mêmes. Autrement dit, ils voulaient bien jouer le jeu d'un exercice de prospective, tant qu'ils restaient maîtres du jeu. (...) Généralement, les élus voient la prospective comme un simple artifice qu'ils trouvent parfois un peu coûteux. Toutefois, tous vantent le caractère pédagogique de la prospective (Qui sommes nous ? Où va-t-on ?), tant pour leurs collègues élus que pour les services en interne (« Cela nous oblige, ensemble, à lever le nez du guidon ») et vis-à-vis de l'opinion, des médias et du gouvernement en place, quel qu'il soit ». (Jacques de Courson, « Quelle utilisation de la prospective par les élus ? », « Prospective et politique », Futuribles, mars 2010, n°361)*

<sup>89</sup> Solange Saint Arroman défend la diffusion de la réflexion prospective dans les organisations, à la fois par principe (« l'avenir nous concerne tous ») et à la fois dans une logique de management de mobilisation, d'enrichissement des projets, d'évolution des personnes dans leurs pensées et leurs pratiques : entretien Millénaire 3.

**citoyen** en tant que tel soit associé à de la prospective, sauf à considérer, et il le faudrait, certains dispositifs qui relèvent de la boîte à outils de la participation citoyenne comme relevant aussi de la prospective ; rare également qu'elle ait un souci de compréhension de la **personne** dans sa globalité (on rencontre notamment ce souci dans la prospective du présent) et non par un seul de ses rôles. L'**habitant** intervient pour sa part dans le cadre de projets de territoires, au moment de la production (donner sa vision du futur souhaitable) puis de la diffusion des résultats.

Il est manifeste en revanche que la prospective tend de plus en plus à raisonner en termes de **parties prenantes**, ou *stake holders* en anglais, suivant la tendance en matière de politiques publiques. Michel Godet a ajouté aux cinq principes qui définissent l'« attitude prospective » de Gaston Berger, trois nouveaux principes, dont celui de « voir ensemble », qui revient à reconnaître que la prospective doit intégrer les acteurs, les parties prenantes dans ses processus. Quand la 27<sup>e</sup> Région reçoit de la région PACA une commande pour réfléchir sur l'avenir des espaces numériques en région, elle choisit un terrain (en l'occurrence un espace numérique situé près de Marseille) puis mobilise l'ensemble des parties concernées par ces espaces (usagers, services, élus, habitants...) pour établir des scénarios. La mobilisation des parties prenantes se retrouve dans le *technology foresight*, apparu à partir des années 1980 en Grande-Bretagne, pour permettre à l'État de planifier les futurs développements technologiques. La participation croissante des parties prenantes aux projets et innovations est aussi un point de convergence avec le monde de la participation citoyenne, et avec le monde du design.

La pensée en terme de parties prenantes s'accorde parfaitement avec l'approche en termes d'**usagers**, puisque ces derniers sont parties prenantes de services au sens où ils ont un intérêt dans l'adéquation des services à leurs besoins. Les notions d'utilisateur et de client, très proches, sont devenues de plus en plus centrales dans les organisations depuis les années 90, ce qui a amené les entreprises à reconfigurer les processus d'innovation, à renforcer le rôle du marketing, à favoriser des rapprochements entre marketing et R&D autour d'une attention accrue aux « problématiques clients » ou aux « logiques bénéficiaires ».

Dans sa thèse de doctorat, « La notion de client dans la conception des services de télécommunications. Étude à partir du cas de France Télécom Recherche et Développement » (Université Grenoble 3, 2006), Christine Defuans a étudié cette évolution qui a concerné l'ensemble des grandes entreprises française :

*« L'introduction de la notion de client dans la conception des services a profondément bouleversé l'entreprise. Cette notion est devenue un principe fondateur de démarches de gestion, d'organisation des activités et des ressources humaines, en particulier dans les démarches qualité, et a trouvé une inscription concrète dans les pratiques des concepteurs de services, que ce soit pour la construction de segments de marchés ou de profils de clients associés aux nouveaux services conçus, ou avec la participation des clients aux activités de conception et d'évaluation des services. La montée de cette notion est allée de pair avec des mouvements de fond comme l'essor de la psychologie et des sciences cognitives, l'idéologie de la coopération et de la concertation, et un intérêt croissant pour la dimension réflexive attachée à la personne — on parlait de « réémergence du sujet » —, dans l'entreprise comme dans les travaux universitaires. Cela a impulsé le développement de diverses formes*



*d'expertises, ainsi qu'une diversification des méthodologies liées à la prise en compte du client ou des usages des services dans les activités de conception.*

*L'introduction de cette notion de client a également favorisé une transformation progressive des représentations de l'individu-client dans l'entreprise, grâce notamment à une intégration des acquis de la sociologie des usages, et a conduit à un renforcement de l'ergonomie et du marketing. Il a été reconnu à l'individu-client des caractéristiques (créatif, expert, réflexif, mais aussi consommateur exigeant) qui ont favorisé son implication dans les activités de l'entreprise. Ces caractéristiques ont impacté également les formes de segmentation des marchés. Sur le plan de l'innovation, elles ont donné lieu à de nouvelles façons de la concevoir, en accordant au social une place plus importante, d'où l'émergence par exemple du syntagme « innovation ascendante » ou du terme « innovacteur », ou encore de schémas d'innovation qui s'appuient sur les démarches participatives, expérimentations de services ou méthodes de co-conception qui promeuvent une implication très précoce des clients dans le processus.*

*Tout cela accroît le rapport de dépendance entre l'entreprise et ses clients, l'entreprise cherchant l'adhésion des individus à son projet, en renforçant le lien établi avec le client-consommateur, comme l'indiquent par exemple les stratégies de fidélisation ou de construction de la confiance. » (entretien Millénaire 3)*

La nécessité d'impliquer les futurs utilisateurs de services ou produits dès les phases amont de la conception est un principe admis. La nécessité d'en appeler aux usagers et leur expertise se justifie pour trouver des solutions à des problèmes concrets<sup>90</sup>, envisager la pertinence de nouveaux services (utilité, caractère praticable, etc.), améliorer ceux qui existent. Mais est-ce l'affaire de la prospective ? Relève-t-il de la prospective de piloter des processus d'innovation de service ? N'est-ce pas à l'inverse, à l'innovation de service d'intégrer, à différents moments du processus, une prospective ?

