

A prospective créative, décideur créatif ?

La prospective peut-elle être créative ? Sans doute. Nécessairement, même, si elle veut remplir son objet. La prospective créative rend-elle le décideur (public) créatif ? Pas à coup sûr : si le décideur public a de bonnes raisons d'apprécier un travail créatif, il est aussi soumis à des pressions qui rendent la créativité difficile. Le jeu en vaut-il la chandelle ?

Oui, certainement.

par **Michel Mathieu,**
Chef de service au Commissariat
général du Plan (*)

La prospective induit-elle la création ? Telle est la question à l'origine du présent article. Une interrogation, on le voit, propre à déclencher chez l'auteur pressenti ce vertige, teinté d'anxiété et de désarroi, qui assaille le candidat bachelier le plus aguerri lorsqu'il découvre le sujet de la dissertation philosophique. L'étudiant a certes lu les bons auteurs, composé des dizaines de fiches, accumulé dans sa mémoire des centaines d'idées, mais rien n'y fait : la question posée est si synthétique et si énigmatique qu'il apparaît illusoire d'assem-

bler en temps limité des éléments de réponse à la hauteur de l'enjeu. Heureusement, la tradition du sujet écrasant et sibyllin est ancienne en France, et il existe des lignes de défense bien connues des étudiants avertis. L'une des plus classiques consiste à traiter une autre question que celle posée - plus restreinte, compte tenu du temps limité, et mieux connue de l'étudiant - et à montrer *in fine* qu'on abor-

de ainsi le sujet sous un angle pertinent, ce qui évite, en principe, le zéro flanqué de la mention hors sujet. C'est ce qui va être tenté ici. La question de substitution est la suivante : *comment peut-on organiser l'activité prospective, en particulier l'activité prospective concertée, pour que celle-ci soit créative ?* Elle sera appliquée essentiellement à des travaux prospectifs destinés aux pouvoirs publics, sur la base d'expériences concrètes de groupes pilotés, pour la plupart, au Commissariat général du Plan dans les dernières années. Cela fait, il sera temps de se raccrocher au sujet en se demandant si une prospective créative peut rendre créatif son commanditaire, c'est-à-dire en l'espèce une instance de l'État. La réponse, on le devine, sera nécessairement nuancée.

Prospective et créativité, même combat ?

Il n'y a pas unanimité pour définir la prospective, mais on s'accorde souvent à y voir « un regard sur l'avenir destiné à éclairer l'action présente » (1). B. Cazes ajoute une précision intéressante sur cet éclairage : il s'agit, écrit-il, de « permettre de prendre des décisions grâce

auxquelles [l']avenir sera mieux conforme à nos préférences que s'il n'y avait pas eu [d']éclairage prospectif » (2).

Tout, ou presque tout, est contenu dans ces définitions. En particulier : le caractère non scientifique de la prospective, ses difficultés pratiques, son insertion institutionnelle. Les deux premières de ces trois caractéristiques sont d'importance pour comprendre comment la prospective peut être créative,

et c'est à elles que l'on va s'attacher en premier. Les cinq premières parties du présent article en développent divers aspects. Il faudra revenir ensuite sur la troisième caractéristique, institutionnelle, qui explique pourquoi l'utilisation de la prospective n'est pas nécessairement créative.

La prospective n'est pas une science parce qu'elle n'est pas soumise à une épreuve de vérité. Son but n'est pas *de dire* ou *de prédire* l'avenir, puisqu'elle est au service d'un décideur. Celui-ci se reconnaît un libre arbitre et une capacité à rendre l'avenir plus conforme à ses vœux. La bonne prospective n'est donc pas celle qui prévoit l'avenir, conçu au contraire comme devant être modelé, mais celle qui *éclaire* bien le décideur. Il y a de nombreuses manières d'éclairer, et seul le commanditaire est à même de dire *a posteriori* s'il a été bien éclairé. Certes, une réflexion prospective qui a ignoré totalement une mutation technique ou géopolitique importante est à

(*) Le présent article doit beaucoup aux idées et commentaires de R. Fraisse, chargé de mission à la prospective auprès du Commissaire au Plan, qui ne saurait pour autant être tenu pour responsable de l'exploitation qui en a été faite.