## **2 - La prospective face à la question de la controverse**

La prospective a longtemps été une prospective consensuelle. Elle l'est encore largement, puisque nombre d'exercices de prospective servent à acquérir une vision commune, mais on sent une inflexion. Laurent Mermet, professeur à l'école du génie rural et des eaux et forêts, défend une « prospective en univers controversé », pour améliorer la qualité du débat public, et la pertinence des anticipations :

*« Aujourd'hui, on n'a plus besoin d'une prospective consensuelle, il faut au contraire une prospective en univers controversé. Le but n'est pas de faire converger, mais d'améliorer la qualité du débat, de produire de meilleures anticipations... Ce n'est plus un pôle unique réunissant les patrons, les hauts fonctionnaires, les chercheurs, etc., mais une multiplicité de*

---

<sup>90</sup> « Les dirigeants, comme les chercheurs en général, sont confinés dans leur cage de verre et ne perçoivent pas la même réalité que les gens de terrain ! Un exemple : faire travailler des groupes de voyageurs et de machinistes de la RATP nous a permis de proposer des solutions au problème des poussettes dans les bus, insoluble au niveau d'un comité exécutif. La décision de mettre en place le « Noctilien », un service de bus nocturne, a été obtenue de la même manière. Ne sortant guère la nuit, les dirigeants ne percevaient pas les problèmes de transport qu'on y rencontrait ». (Edith Heurgon, entretien Millénaire 3)

*pôles, qui défendent chacun des intérêts divergents (...) et doivent disposer des capacités à construire leurs propres conjectures pour pouvoir alimenter le débat et porter la contradiction dans le camp adverse. Autrement dit, le but n'est plus la convergence des anticipations, mais l'amélioration de la qualité des prospectives divergentes. »*

*«La prospective peut être contradictoire, servir à alimenter la polémique, à évaluer les différentes options. »* (entretien réalisé en 2003, publié dans Réhabiliter l'avenir de Jean-Louis Guigou, 2006)

Il est possible de tirer partie des controverses à plusieurs niveaux :

- la controverse renseigne sur la diversité des intérêts, et sur des rapports aux valeurs différents ;
- elle indique des tensions, et donc potentiellement des inflexions ou des renversements ;
- elle peut traduire des problématiques émergentes, qu'il faudra traiter. Des controverses ont ainsi été identifiées par la direction prospective du Grand Lyon, pour construire des postures politiques (alimentation du cabinet de Gérard Collomb, think tank Jean Jaurès) ;
- elle gagne parfois à être dépassée par un apport de connaissances suivi d'un déplacement du questionnement, qui permet d'installer le débat sur un terrain où il devient possible d'arriver à des solutions de compromis, de manière à apporter des réponses. Cela semble être un élément de méthode de la démarche « Territoire 2040 ». Pour sortir de la controverse à dimension politique entre nature et territoire, entre des environnementalistes d'un côté qui considèrent que la nature doit être préservée voire sanctuarisée, et des aménageurs de l'autre qui tendent à considérer la nature comme une ressource, un nouveau questionnement a été ouvert : « quels services le territoire rend-il à la nature ? ». En appréhendant la nature comme acteur ou sujet et non plus comme support, la dimension moralisante « c'est mal-c'est bien » a été dépassée, indique Stéphane Cordobes (DATAR).

Pour toutes ces raisons, la prospective gagne à identifier les controverses, et à les insérer dans ses processus.

### **3 - Quelle diffusion pour la prospective ?**

La prospective reste souvent cantonnée à des cercles restreints, au moment de sa production et même au moment de sa restitution, ce qui lui pose un véritable défi. Cela questionne la manière dont elle est produite, ses modes de diffusion, de mise en débat, les acteurs qui y participent, le transfert vers l'action, etc.

Des structures ont explicitement la volonté d'élargir les publics de la prospective. C'est le cas de la 27<sup>e</sup> Région qui a parlé de « populariser la prospective ». Lors d'une démarche exemplaire de cette volonté, en 2009, cette agence a retraduit des scénarios de prospective réalisés par la Région Nord-Pas de Calais en six vidéos sketches sur « ma vie de Ch'tis en

2030 », diffusés sur YouTube, afin d'élargir l'appropriation des résultats<sup>91</sup>. Plus fondamentalement, la 27<sup>e</sup> Région cherche à élargir le « public » producteur de prospective, à travers son programme « Territoires en résidences ».

Comment répondre à l'enjeu de la diffusion de la prospective ? Par l'enseignement et la diffusion d'ouvrages et des outils existants répond un Michel Godet<sup>92</sup> ; par l'ouverture des processus au public et le renouvellement des outils répondent d'autres acteurs.

La question de l'élargissement peut en effet se résoudre concrètement à travers des techniques, des méthodes, des formats, qui permettent soit d'imaginer l'avenir de manière collective, soit de restituer des résultats, soit de les mettre en débat... Les capacités déjà évoquées de l'image, de la fiction, de la mise en récit ont aussi à voir avec cet élargissement.

La diffusion d'un travail de prospective gagne à utiliser des formats adaptés au public ciblé. Elle gagne aussi à élargir la palette des formats qu'elle peut activer, de la vidéo à l'exposé ou débat lors d'une table ronde, de l'ouvrage sur le registre de la fiction à la synthèse de type universitaire, de la conférence à une exposition, de l'enseignement à la production de notes, de la maquette à la discussion informelle, etc. Il faut ici penser complémentarité plutôt que substitution (la vidéo ne remplace pas la synthèse universitaire). Néanmoins, jusqu'où aller dans la recherche de nouveaux formats, jusqu'où la prospective peut-elle intégrer des outils du design, ou du marketing, ou de la participation citoyenne, en gardant son projet ? Jusqu'où aller dans l'utilisation de formes « irrationnelles », vulgarisées, jusqu'où peut elle abandonner l'écrit au profit de l'image ?

---

<sup>91</sup> Voir le billet « La prospective est-elle un exercice populaire ? » de la 27<sup>e</sup> Région (<http://www.la27eregion.fr/La-prospective-est-elle-un>) ainsi que l'entretien de Stéphane Vincent et Romain Thévenet sur Millénaire 3.

<sup>92</sup> « J'ai formé des gens et inoculé le virus sain de la prospective dans bien des têtes. (...) Sur le plan international, je me suis attaché à copier le modèle de l'Eglise catholique, formant de manière durable des étudiants étrangers qui sont devenus professeurs dans leur pays. Dans mon itinéraire, je suis passé de la recherche au développement, puis à la diffusion d'outils pour faire de la prospective, diffusion nationale puis mondiale avec la traduction de mes ouvrages. (...) C'est du travail mais c'est ça qui m'intéresse : pour moi l'évolution des méthodes ne signifie pas inventer de nouvelles méthodes, mais créer de nouveaux champs de diffusion et d'appropriation. Chaque fois, dans les différents pays, les personnes s'approprient cet enseignement, endogénéisent la prospective, ajoutent leur culture. Depuis 2003, 40 000 téléchargements des logiciels de prospective se font dans le monde, d'ailleurs plus en espagnol qu'en français. Sans que cela se sache, j'ai mobilisé des centaines de milliers d'euros pour mettre en ligne ces logiciels, grâce à l'appui du Cercle des Entrepreneurs du Futur. J'ai livré l'ensemble des outils. » (entretien Millénaire 3)

## **IV - COMMENT LA PROSPECTIVE NOURRIT-ELLE L'ACTION ?**

### **1 - La prospective, une activité forcément fragile et marginale dans les organisations ?**

Partout où elle est mise en œuvre, la prospective est une activité fragile, relativement marginale, qui peine à faire sa place.

Elle peut être abandonnée ou mise en sommeil. Le rôle des dirigeants est considérable : selon leur conception de la décision comme issue d'une vision personnelle ou d'un processus collectif nourri de réflexions, des activités prospectives existent ou sont inexistantes dans les entreprises ou les administrations, sont « actives » ou non. Selon l'appui porté par ces dirigeants, les réflexions prospectives sont aussi plus ou moins influentes, appropriées. Un ministre peut voir créée une cellule de prospective parce que le ministre est convaincu de son intérêt, puis voir cette activité désactivée lorsqu'il cède son poste (les services de prospective dans les institutions sont rarement complètement supprimés, mais mis en sommeil).

La fragilité des services de prospective est aussi liée à ce que la prospective est en concurrence avec d'autres activités tournées vers l'avenir, prévision, modélisation, ou intelligence économique par exemple. La concurrence est aussi au niveau des expertises : groupes de pression, grandes entreprises, ONG et mouvements citoyens sont aussi capables de produire une expertise en amont des décisions.

La nature transversale du raisonnement de la prospective, décalée au regard du fonctionnement des organisations qui est vertical et sectoriel, suscite une fragilité structurelle. Les services de prospective paraissent toujours un peu « à côté » des autres services, comme d'ailleurs d'autres activités à raisonnement transversal, comme l'évaluation des politiques publiques. « A côté de », les services de prospective le sont aussi forcément en raison de l'écart nécessaire à l'activité prospective, qui nécessite d'être relativement à l'abri des pressions générées par l'organisation, donc d'avoir une marge d'autonomie importante. La logique transversale des services de prospective entre en contradiction avec la logique dominante de la structure qui les intègre, reposant sur la répartition spécialisée des tâches dans le cadre d'une organisation verticale intégrée. Mener une prospective dans des organisations dont le fonctionnement repose sur des services sectoriels crée des tensions incessantes.

L'absence d'un « cœur de compétences », contrairement aux autres services, conduit à sans cesse redéfinir le rôle de la prospective et ses modalités, à mesure que l'organisation et ses besoins se transforment<sup>93</sup>.

---

<sup>93</sup> Sur ces questions, voir l'analyse de Lucie Leblay, « Les directions de prospective à l'échelle intercommunale : des services d'avenir ? », 2011, mémoire de Master 2.

La fragilité est aussi liée au statut d'administrations de mission (Commissariat général du Plan, DATAR, mission prospective du Grand Lyon...) souvent donné aux services de prospective, au sein de l'État et dans les collectivités territoriales. La méfiance des administrations vis-à-vis des logiques de mission est une constante.

La prospective est aussi plus exposée que d'autres activités à la modification des contextes : l'histoire enseigne qu'une situation de crise amène à privilégier la réactivité au détriment de la réflexion à long terme.

Pour toutes ces raisons, la prospective est rarement produite avec la même intensité sur la longue durée dans une organisation. Il est rarissime qu'elle se maintienne dans une entreprise sur plus d'une décennie. Au sein de l'État, l'activité prospective est plus durable, en raison de la « tradition » de prospective de quelques ministères, comme celui de l'équipement.

La place originale des services de prospective au sein des organisations, doublée de l'originalité de leur logique et de leurs missions, les oblige à mener des stratégies pour valoriser leur activité. Il semble que moins le rôle d'un service de prospective est clairement posé par l'organisation et formalisé dans des processus, plus ce service devra trouver des moyens d'assurer sa légitimité en reliant ses activités aux logiques d'actions des uns et des autres. Même si un ministre crée un service de prospective et donc concrétise ainsi une « demande de prospective », cette demande n'est pas forcément clairement posée, et doit ensuite survivre à sa mandature. En pratique, il existe rarement une demande a priori de prospective, il revient souvent au service de prospective de la créer, en démontrant sa valeur ajoutée. De la même façon, l'utilité de la prospective n'est pas une évidence posée une fois pour toute. Dans maintes organisations, la prospective est plutôt perçue, jusqu'à preuve du contraire, comme une activité à l'utilité douteuse.

## 2 - Prospective et décision, l'éternel malentendu ?

Les définitions canoniques nous indiquent que la prospective sert à « *décider aujourd'hui* » en tenant compte des avenir possibles et souhaitables, ce qui centre la prospective sur l'aide à la décision. La prospective est une « *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* ». (Pierre Massé, *Le Plan ou l'Anti-hasard*, 1965, p. 32) « *Prospective : art de prendre en compte l'avenir dans les décisions du présent* » (François Guiraud). » (Armand Braun, site de la SICS, *Les mots de la prospective*) « *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)

Si l'on se penche sur les écrits de Gaston Berger, la prospective est sur le plan formel le moyen de prendre en considération l'avenir dans les décisions humaines. Mieux on anticipe l'avenir, moins on agit dans l'urgence, plus le choix est libre. Mais le philosophe insiste aussi sur l'idée que la prospective « *prépare à l'action* ». Jacques Lesourne fait du dialogue entre

prospective et décision l'axe principal de l'action : chaque fois qu'il y a une réflexion prospective, il y a une décision à prendre. C'est ainsi que la prospective permet au décideur d'arrêter de jouer à coup forcé et lui rend la capacité et la marge nécessaires à l'action. Michel Godet définit pour sa part la prospective comme « *une anticipation (préactive et proactive) pour éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles et souhaitables.* » (préface de « La prospective régionale, de chemins en desseins » de Guy Loinger).

De toutes ces définitions, il ressort une légère impression de confusion. La prospective est-elle au service de la décision, ou de l'action ? Notre question est mal posée nous rétorquera-t-on. Que de fois n'avons nous pas entendu la formule « *la prospective est au service de l'action, et plus précisément de la décision* », autrement dit, l'aide à la décision est la voie unique et prestigieuse par laquelle la prospective entre en contact avec l'univers de l'action.

L'affirmation d'une prospective comme aide à la décision est en effet posée dans maintes définitions, mais aussi dans les grands exercices de prospective<sup>94</sup>, et dans les statuts des organismes qui réalisent de la prospective.<sup>95</sup>

La pensée de la prospective comme aide à la décision trouvait un écho dans les administrations : après 1945 en France, l'Etat contrôlait l'énergie, les transports, les télécommunications, les grandes banques et assurances, le logement et la construction, l'agriculture... Chaque fois, l'administration était confrontée à des choix, pour la réalisation d'équipements et d'infrastructures par exemple, qui l'engageaient sur le long terme, et du coup avait besoin de lieux de réflexion prospective. Cette nécessité valait aussi dans les grandes entreprises du secteur privé. Aux Etats-Unis, la prospective servait aussi à faire des choix éclairés, à commencer par la RAND, organisme chargé d'analyser et comparer les choix alternatifs en matière de défense.

Il est tout aussi manifeste que les méthodes de la prospective ont été élaborées en vue d'une aide à la décision. Celle des impacts croisés mise au point par Olaf Helmer et Theodore Gordon visait à évaluer la probabilité d'hypothèses ou d'événements afin d'aider à la décision par un éclairage d'experts sur des zones d'incertitudes. La méthode des

---

<sup>94</sup> « *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* ». (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, p. 13-14, <http://www.datar.gouv.fr/IMG/File/Methodes-scenarios.pdf>)

« *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* ». (Herman Kahn, Scénario Pour 200 ans)

<sup>95</sup> Le « Millennium Project » initié en 1994 par le Conseil Américain pour l'Université des Nations Unies 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 » (<http://www.unmillenniumproject.org/>, Institut Destrée, P. Gonod et JL Gurtler, L'évolution de la prospective, 2002).