(1) Voir par exemple l'introduction de l'ouvrage : var.aut (sous la direction de F. Hatem), *La prospective, pratiques et méthodes*, Economica, 1993.

(2) Cazes (B.), *L'histoire des futurs*, Seghers, 1986.

certain égard un échec, surtout si le changement apparaît *a posteriori* inéluctable. Mais la prospective ne se réduit pas à la prévision, et n'a pas les mêmes critères de succès.

A défaut de science, il y a sans doute un savoir-faire, certains disent un art, qui aide à fournir de bons éclairages. Ce savoir-faire réside principalement dans la façon de surmonter des difficultés bien particulières, inhérentes à l'activité prospective. Et c'est là que la prospective rencontre la créativité.

Éclairer le décideur, c'est lui montrer ce qui risque de ne pas être en continuité avec le monde présent : donc souvent lui faire pressentir des ruptures radicales, à partir de faits minimes mais porteurs d'avenir, et lui montrer des enchaînements nouveaux de causes à effets. Pour ce faire, il est nécessaire de parcourir un cheminement intellectuel qui débouche sur des représentations du monde différentes de celles qui ont cours. Tout cela est évidemment beaucoup plus facile à dire qu'à faire, comme l'illustrent de nombreux échecs à anticiper des ruptures. Ainsi, la grande opération de prospective à l'horizon 1985 menée au Plan dans les années 60, *éclairante* sur bien des points, n'a pas pressenti la révolution micro-électronique et a mésestimé l'essor du Japon (3).

Pour parvenir à imaginer des discontinuités, il faut repérer des données importantes mais peu visibles, et rapprocher des données qui ne sont pas visiblement liées. Pourquoi cette *invisibilité* ? Parce que les catégories mentales prédominantes empêchent d'analyser des faits comme significatifs, ou orientent mécaniquement vers certains enchaînements causaux. Ce dont le prospectiviste a besoin, c'est de *s'arracher* aux automatismes de pensée, c'est-à-dire de *prendre de la distance*. On touche là au problème central, bien connu au demeurant des praticiens de sciences sociales qui font des études de terrain : comme le bon observateur, le bon prospectiviste doit occuper une position paradoxale, à la fois intérieure et extérieure, familière et distante (4). Un profane qui ignore le fonctionnement des moteurs, la structure d'un bilan énergétique et les propriétés des modèles de prévision aura du mal à faire de la prospective énergétique ; un spécialiste d'une de ces questions risque

d'être prisonnier des routines mentales de son milieu et de son époque.

En simplifiant à peine, on peut dire qu'une grande part des savoir-faire en cause se ramène à des procédés visant à créer la distance chez des personnes trop familiarisées avec les démarches du moment. Or, il se trouve que c'est assez exactement ce que font aussi les méthodes destinées à stimuler la créativité dans les entreprises et les organisations. Et celles-ci se classent pour l'essentiel dans trois grandes familles : des procédés qui révèlent de façon littéralement mécanique des enchaînements peu visibles, des techniques de prise de distance utilisant des références éloignées dans l'espace ou dans le temps, des méthodes de travail collectif visant à exploiter la multiplicité des points de vue.

Une prospective qui use de démarches comparables augmente ses chances de répondre aux attentes des commanditaires. Elle peut tout à fait, compte tenu de la similitude avec les méthodes servant à élaborer des solutions nouvelles, être qualifiée de *créative*. On peut même se demander si un travail qui n'est pas créatif en ce sens peut être considéré comme authentiquement prospectif. On va voir maintenant comment opèrent, transposées au monde de la prospective, les trois grandes familles de méthodes créatives.

La mécanique combinatoire

Les procédés mécaniques ne peuvent pas tout, mais ils sont respectables. Leur principe est toujours le même : briser par la combinatoire le cercle vicieux des automatismes de pensée. L'idée est de faire des listes aussi exhaustives que possibles de variables pertinentes, et de s'obliger, par un procédé comme la construction de tableaux à double entrée, à examiner tous les couples de variables possibles : y compris donc ceux, nombreux, qui associent des variables entre lesquelles on n'aurait soupçonné aucun lien.

La méthode a les inconvénients de son avantage, qui est de tenter d'approcher l'exhaustivité : si l'on sélectionne 50 variables, il faut examiner 2 450

couples. Elle est utilisée, sous des formes élaborées, par beaucoup d'experts-consultants en prospective, qui en font souvent la phase initiale de leur prestation (5).