En 2006, le Commissariat général du Plan devient le Centre d'Analyse Stratégique avec trois missions clés : « la veille, l'expertise et l'aide à la décision en matière de politiques publiques ».

scénarios mène 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, etc. Malgré ces outils, des années 1960 aux années 1980, le lien avec la décision se fait surtout à travers des réflexions et confrontations de points de vue qui nourrissent intellectuellement des dirigeants. Dans l'article « La prospective stratégique. Des hommes et des organisations en réseaux » paru en 2000<sup>96</sup>, Patrick Roubelat met en évidence les échanges et la circulation des personnes entre l'État et les grandes entreprises, les commissions du Plan et les cellules de prospective privées. Dans les années 1970, les grandes entreprises du secteur énergétique sont par exemple dans la commission de prospective de l'énergie du Plan. La prospective énergétique 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.

Pour toute une série de raisons, il est plus fécond, donc préférable, de penser plus largement la prospective comme une préparation et un accompagnement de l'action. L'aide à la décision est certes une fonction centrale de la prospective, mais en posant ce dogme, on occulte l'essentiel, à savoir que la prospective féconde l'action de multiples manières à travers sa capacité à apporter une compréhension renouvelée d'objets au sens large, en appliquant les principes du « voir loin », « voir large », « voir en profondeur ». Quand la prospective permet de définir ou redéfinir des modes d'action, de régulation, des relations avec les usagers, la posture d'une maîtrise d'ouvrage publique par rapport aux entreprises, nous ne sommes pas dans le champ de la décision, mais dans celui de l'action.

Ses capacités sont essentiellement mises au service de l'action, mais, selon les objectifs poursuivis, l'accent peut aussi porter sur d'autres fonctions, notamment la diffusion vers la société de « clés de lecture » (pour une meilleure compréhension du monde contemporain et de ses dynamiques, la mise en perspective de questions), la contribution à un débat démocratique éclairé (à travers la mise en scène de controverses notamment), l'évolution des cadres de pensée<sup>97</sup>, des représentations, la « digestion » de nouveaux enjeux, concepts, principes, l'acculturation au futur, l'amélioration de la conscience d'un devenir<sup>98</sup>, la valorisation d'initiatives, la mobilisation autour d'objectifs, etc.<sup>99</sup> D'ailleurs, la prospective est moins qu'hier pensée comme « au service de la décision », et davantage pensée comme une pédagogie du changement<sup>100</sup>.

---

<sup>96</sup> 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.

<sup>97</sup> « 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, *Attitudes prospectives*, p. 202)

<sup>98</sup> « 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 perspectives*, sous la direction de R. Fraisse et J.-B. de Foucauld, Odile Jacob, 1996)

<sup>99</sup> Par exemple, un article comparant les démarches de prospective de trois grandes entreprises a fait apparaître la diversité des objectifs poursuivis : dans le groupe E51 (EDF R&D), la démarche a pour finalité l'aide à la décision ; au sein d'AXA France, elle définit des orientations stratégiques ; en revanche, au sein de BASF Agriculture, c'est une démarche de mobilisation. (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)

<sup>100</sup> « La prospective (littéralement : regarder devant) est une discipline des sciences humaines qui s'appuie sur

### 3 - La prospective face à la complexité de la décision et des univers d'action

Pour aborder la question de l'influence de la prospective, ouvrons la « boîte » de l'action publique et de ses mécanismes. La prospective intervient certes en amont de la décision, mais dans des contextes diversifiés : contribution à la stratégie, à des projets, etc.

Qu'est d'abord une politique publique ? Si l'on suit le politologue Pierre Muller (*Les politiques publiques*, PUF, 1990) son existence est fondée 1) par un ensemble de mesures concrètes, 2) par des décisions de nature plus ou moins autoritaires, 3) par un « cadre général d'action » distinguant, en principe, une politique publique de simples mesures isolées, 4) par des « publics », individus, groupes ou organisations, dont certains sont passifs, alors que d'autres s'organisent pour influencer sur l'élaboration ou la mise en œuvre des programmes publics, et enfin 5) par des buts ou des objectifs à atteindre.

Pour définir les objectifs d'une politique, il faut avoir une certaine représentation des problèmes qu'elle affronte, de leurs conséquences, des « marges de manœuvre » et des solutions. Cette construction est définie comme le référentiel de la politique. « *A chaque fois le référentiel d'une politique est constitué d'un ensemble de prescriptions qui donnent du sens à un programme politique en définissant des critères de choix et des modes de désignation des objectifs. Il s'agit à la fois d'un processus cognitif permettant de comprendre le réel en limitant sa complexité et d'un processus prescriptif permettant d'agir sur le réel* » (p. 63). Quatre niveaux de perception sont distingués au sein de ces processus : les valeurs ou représentations fondamentales, les normes ou principes d'action, les relations causales et enfin les images qui « font sens » aux trois niveaux précédents et, à ce titre, constituent un élément central du référentiel.

La prospective, grâce à ses capacités de transformation cognitive, peut influencer ces multiples niveaux de la représentation des objets de l'action publique, problèmes, conséquences, marges de manœuvre, solutions, valeurs, principes d'action, relations causales, images. C'est même là qu'elle peut produire l'essentiel de son influence.

Concrètement, de multiples éléments rendent cette influence effective. Si nous prenons le cas d'un service de prospective, quelles sont ses capacités d'études et d'expertise ? Comment est-il positionné dans l'organisation, est-il en relation étroite avec l'amont (la stratégie, la réflexion globale) et l'aval (les projets, les processus concrets de fabrication de l'action) ? La prospective est-elle associée tôt à de multiples processus ? La réflexion prospective est-elle largement diffusée et appropriée ? Les responsables de l'organisation

---

*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)*



soutiennent-ils véritablement la prospective ? La bonne distance est-elle trouvée avec le politique<sup>101</sup> ? Sur le plan des outils, la production prospective investit-elle un format unique, à savoir les études et les rapports, ou bien de multiples formats pour incarner le futur, anticiper, construire des visions partagées de l'avenir souhaitable, mettre en débat des résultats ? La palette étroite des formats et outils réduit les capacités de la prospective à influencer l'action. Les membres de services de prospective soulignent aussi l'importance du positionnement, à travers toute une série de principes énoncés sur le registre du « ne pas » : ne pas apparaître comme concurrents de ceux qui travaillent dans l'organisation, ne pas apparaître comme des « donneurs de leçons » ou les seuls détenteurs de savoir, ne pas apparaître comme une contrainte mais une ressource, etc.

La prospective intervient aussi dans un environnement de plus en plus complexe.

Politologues et praticiens reconnaissent que les politiques publiques sont de plus en plus complexes, dans leurs instruments et leur mise en œuvre. Les logiques partenariales, la multiplicité des niveaux de gouvernance, le fonctionnement en réseaux de politiques publiques lié à la diversification des acteurs, l'affaiblissement des frontières entre le public et le privé, le fonctionnement en parallèle de multiples démarches, la prise en compte de la nécessité d'une participation citoyenne, le recours à des prestataires, tout cela contribue à l'augmentation des interactions entre acteurs, à la complexité de l'action, mais aussi à des interconnexions gages de créativité. Les politiques publiques intègrent aussi des contraintes de plus en plus nombreuses, environnementales, financières, juridiques, réglementaires, par exemple dans le cadre des marchés publics. Les flux d'informations à gérer, dans des logiques d'urgence, mobilisent l'attention réactive davantage que l'attention soutenue, et apportent une pression nouvelle. La complexité est aussi au niveau de la décision, qui doit arbitrer entre de multiples paramètres, principes et enjeux (réchauffement climatique, égalité femmes-hommes, etc.). « *De la définition de leur contenu à leur pilotage le plus fin, les politiques publiques sont soumises à des échanges politiques multiples pour tenter d'intégrer des attentes et logiques contradictoires dans la résolution des problèmes publics* »<sup>102</sup>.

Contrairement à une idée reçue, les politiques publiques ne sont pas définies et mises en œuvre selon un processus linéaire, stable, avec la succession de phases bien identifiées. Selon Patrick Hassenteufel (Sociologie politique : l'action publique, A. Colin 2008), elles

---

<sup>101</sup> La question de la distance est cruciale. Pierre Massé notait déjà que la prospective, pour conserver sa liberté et son objectivité, ne doit pas être trop proche des centres de décision, mais doit en être détachée (« Prévision et prospective », 1959). La métamorphose, en 2006, du Commissariat Général au Plan en Centre d'Analyse Stratégique est intéressante de ce point de vue, car, en visant à rapprocher considérablement cette institution du politique, elle a menacé le travail de prospective. Pour réaliser cette métamorphose, les conseillers de Dominique de Villepin, alors Premier ministre, se sont inspirés du WRR néerlandais (Scientific Council for Government Policy) et du Strategy Unit mis en place par Tony Blair. L'idée était de pouvoir s'appuyer sur un lieu proche du politique et de l'exécutif et de faire du CAS une structure très réactive, centrée sur le conseil directement au service du politique, donc une sorte de cabinet bis. Cette logique consistant à se donner les moyens de régler des problèmes en urgence va à l'encontre de la prospective, qui implique une réflexion de plus long terme justement pour ne pas être obligé de répondre dans l'urgence à des questions non anticipées. A l'arrivée, le Centre d'Analyse Stratégique est très loin de ces modèles.

<sup>102</sup> Olivier Giraud et Philippe Warin, « Les politiques publiques : une pragmatique de la démocratie », Politiques publiques et démocratie, La Découverte, 2008, p. 7.

s'apparentent davantage à un processus décisionnel complexe et circulaire. La décision est le résultat de l'interaction d'une pluralité d'acteurs dont les préférences ne sont ni stables durant le processus d'élaboration, ni durant la mise en œuvre de la décision. Ces acteurs ne décident pas sur la base d'une connaissance globale des problèmes qu'ils rencontrent, mais d'une connaissance partielle, d'informations contradictoires, de préférences pas forcément clairement définies. Il est établi que les décideurs, confrontés à une décision à prendre, ne balayent qu'un nombre restreint d'hypothèses, s'arrêtent sur la première satisfaisante, ce qui signifie qu'ils cherchent rarement la situation optimale. Du coup, depuis les années 1960, on parle de « rationalité limitée » pour signifier que la rationalité de l'action est fragmentaire. Les acteurs qui prennent part à la décision sont par ailleurs contraints par des facteurs de diverses natures, personnels, organisationnels, sociaux, politiques, financiers. Reconnaître tout cela rend difficile de maintenir la vision d'une prospective qui nourrirait la décision à travers des processus rationnels et stables. Même quand les procédures reliant la prospective aux diverses entités d'une organisation sont très formalisées (voir l'extrait d'entretien plus loin de Christine Defuans, responsable d'une démarche de prospective à Orange Labs), l'influence de la prospective sur la décision ne peut jamais être complètement décrite ou anticipée. Les contextes mouvants plus ou moins favorables à la réception de la prospective, les jeux d'acteurs, les postures, les relations interpersonnelles, les individus en présence (chacun a des capacités variable de modifier ses schémas intellectuels) favorisent ou non l'appropriation des idées.

La décision n'est pas un moment unique ni le fruit d'un processus linéaire ; des chercheurs parlent aujourd'hui de « *processus décisionnel* », défini comme un « *flux continu de décisions et d'arrangements ponctuels, pris à différents niveaux de systèmes d'actions* » (Pierre Muller, Yves Surel, 1998). Dans ce processus, différents acteurs agissent et réagissent en fonction d'un contexte à la fois politique, économique, social, organisationnel. La décision est donc un processus sur lequel il est possible d'intervenir à différents moments. Dans cette optique, la prospective n'a aucune raison de se limiter à une réflexion amont d'aide à la décision, mais devient une démarche exercée de manière continue et interactive, stimulant des processus de transformation cognitive, à des multiples niveaux de la vie d'une organisation. Elle peut même intervenir après qu'une décision ait été prise, pour l'étayer, renforcer l'argumentation, faire monter un discours en généralité<sup>103</sup>.

#### **4 - Quels sont les « résultats » de la prospective ? Les mécanismes de l'influence**

Le diagnostic est parfois établi par les prospectivistes eux-mêmes d'une faible capacité de la prospective à impacter la décision. Ce constat amer ou désabusé (qui ne concerne pas seulement la période contemporaine) est contesté par les tenants de la prospective stratégique, dont la démarche est tendue vers la décision. Ainsi, l'approche intégrée de la prospective stratégique identifie les neuf étapes qui vont des ateliers de prospective stratégique pour poser le problème ou étudier un système, jusqu'au plan d'action et sa mise en œuvre, en passant par les phases de diagnostic, d'identification des variables clés, de

---

<sup>103</sup> Voir Jean-Loup Molin, « La prospective au défi de l'action publique. Réflexions à partir de l'expérience du Grand Lyon », à paraître dans *futuribles*.

compréhension de la dynamique de l'organisation dans son environnement, de construction de scénarios, des actions possibles, des options puis des choix stratégiques<sup>104</sup>. Pour le CNAM, l'articulation entre prospective et décision ne pose plus de problème depuis les années 1980, grâce aux outils de la prospective stratégique<sup>105</sup>.

Même dans les administrations de missions comme le Plan ou la DATAR, importants commanditaires de prospective dans les années 1960 et 1970, la prospective semble avoir eu peu d'impact sur les politiques menées. La prospective pourrait alors être perçue comme un immense gâchis, vu la faiblesse du rendement entre efforts consentis et résultats.

Ce diagnostic d'une faible influence de la prospective sur l'action est-il fondé, ou traduit-il le fait qu'il est très difficile d'évaluer cet effet, car le cheminement entre activité prospective et décision est tortueux, indirect, emprunte de multiples canaux, au point qu'il est très rare que l'on puisse établir avec certitude une relation de cause à effet ? Bref, est-ce la prospective qui a peu d'influence sur la décision, ou est-ce plutôt que l'on est incapable d'objectiver cette influence ?

Il est probable que la réponse à cette question soit de type « et – et » : la prospective est à la fois globalement peu influente, et avec une influence difficile à objectiver.