Le même raisonnement, mais sans souci d'exhaustivité, inspire certaines façons d'utiliser les modélisations. L'idée de départ, cette fois, est que l'on peut construire des modèles qui simulent des interactions durables entre un certain nombre de variables. On alimente ces modèles avec des hypothèses nouvelles, ou des hypothèses d'évolution, et on examine les résultats. Dans certains cas, ceux-ci sont radicalement différents de la situation présente, dans des proportions qui dépassent la simple évolution quantitative pour atteindre au changement qualitatif. Ils peuvent donc aider à imaginer des ruptures.

Là encore, le procédé rencontre ses limites, mais peut être fort utile si l'on en est conscient. Souvent, les résultats obtenus n'anticipent pas l'avenir, mais révèlent un problème insoupçonné. Ainsi des modèles de trafic assez simples suggèrent actuellement qu'en cas de croissance économique relativement soutenue, le trafic routier de marchandises pourrait être multiplié par trois ou quatre en vingt ans. Il est peu probable que pareille évolution se produise : l'impact environnemental d'une telle croissance ne serait vraisemblablement pas toléré, et la collectivité aurait grand mal à mobiliser les fonds nécessaires à financer les infrastructures correspondantes. Il reste que ce chiffre oblige à examiner des scénarios qui ne soient pas une pure extrapolation des tendances récentes.

Prendre ses distances

Une deuxième famille de procédés consiste à créer de la distance en se déplaçant dans le temps ou l'espace. Il est curieux de noter - et c'est plus qu'anecdotique - que c'est exactement ce que voulait faire un créateur d'un

(3) Voir Cazes (B.), *Continuité et mutations dans l'histoire de la pensée prospective*, in var.aut. (Hatem), op.cit.

(4) Ces termes reprennent un vocabulaire proposé dans : Matheu (M.), *La familiarité distante, Gérer et Comprendre, Annales des mines, n° 2, 1986.*

(5) Voir Roubelat (F.) : *L'analyse structurelle*, in var.aut. (Hatem), op.cit.

genre différent, dans un tout autre domaine : B. Brecht a attaché son nom à l'effet de distanciation, traduction de l'allemand *Verfremdung* qui exprime étymologiquement que l'on transforme les représentations en rendant les choses étrangères.

On peut d'abord examiner le passé. La démarche n'est pas sans danger, car il existe des manières très peu créatives de la pratiquer : celles qui se bornent à prolonger les tendances du passé. Elles relèvent de la métaphore bien connue de la conduite au rétroviseur, et peuvent masquer toutes les ruptures. En raisonnant ainsi, la croissance du trafic hippomobile aurait fait manquer l'essor de l'automobile. Plus pernicieusement, des modèles économétriques, même construits avec conscience professionnelle, peuvent induire en erreur lorsqu'on les utilise au-delà du court terme. Il est utile, en revanche, de scruter les erreurs des prospectives passées. C'est souvent pour constater qu'on s'est trompé en accordant trop d'attention à un problème qui était à l'agenda politique du moment, ou simplement dans l'air du temps. Cette démarche d'hygiène intellectuelle n'offre pas directement d'intuition de l'avenir, mais procure un précieux recul. A l'occasion d'un Conseil mondial de l'énergie, il y a quelques années, un expert du domaine avait ainsi étudié rétrospectivement les projections à l'horizon 2020 produites par cet organisme tous les deux ou trois ans. Il avait pu mettre les fluctuations des fourchettes de consommations prévisionnelles en relation avec les thèmes dominants du moment où elles avaient été élaborées : inquiétude sur la disponibilité et le prix des ressources, puis répartition de la croissance entre Nord et Sud, préoccupations environnementales, etc. (6).