Le faible rôle de la prospective sur la décision est lié au fait que l'activité prospective occupe, nous l'avons dit, une place marginale dans les organisations ; quand bien même ses résultats sont mis à disposition de décideurs, elle n'est qu'un ingrédient parmi d'autres d'éclairage de la décision ; il est possible qu'un dirigeant agisse sans faire appel à la prospective, « en réaction à », ou à partir de prévisions, de modélisations, ou d'une vision personnelle de l'avenir jugée suffisante pour agir, ou parce qu'il valorise la logique de volontariat ; la prospective a aussi le plus grand mal à passer des phases de diagnostic à la mise en place d'une politique.

A un deuxième niveau, il est difficile d'objectiver cette influence : la prospective agit presque toujours de manière indirecte (même si des canaux directs vers la décision existent : par exemple une note confidentielle à un cabinet). Son rôle effectif sur une décision peut rarement être établi. Ce constat est porté par l'ensemble des acteurs de la prospective. Ils en déduisent que la prospective est une activité non évaluable du point de vue de ses résultats.

*« Je suis incapable, sauf à être extrêmement prétentieux, de dire qu'il existe un lien de causalité directe entre ce que nous produisons en prospective à Futuribles, et la décision que prend le décideur. Au demeurant, ce que l'on produit est du matériel pour instruire la décision, ce n'est pas au prospectiviste de décider à la place du décideur. »* (Hugues de Jouvenel, entretien Millénaire 3)

---

<sup>104</sup> Michel Godet, Philippe Durance, La prospective stratégique. Pour les entreprises et les territoires, Dunod, 2008, p. 28

<sup>105</sup> « L'articulation entre la prospective et la décision est régulière. Même si une Agence d'urbanisme ou un service de prospective font le travail en back office, l'objectif est de faire réfléchir, d'étoffer et de nourrir les réflexions d'élus ou de décideurs dans le cadre de documents stratégiques précis, c'est-à-dire les conduire à faire des choix en connaissance de cause. » (Philippe Durance, entretien Millénaire 3)

Plutôt que de s'arrêter à ce constat, rentrons dans les mécanismes de l'influence, cette fois en suivant le cheminement des idées. La prospective produit une pensée renouvelée qui se diffuse selon des processus complexes, mais qui peuvent être décrits par des prospectivistes. En nous appuyant sur les entretiens réalisés avec Bruno Héroult et Stéphane Cordobes, prenons l'exemple de résultats d'une réflexion prospective, à la fois publiés, et divulgués lors de séminaires devant les responsables de projets. Des éléments de cette pensée pourront rester à l'état de « germes » dans les esprits des lecteurs et participants jusqu'au moment où des événements les transformeront en nouvelles représentations et logiques d'action. Ces événements qui valident la grille de lecture proposée par la prospective, peuvent être un phénomène de médiatisation, des bonnes pratiques françaises ou étrangères, une législation, un phénomène de mobilisation sociale, ou l'injonction d'un élu. Au cours de ce processus, l'indicateur du changement est la transformation des concepts lors de réunions, discours, publications : les mots apportés par la prospective en remplacent d'autres (par exemple discrimination remplace racisme, la logique de l'accès renouvelle la pensée des services...), se propagent, contribuent à un déplacement des idées, à ce que des idées nouvelles soient fabriquées. Finalement, plusieurs mois ou années après les premiers séminaires de prospective, leurs contenus peuvent devenir une réalité, à travers la redéfinition des axes de l'action publique, des financements, des réalisations.

Ce processus d'influence presque invisible rappelle le processus par lequel une question devient un programme d'action à travers l'accès à l'agenda politique : dans la phase initiale, le problème reste formulé de façon générale (par exemple l'euthanasie) ; des événements (procès d'un anesthésiste par exemple) en accentuent ensuite l'évidence ; cela suscite du débat, qui précise le problème ; on entre enfin dans la phase de la décision publique. De la même façon que la transformation d'un problème en objet d'action publique fait intervenir de multiples acteurs (issus du monde associatif, de syndicats, du monde politique, etc.), l'influence de la prospective sur l'action agit en même temps que de multiples autres facteurs.

## **5 - Le transfert vers le champ de l'action, un point faible de la prospective ?**

Dans les milieux de la prospective, la pratique qui consiste à produire et diffuser une réflexion (par des rapports, ou un colloque) en espérant que les décideurs s'en saisissent, est de plus en plus critiquée. « *Faire des scénarios, and so what ? Une fois le scénario rendu, qu'allons-nous faire pour l'action, pour que ce qui est attendu advienne, ou que ce qui est redouté ne se produise pas ?* » s'interroge Michel Godet (entretien Millénaire 3). Même quand des préconisations sont établies, à considérer que ces préconisations soient précises, pertinentes, réalisables, quid des mécanismes qui autoriseront leur réalisation ? Quid de l'accompagnement des résultats de la prospective vers l'action ?

L'enjeu d'investir sur ce processus paraît essentiel, car à défaut, les réflexions restent lettre morte, n'ont aucune chance de se frayer un chemin vers la réalisation. Le transfert n'a rien d'automatique ou d'acquis. Il nécessite des savoir-faire, notamment en terme de

mobilisation, d'animation de groupes, de connaissance des processus de l'organisation (afin de transférer au bon endroit les réflexions), et des besoins de ses composantes.

La nécessité du transfert invalide un schéma pourtant repris à l'envie par les garants historiques de la prospective en France, qui consiste à penser la prospective à travers deux grandes activités, le travail exploratoire associé à la veille sur les possibles, et le travail normatif qui implique un choix sur le souhaitable. Ce schéma d'ailleurs est le fruit d'une longue réflexion menée, depuis la fin des années 1950. Pierre Massé notamment avait développé toute une réflexion sur les moyens de mettre en œuvre la réflexion prospective, et donc de relier prospective et action publique. Il distinguait la phase d'identification des figures possibles de l'avenir, du travail de filtrage qui amène à retenir des figures réalisables et praticables.<sup>106</sup>

Or, sans une phase de transfert vers de multiples processus décisionnels, le travail exploratoire ne peut même pas être pris en compte par les instances de décision.

Contrairement à autre une image classique de la prospective, il revient aux professionnels des services de prospective de s'impliquer dans le transfert des résultats de la prospective vers le champ de l'action, car sinon, personne ne s'en charge. De plus, leur connaissance des contenus de la réflexion prospective, et des rouages de l'organisation en font les mieux à mêmes de superviser ce processus.

Stéphane Cordobes, responsable de la prospective, des études, de la veille et des publications scientifiques à la DATAR considère que le transfert, où « accompagnement » des travaux est non seulement partie intégrante du travail de prospective, mais nécessite un investissement considérable. Il se réalise par des notes confidentielles, conférences, colloques, articles, séminaires, de l'enseignement, du lobbying, des rencontres, des ateliers sur le terrain, la participation à des débats... Sur un autre plan, le transfert se fait par les changements de postes : des personnes sensibilisées à la prospective vont prendre des responsabilités, et faire changer leur environnement à partir de conceptions renouvelées qu'ils ont acquises.

Plus la prospective s'inscrit dans une relation formalisée avec les entités de l'organisation, moins le temps passé au transfert semble important. L'investissement massif dans le transfert peut être un indice de fragilité de la prospective dans une organisation, d'un positionnement mal établi.

Pour envisager cette question du transfert, prenons deux exemples presque contraires.