Au-delà de ces précautions, l'examen du passé peut aider de deux façons à prendre de la distance. La première est de rappeler qu'il existe des ruptures radicales, et que la situation présente n'est que le fruit de la dernière (7). La seconde consiste à stimuler la créativité en montrant des assemblages de causes et d'effets très nettement différents des actuels. Certes, on ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve, et il est en général vain d'at-

tendre la répétition de formes antérieures. Mais là encore, des pistes peuvent être ouvertes pour créer des représentations nouvelles. Ainsi, il y a peu de chances que l'Union européenne de 2010 ressemble de près aux États-Unis d'Amérique de 1820 ou à l'empire austro-hongrois. Mais il est probable qu'elle ressemble encore moins à un Etat-nation. Se demander quelles dynamiques institutionnelles ont été à l'œuvre dans ces deux ensembles, et quels enchaînements de causes ont produit la stabilité de l'un et l'effondrement de l'autre, peut susciter des questions éclairantes pour un décideur façonné par l'Etat-nation.

La même analyse vaut pour les déplacements dans l'espace. C'est un ressort permanent de la créativité prospective : il est probable, par exemple, qu'une grande part des prémonitions de Tocqueville s'explique - outre son génie - par la confrontation de son système de pensée aristocratique avec le régime politique américain. Cette façon de faire est souvent érigée en procédé. Un dirigeant d'EDF avait coutume de dire, il y a quelques années, que la plus grande utilité de ses services de la prospective était d'avoir fait comprendre à l'encadrement de l'entreprise qu'il « pouvait y avoir un monde sans EDF ». C'est en étudiant des pays qui avaient libéralisé le secteur électrique, à une époque où le monopole public était en France l'horizon indépassable de la réflexion, que cette thèse provocatrice mais éclairante avait germé. Aujourd'hui encore, la prospective de l'organisation industrielle des services publics s'alimente de missions dans différents pays étrangers, dont il n'est pas question de copier servilement le modèle, mais dont l'expérimentation et les débats suggèrent des enchaînements possibles à l'avenir.

On a même vu des travaux prospectifs utiliser une véritable utopie au sens étymologique du terme, en créant un lieu imaginaire dans un temps décalé - une autre planète - pour aider une entreprise publique, toujours EDF, à prendre conscience d'un certain nombre de futurs possibles (8). C'est dire le pouvoir de distanciation concret d'un procédé qu'on aurait tort de tenir pour une simple spéculation intellectuelle.

Le poids des représentations et le choc des idées

Troisième ressort de créativité, le travail prospectif peut s'organiser pour multiplier les angles de vue sur le même avenir. Selon leur place dans l'économie et la société, différents acteurs ne partent pas des mêmes évidences, et ce qui est caché aux uns peut être visible pour les autres. Les rapprochements de faits éloignés deviennent ainsi plus faciles. Du remue-ménages aux formes les plus élaborées de travail en groupe, les méthodes consistant à confronter des représentations différentes sont bien connues des consultants.

Travail collectif, donc, mais avec qui ? S'agissant d'une activité qui éclaire la décision, il est naturel de chercher à associer les acteurs économiques et sociaux concernés. L'éventail peut être extrêmement large, puisque c'est précisément la multiplicité des visions qui est recherchée. Certes les thèses avancées ne seront pas désintéressées, mais cela n'est pas grave : la démarche prospective n'est pas objective. Dès lors qu'il s'agit de modéliser un avenir en partie imprévisible, il est logique et souhaitable que chacun se batte pour sa part d'avenir (9), et donc cherche à construire, puis à faire prévaloir les représentations conformes à ses intérêts. L'essentiel n'est pas que les idées développées soient réalistes ou prémonitoires, mais qu'en s'entrechoquant elles fassent surgir des idées nouvelles. C'est ce qu'on a vérifié à maintes reprises au cours des dernières décennies : ainsi l'irruption de militants écologistes dans la prospective des transports

(6) Boy de la Tour (X.), L'état des idées. D'Istanbul à Madrid, des difficultés de la prévision en matière énergétique, *Réalités industrielles, Annales des mines*, avril 1993.

(7) C'est ainsi que certaines entreprises utilisent les histoires qu'elles commandent. Comme l'observe A. Hatchuel, « un regard sur son passé est surtout utile à une entreprise lorsqu'il lui montre les métamorphoses, les tensions et les renouvellements qui l'ont conduite là où elle est [...] Le détour par le passé est [...] nécessaire pour détecter ce qu'il y a de radicalement nouveau dans certains problèmes du temps, empêchant précisément de puiser dans les solutions du passé. » (in Les entreprises ont-elles besoin d'une histoire ?, propos recueillis par J. Broustail. *Entreprise & Histoire*, avril 1992).