Le groupe Veolia Environnement est une multinationale française, leader mondial des services à l'environnement, spécialisée dans les domaines de l'eau, des déchets, de l'énergie et des transports. La prospective est réalisée à différents niveaux, mais surtout au sein de l'Institut Veolia Environnement, créé en 2001 sous forme d'association. L'institut est une plateforme de réflexion associée d'une part à un réseau de partenaires scientifiques, pour approfondir des grandes thématiques liées aux orientations de l'Institut (dimensions

---

<sup>106</sup> Pierre Massé, *Le Plan ou l'Anti-hasard*, p. 35-36.

économiques de l'environnement, liens santé-environnement et société-environnement, changement climatique et modes de vie, enjeux de la croissance urbaine), et d'autre part à un réseau d'acteurs du développement de terrain, que l'Institut ambitionne d'animer en favorisant transferts de savoirs et partage de bonnes pratiques. Ce qui surprend est qu'aucune procédure de transfert n'a été mise en place pour que la prospective réalisée dans cet institut alimente des composantes du groupe Veolia. L'Institut produit des connaissances en s'appuyant sur la recherche académique, les diffuse par des publications et des colloques prestigieux, mais arrête à ce point sa mission. *« Nous ne sommes pas là pour savoir comment Veolia s'organise pour prendre en compte la matière que nous produisons. Car c'est à l'entreprise de s'organiser pour tirer partie de l'Institut qu'elle finance ».* (Gorges Valentis, délégué général de l'Institut Veolia Environnement, entretien Millénaire 3).

A France Télécom, deux activités prospectives sont particulièrement structurées : l'une, très transversale, porte sur des grands sujets qui touchent de près ou de loin les Télécoms, au-delà de l'approche marché, et sur des horizons qui permettent de projeter certaines tendances assez loin dans leur potentiel de réalisation, jusqu'à 20 ans : grands domaines de ruptures technologiques, économiques ou sociétaux, tels que la géopolitique, les enjeux environnementaux et énergétiques, les nanotechnologies, etc. Cette prospective semble a priori proche de celle menée par l'Institut Veolia.

L'autre, qui nous intéresse ici, est le projet « Digital Enterprise 2015 », qui réalise une prospective de services et d'usages sur le marché des entreprises, pour orienter des choix sur le court et moyen terme. Dans ce projet, les transferts de la prospective vers l'action sont très formalisés. L'équipe de prospective soit apporte à des entités du groupe une vision prospective qui leur manque, donc partage ses réflexions dans le but d'éclairer, soit s'inscrit dans des processus d'aide à la décision, et dans ce cas réinvestit ses travaux de façon différenciée dans des processus multiples de décision.

*« Notre petite équipe (5 à 7 personnes) travaille avec un grand nombre d'interlocuteurs du groupe, d'une part pour confronter les résultats que nous produisons par une démarche de veille et de brainstorm documenté, avec des analyses d'experts ; et d'autre part pour faire du transfert de notre production, vers la R&D, le marketing, l'anticipation, les unités d'affaires, avec l'accompagnement nécessaire à l'appropriation de ces analyses prospectives. C'est une démarche très participative dès le départ, partagée. Nous avons un rôle d'éclairage, de support, d'aide à la décision, mais nous nous nourrissons également de tous les points de vue, débats, critiques que peuvent nous adresser nos partenaires au sein du groupe.*

*Quand nous voulons éclairer, nous ciblons un public large : l'objectif est de partager largement nos réflexions, accompagner des entités qui n'ont pas cette vision prospective des usages. Nous avons alors un rôle de vulgarisation à partir de nos travaux, auprès d'entités très diversifiées, R&D technologique, marketing...*

*Pour aider à la décision, nous restituons de manière plus ciblée nos travaux, sous forme de séances de travail sur des enjeux, challenges, paris que nous avons identifiés... Nous privilégions alors des discussions en petit comité, sous forme de workshops, où l'on échange sur nos résultats, alimente des processus de décision. »*

*« In fine, nous voulons produire une vision de synthèse pour aider les projets de R&D, le marketing et la stratégie à anticiper ces transformations, en s'appropriant les grands challenges qu'elles soulèvent pour notre métier d'opérateur Télécom. »* (Christine Defuans, entretien Millénaire 3)

Les outils sont pensés pour influencer les processus : l'équipe de prospective d'Orange Labs réalise des monographies, sur la base d'une veille et de connaissances venant de l'interne (R&D, marketing...), documents qui structurent l'analyse sur un sujet. Le sujet est dans un deuxième temps soumis à l'avis de décideurs et experts dans les différentes fonctions du groupe, par exemple à des branches du marketing qui commercialisent des offres. A la suite d'une phase d'échanges, de retours, de critiques, le service en tire des recommandations.

A Orange, l'équipe prospective n'agit jamais sans le portage du management, il n'est pas concevable de se situer dans des logiques d'autosaisine, ou d'aborder des questions qui n'auraient pas été pointées d'abord par l'organisation. C'est très différent de certaines administrations où le manque de « demande de prospective » amène les services à définir eux-mêmes leurs sujets. La logique d'autosaisine est alors l'indicateur d'une faible utilisation de la prospective, et d'une faible connexion entre réflexion prospective et champ de l'action, connexion qu'il faut donc sans cesse construire à grand renfort d'habileté (« savoir se rendre utile », « jouer des relations interpersonnelles »).

On le voit, la question du transfert pose celle de la formalisation des processus reliant activité prospective et activités des organisations, avec un équilibre à trouver entre hyperformalisation et absence de procédures formelles. Elle est aussi glissante car on tend facilement à penser que le transfert implique de transporter un « résultat » d'un endroit à un autre (ce qui pose la question des « tuyaux », éventuellement celle des « formats »), alors qu'il s'agit peut être davantage d'enclencher, avec des composantes de l'organisation, des processus de réagencement intellectuel, d'acculturation à des notions et réflexions nouvelles. Ce qui suppose certes, a minima, que la réflexion prospective soit effectivement lue, diffusée, comprise, partagée, débattue...

## 6 - Prospective et innovation

La prospective énonce, nous l'avons vu avec Gaston Berger, un impératif d'invention : l'avenir, domaine de liberté, est à inventer. Concrètement, elle décale les conceptions, renouvelle les concepts, et du coup amène à penser différemment modes de faire, actions, projets, solutions. C'est un principe puissant d'innovation, au cœur de l'activité prospective.

*« Dès le départ, le souci de Gaston Berger était d'aller au-delà de l'apparence des choses. N'oublions pas que Berger est un phénoménologue et que la phénoménologie revendique, grâce à la méthode proposée par Husserl, cette capacité à dépasser l'apparence des choses pour voir ce qu'elles sont réellement. Cette capacité va être reprise d'une manière singulière dans la prospective, par la nécessité de décaler le regard pour voir les choses de manière différente, pour se débarrasser des idées reçues et des représentations qui faussent l'analyse et la décision. Il s'agit d'analyser en profondeur pour « voir neuf ». Cette pratique débouche donc naturellement sur l'innovation. Intrinsèquement, c'est un principe d'innovation, car on se décale par rapport à ce que les autres pensent et font. » (Philippe Durance, entretien Millénaire 3)*

La prospective produit ce décalage par le « voir loin », l'éclairage des tendances, mais aussi par sa démarche systémique, sa capacité à « voir large » et « voir ensemble », à établir des

liens entre des domaines, entre des disciplines, entre des pratiques. Des prospectivistes manient des outils ayant cette finalité, comme le « mind map », traduit en français par carte heuristique, carte mentale, arbre à idées, représentation arborescente de données qui représente des liens sémantiques entre différentes idées ou des liens hiérarchiques entre différents concepts.