(8) Degot (V.), Girin (J.) Et Midler (C.), préface de Berry (M.), *Les chroniques mxiennes*, Editions Entente, 1982.

(9) Cette expression est empruntée à R. Fraisse.

et de l'énergie a grandement contribué à créer des scénarios d'avenir alternatifs. *A contrario*, la prospective confinée dans des cercles étroits a parfois été aveugle. Ainsi, le manque de prospective concertée semble avoir empêché, à l'époque du succès de Transpac et du minitel, d'anticiper que la norme mondiale deviendrait celle d'Internet. Il est normal qu'à l'époque la DGT ait propagé des représentations conformes à ses intérêts ; il l'est moins que la confrontation de ces représentations à d'autres n'ait pas été orchestrée (10).

En fait, le risque d'une confrontation trop vive des points de vue est bien moindre que son pendant, le risque d'une dynamique de groupe qui débouche sur un consensus mou : la moyenne arithmétique d'idées intelligentes n'a pas de raison particulière d'être novatrice. C'est pourquoi il est utile de mettre face à face des experts et des acteurs sociaux. La simple confrontation des deux catégories est parfois riche d'information : ainsi, récemment, un groupe de prospective de la demande touristique a suscité des débats d'ampleur en confrontant deux cartes, celles des régions porteuses d'avenir ou au contraire en difficulté, telles que se les représentaient d'une part les décideurs régionaux, d'autre part un expert du secteur (11). Face à des observateurs trop *intérieurs*, il est sans doute même souvent utile de recueillir un avis complètement *extérieur*, un avis d'honnête homme peu au fait du sujet. Une anecdote que se racontent les prospectivistes veut ainsi qu'A. Conan Doyle ait anticipé, contrairement aux experts militaires, les blocus exercés par des sous-marins (12).

Quoi qu'il en soit, des experts sont utiles. Quels experts ? La question est délicate et mérite quelques développements.

Des experts, oui, mais en contradiction

Comme pour les acteurs économiques et sociaux, il y a tout avantage à multiplier les sensibilités d'experts pour ouvrir les confrontations de points de

vue. Cela vaut à la fois pour les domaines d'intérêt et pour les disciplines.

Pour les domaines d'intérêt, parce que l'avenir d'un secteur de l'économie ou de la société est fortement déterminé par d'autres secteurs, qui souvent ont chacun

leur communauté d'experts séparée.

C'est ainsi que les consommations

d'énergie ou les trafics de transports sont influencés par de nombreuses activités économiques. Leurs experts respectifs sont spécialisés et tardent souvent à s'approprier les débats d'autres cercles. Ainsi, on a longtemps considéré comme une évidence, dans beaucoup de milieux, l'idée selon laquelle les besoins de déplacement diminueraient en raison des facilités de communication offertes par les technologies de l'information. Le travail commun des sociologues, des spécialistes des télécommunications et des urbanistes a conduit à ouvrir, puis à considérer comme probables, des scénarios où, au contraire, les déplacements augmenteraient fortement : les nouvelles technologies mettraient en relation de plus en plus de gens, dont beaucoup éprouveraient la nécessité de se voir. Cette représentation nouvelle de l'avenir

a mis longtemps à atteindre les experts des transports et ceux de l'énergie, pourtant très directement concernés dans leurs prospectives respectives.

De même, une grande variété des disciplines est souhaitable. L'utilisation des sciences sociales, tout particulièrement, est prometteuse d'ouvertures. D'une part, en effet, ces sciences sont plus porteuses de pluralisme et d'incertitude que les sciences exactes. D'autre part, leur regard est latéral par rapport à celui des techniciens. Il introduit des ordres de causalité différents. Ainsi, c'est le travail des sociologues qui a renouvelé la prospective des télécommunications et de l'informatique. Face à des ingénieurs capables de tout inventer et à des entrepreneurs soucieux de tout commercialiser, les sociologues ont su mettre en avant les modes d'appropriation des nouveaux objets et services par leurs utilisateurs. Ce faisant, par exemple, ils ont mis en cause

l'idée, très répandue à l'origine, selon laquelle un terminal universel, téléphone, ordinateur et téléviseur à la fois, se répandrait dans les foyers. Ou encore, ils ont prévu la lenteur avec laquelle se diffuseraient certaines innovations trop coûteuses en temps, ou trop décalées par rapport aux représentations et aux modes de travail présents (13).