Ce principe une fois posé, faut-il formaliser le lien entre prospective et innovation ? Doit-on attendre que la réflexion prospective « infuse », en veillant seulement à ce qu'elle parvienne aux multiples lieux de la décision, ou faut-il organiser le processus de cette infusion ? Faut-il laisser la responsabilité aux « acteurs » de l'organisation le soin d'opérationnaliser la réflexion prospective et d'en tirer du neuf, ou les accompagner et jusqu'où ?

Mais il est une seconde façon, pas forcément contradictoire avec la première, et sans doute moins puissante, de penser le lien entre prospective et innovation.

Un des fondements de la prospective du présent est d'appuyer l'action sur les initiatives venant de la société, des usagers, donc venant « par le bas », et non par les organisations et par la technique. Depuis, la notion d'innovation sociale a été popularisée. Cette notion aux contours un peu flous, posée parfois comme synonyme d'« innovation amateur », « innovation par les utilisateurs », « innovation par l'usage », invite à penser différemment les processus d'innovation, à la fois comme phénomène, comme objectif et comme processus. Son objectif est d'apporter des conséquences sociales positives. En tant que processus, l'innovation sociale peut être envisagée comme un processus collectif d'apprentissage et de création de connaissances. Les usagers peuvent y participer au cours du déroulement du processus de création et de mise en œuvre (Julie Cloutier, Qu'est-ce que l'innovation sociale ?, 2003).

Daniel Kaplan érige l'innovation sociale comme une actualisation de l'idéal de l'émancipation, et comme une conception nouvelle et mobilisatrice de l'action publique (nous y ajouterons la dimension utopique). En tant que politique, cela consiste à impulser le mouvement d'innovation et d'initiative venant de la société, ce qui correspond exactement à un objectif central de la prospective du présent. Citons Daniel Kaplan<sup>107</sup> :

*« Associons deux propositions : dans notre monde complexe et contraint, on n'atteindra pas d'objectifs collectifs sans innovations profondes, techniques, sociales, économiques, politiques ; l'innovation « par le bas » est à la fois une force de plus en plus puissante et créatrice, et une forme d'émancipation individuelle ainsi que collective. Voilà le fondement d'un projet proprement politique, qui se fixerait comme objectif de mettre chacun en position d'être l'auteur d'un bout de l'avenir collectif. » (p. 259)*

*« La puissance publique a un rôle essentiel à jouer pour libérer ces énergies. Elle doit à la fois impulser le mouvement et reconnaître ce que la société invente de riche. Elle doit inciter et faciliter, consolider et étendre les expériences réussies, mutualiser les énergies, évaluer, réguler là où c'est nécessaire. (...) Il faut cependant reconnaître que les leviers traditionnels de l'action publique et de la culture sont aujourd'hui fort mal adaptés à ces objectifs. (...) D'autres approches émergent cependant, par exemple autour de la création ou de*

---

<sup>107</sup> Daniel Kaplan, « L'innovation grande ouverte, un projet émancipateur », Martine Aubry, Pour changer de civilisation, 2011.



*l'animation d' « écosystèmes », de dispositifs et d'espaces (virtuels comme physiques) d'échange, de collaboration, de moyens et de mise en visibilité de projets et d'initiatives, qui favorisent l'innovation sous tous ses aspects, sociaux, économiques et technologiques. En Europe près de deux cents Living Labs ambitionnent de « contribuer à l'émergence d'un nouveau système d'innovation dont les utilisateurs et les citoyens sont des acteurs plutôt que des destinataires passifs » » (p. 264)*

Les Fab Labs et les résidences de la 27<sup>e</sup> Région, où citoyens et utilisateurs sont des acteurs de l'innovation, plutôt que des destinataires passifs font aussi figure de références.

Il est surprenant de constater à quel point ce concept d'innovation sociale reprend à son compte des ambitions de la prospective. L'innovation serait ainsi la voie par laquelle les individus « deviennent auteurs de leur avenir ». *« Que fait-on quand on innove ? On se tourne vers l'avenir, on dit et montre qu'à une échelle qui peut être plus ou moins grande, les choses peuvent devenir différentes de ce qu'elles sont et qu'on peut être l'auteur de ces changements. (...) Étendre la capacité d'innover constitue en quelque sorte l'aboutissement d'un projet de société fondé sur l'émancipation, la « capacitation », ce que les Anglo-Saxons appellent l'empowerment ».* (p. 262) L'innovation remplace-t-elle la réflexion sur l'avenir ?

Certaines pratiques relient de manière tangible et maîtrisée prospective et innovation. Dans le projet « TGV 2020-2020 » conduit par X POLE, l'articulation peut être décrite de manière précise. Dès que la vision d'un objet prend forme (par exemple la gare du futur), à travers des discussions entre parties prenantes nourries en amont par l'apport d'experts et de chercheurs, cet objet est précisé par étapes successives avec l'aide d'un designer. Le projet, qui combine les dimensions du souhaitable et du possible, pourra ensuite être ou non concrétisé.

La 27<sup>e</sup> Région va plus loin dans ses programmes (« Territoires en résidences » et « La Transfo », depuis 2011). On dessine une idée, on la soumet, puis on la teste, on va donc jusqu'au test du caractère applicable et pertinent d'un projet.

*« Produire des scénarios ne nous suffit pas, nous essayons toujours, à la 27<sup>e</sup> Région, de maquetter, prototyper, tester les projets qui ressortent de nos programmes de prospective participative, avec les futurs utilisateurs. A la Seyne-sur-Mer, un scénario sur l'emploi posait qu'en 2018, les Pôles emploi seront devenus des organismes de traitement statistique de l'emploi, et ne recevront plus les demandeurs d'emploi. Cette fonction sera dévolue aux espaces numériques. Ce scénario est très plausible au regard des tendances : déjà les Pôles emploi ont des accords avec les espaces numériques car ils ne savent pas aider les demandeurs d'emploi à faire un CV en ligne, ou à consulter les sites d'emploi. Ce scénario a été abondamment décrit, on s'y croirait, mais nous avons voulu, en plus, réaliser un test. Si les espaces numériques deviennent des lieux de recherche d'emploi, sait-on y inventer l'après CV ? Nous avons fait réaliser un arbre de connaissance à une dizaine de personnes, pour vérifier leur capacité à remplir cette fonction. Nous sommes partisans du prototypage et du test, car ces techniques permettent de nourrir un scénario en indiquant si la direction prise est réaliste, si l'on peut concrètement aller dans cette direction, si le concept envisagé « marche ». Cela permet de revenir aussi vers les élus avec des réalisations beaucoup plus incarnées ».* (Stéphane Vincent, entretien Millénaire 3).

La chaîne est bien différente de l'innovation par renouvellement des concepts, et s'articule directement avec des logiques de projets ou la création et adaptation de services.

retrouvez toutes les expertises sur  
[www.millenaire3.com](http://www.millenaire3.com)