Il est utile aussi de mettre les experts en contradiction. L'utilisateur habituel d'un modèle, par exemple, en perd souvent de vue les limites. Un exemple en a été récemment fourni par les exercices de prospective qui ont accompagné la préparation des lois sur l'aménagement du territoire. Les scénarios d'évolution des trafics envisagés ont paru étonnamment proches les uns des autres à certains experts, en particulier à ceux qui s'intéressent à l'impact des transports sur l'environnement. A l'examen détaillé, il est apparu que dans le modèle le plus utilisé on supposait le chemin de fer définitivement obligé d'aligner ses prix sur ceux du transport routier. Que ce soit vrai à court terme, compte tenu de la situation financière et de la compétitivité actuelles du système ferroviaire, est hors de doute. Mais d'ici 2020 un découplage a été jugé possible, ce qui a

conduit à construire un scénario très différent, où la part de marché du chemin de fer dans le fret pourrait, contrairement aux autres scénarios, être stabilisée (14).

La confrontation entre différentes sensibilités d'experts est d'autant plus indispensable que le statut même de l'expert connaît une évolution importante. L'époque n'est plus à l'expert indépen-

Le manque de prospective concertée semble avoir empêché, à l'époque du succès de Transpac et du minitel, d'anticiper que la norme mondiale deviendrait celle d'Internet

(10) Voir l'histoire des choix technologiques en cette matière dans : Mahl (R.), Une perspective historique sur l'histoire des autoroutes de l'information en France. *Réalités industrielles, Annales des mines*, novembre 1996.

(11) Commissariat général du Plan (groupe présidé par J. Viard), *Réinventer les vacances. La nouvelle galaxie du tourisme*. La Documentation française, 1998.

(12) Rapporté par B. Cazes, *Continuité...*, op.cit.

(13) Voir : var.aut. (sous la direction de M. Guillaume), *Où vont les autoroutes de l'information ?*, Descartes & Cie, 1998.

(14) Pour voir à l'œuvre une opération d'expertise contradictoire sur des projections à long terme en matière de transports, se reporter à : Commissariat général du Plan (atelier présidé par A. Bonnafous), *Les perspectives de la demande de transport à l'horizon 2015*, 1998.

dant qui dirait le vrai en réponse aux questions qui lui sont posées.

D'une part, le vrai n'est pas toujours bien identifié, en tout cas pas à temps pour la décision : on ne connaît pas actuellement l'ampleur des relations de cause à effet entre l'activité humaine et le réchauffement du climat, ni les effets de certains polluants ou produits alimentaires sur la santé humaine. Pour autant, il ne faut pas renoncer aux experts : eux seuls sont capables d'exprimer les limites de leurs connaissances, alors que les acteurs économiques concernés, soucieux d'accréditer leurs thèses et de défendre leurs intérêts, transforment facilement les hypothèses en certitudes. Mais il est indispensable d'organiser le recul par rapport aux thèses des experts.

D'autre part, la notion d'expertise indépendante est confuse. L'accès à des données essentielles, dans bien des domaines, est subordonné à la collaboration avec de grands groupes industriels.

Les experts financés, ou simplement acceptés, par ces groupes, peuvent-ils être qualifiés d'indépendants ? Il

Le travail prospectif en groupe demande du temps et de la convivialité. Sans cela, l'interpénétration des points de vue, source de chocs créatifs, ne se produirait pas

est troublant, par exemple, que de très nombreux experts aient annoncé, il y a quelques années, le développement rapide des « autoroutes de l'information » grâce à la généralisation de la vidéo à la demande. Pareil scénario donnait sans doute une belle part de futur aux industriels du secteur, mais il est vite apparu que l'intérêt des téléspectateurs pour ce service avait été surestimé.

Même lorsqu'il s'agit de sciences sociales, les groupes d'intérêts prennent l'habitude de commander des travaux à des spécialistes dont les centres d'intérêt rejoignent leurs préoccupations : il y a des sociologues pour alimenter les réflexions des défenseurs de la ville et de ceux de la campagne, des démographes pour susciter les argumentaires des natalistes et ceux des malthusiens. Rien de cela n'est choquant, et en tout cas rien n'est nuisible pour l'activité prospective : au contraire, on retrouve au niveau des experts la même bataille pour le partage de l'avenir que chez les acteurs économiques et sociaux, donc le même effet sur la créativité des travaux.

Une créativité orientée vers le consommateur

Voilà pour l'organisation des travaux de prospective. Il est nécessaire maintenant de revenir à la troisième caractéristique du travail prospectif, laissée de côté dans un premier temps : son insertion institutionnelle. Les trois dernières parties lui sont consacrées.

Une activité prospective éclaire un décideur, qui est son commanditaire : celui-ci est en quelque sorte le consommateur d'un travail dont les prospectivistes sont les producteurs. La question qu'il s'agit d'aborder maintenant est celle de savoir si le consommateur est rendu créatif par un produit créatif. La traiter, c'est s'interroger à la fois sur le dialogue que le décideur entretient avec les prospectivistes - comment s'approprier une prospective créative ? - et sur les conditions dans lesquelles se

prennent les décisions - le décideur est-il en situation d'être créatif ?

De ce qui précède, il ressort qu'on a

quelque chance de faire de la prospective créative en associant des acteurs économiques et sociaux avec des experts, dans des proportions et une composition adéquates, ainsi qu'en utilisant des méthodes qui favorisent la distanciation. Ces acteurs et ces méthodes sont les ingrédients. Pour satisfaire le consommateur, il faut les apprêter à son goût.

Comment met-on en forme le travail créatif ? A partir des idées, nombreuses, que suscite la confrontation des points de vue, le collectif en charge du travail prospectif doit élaborer des messages. Après avoir ouvert des voies, combiné des causes et des effets, il doit donc élargir. Ce stade du travail comporte un moment destructif, où l'on exacerbe l'esprit critique, jusqu'alors en veilleuse, pour supprimer des idées peu pertinentes, et un moment de reconstruction, où l'on assemble ce qui reste pour bâtir des futurs possibles.

Le travail de groupe y contribue à lui seul, et il a ses techniques. A l'expérience, il fonctionne mieux avec des personnalités déjà entraînées à la démarche de création prospective en

commun. Du reste, certaines entreprises et institutions spécialisent des personnes et des petits groupes dans des fonctions de prospective et de stratégie, de façon à leur donner une position particulière, ouverte sur l'extérieur. Il peut être utile aussi d'entendre des personnalités extérieures au collectif de travail, qui viennent avec leurs propres mises en forme.

Surtout, le travail prospectif en groupe demande du temps et de la convivialité. Sans cela, l'interpénétration des points de vue, source de chocs créatifs, ne se produirait pas. Le temps est tout aussi nécessaire à la maturation des messages et à l'évolution partagée des représentations.

Enfin, le théâtre de la confrontation des points de vue a besoin de metteurs en scène. L'animateur et les rapporteurs du travail de groupe y pourvoient. C'est à eux de faciliter l'apprentissage collectif et l'émergence de représentations nouvelles, à eux aussi de mettre les messages dans une forme convenable pour le commanditaire. Cette contribution aussi est créative, d'une manière différente des phases précédentes : il s'agit d'une créativité orientée vers le consommateur. Trois types de démarches peuvent illustrer cette idée.

Le premier consiste à fixer des concepts et un vocabulaire nouveaux, qui orienteront les représentations du lecteur-décideur et l'aideront à concevoir et expliquer des mesures nouvelles. Ainsi, la réflexion prospective en matière de réseaux a longtemps été paralysée par une acception confuse de l'expression *service public*, qui confondait des principes d'action de l'État (défendre des intérêts publics), des activités économiques (le service public de l'électricité), voire des entreprises (EDF ou La Poste). En caractérisant *des missions de service public* assumées par des entreprises de statuts divers, dans des configurations industrielles variées, on a relativisé l'idée de *service public à la française* : celui-ci est apparu comme un mode d'organisation parmi d'autres. Ce faisant, on a largement ouvert l'éventail des scénarios prospectifs, donc aussi celui des décisions possibles (15).

(15) Mission présidée par R. Denoix de Saint-Marc, *Le service public*, La Documentation française, 1996.

Un second type de démarche consiste à fabriquer des scénarios qui soient des récits vraisemblables de l'avenir, qui préparent les esprits à des situations nouvelles. C'est ainsi qu'ont été conçus ceux de la dernière prospective de l'énergie commandée par le gouvernement français. Les auteurs ont imaginé que, selon la façon dont évolueront les négociations mondiales en matière d'environnement, selon les voies qu'emprunteront les changements d'organisation des marchés, selon l'équilibre qui s'établira entre les politiques nationales et la construction communautaire, le gouvernement français pourrait se trouver placé dans différents contextes. Pour chacun d'entre eux, il a essayé de caractériser les risques et de dégager les questions qui pourraient se poser, de manière que le gouvernement réagisse avec l'esprit préparé (16).

Cette méthode-là est assez peu prescriptive. Mais, dernière démarche, un collectif de travail peut aussi formuler une proposition novatrice, dépassant les contradictions qui apparaissent dans les scénarios qu'il dégage. Ainsi un groupe de prospective du travail, réuni il y a quelques années, parti du constat que le travail avait profondément changé dans ses trois fonctions - production, rémunération, épanouissement personnel - a construit plusieurs scénarios qui débouchaient invariablement sur la nécessité de rebâtir le cadre institutionnel et légal du travail. C'est ainsi qu'il put créer un concept innovant, celui de *contrat d'activité*, permettant de proposer pour la multiplicité des tâches et des employeurs un cadre juridique stable (17).

Producteur et consommateur : des intérêts liés ?

Le consommateur va-t-il s'approprier les produits que la créativité du producteur s'efforce d'adapter à ses attentes ? Il y a évidemment d'excellentes raisons pour qu'il le fasse. Nombreux sont les décideurs publics conscients de devoir

s'orienter dans un monde que l'imbrication internationale des économies et les changements techniques rapides ont rendu plus imprévisible et opaque. Ils doivent trancher dans des délais brefs, et des visions de l'avenir bien construites sont pour eux un auxiliaire précieux. De fait, les commandes de travaux prospectifs sont actuellement assez nombreuses, dans des domaines très variés.

Mais s'ils comprennent bien que le hasard ne favorise que les esprits préparés, les décideurs n'en sont pas moins enserrés dans des contraintes qui peuvent les détourner de la prospective créative, ou en tout cas les soumettre à des pressions contradictoires.

D'un côté, l'État est critiqué depuis quelques années pour son implication dans le jeu économique et social. Divers rapports récents ont incité à passer d'un État gestionnaire et interventionniste à un État stratège et régulateur (18). Ils préconisent que l'État organise mieux la concertation, afin de faire émerger des représentations communes aux différents acteurs, et qu'il se concentre sur sa fonction régulatrice : il devrait essentiellement édicter et faire appliquer les règles du jeu, et se retirer du jeu proprement dit.

Certes, de telles orientations vont dans le sens d'une alliance avec la prospective créative : un État stratège a besoin d'accord sur certaines représentations de l'avenir à moyen terme, un État régulateur a besoin d'anticiper les ruptures pour changer les règles du jeu au moment adéquat. Mais il doit aussi emporter l'adhésion de la majorité de l'opinion, ce qui devient plus complexe : un État stratège et régulateur doit montrer les problèmes pour expliquer les stratégies, expliciter ses arbitrages pour justifier les nouvelles règles.

Pour ce faire, il doit concilier deux exigences souvent divergentes dans la pratique (19) : organiser la concertation entre des intérêts particuliers ; fournir à l'opinion un sens global de la politique, qui paraisse transcender les points de vue catégoriels. Hélas pour la prospective créative, cette deuxième exigence s'accommode plus souvent - et pares-

seusement ! - d'utopies mobilisatrices et de causalités simples que d'argumentations élaborées.

Deux exemples américains récents - tirés de l'action du même homme politique, symptomatiquement décrit comme « moderne » - l'illustrent clairement. Le vice-président Gore a lancé le projet de la *National information infrastructure*, qui a popularisé l'expression d'*autoroutes de l'information*, en faisant miroiter une société plus juste et plus égale où tout le monde aurait accès à la connaissance. Expliquer une prospective plus nuancée, où le business occuperait une place centrale, comme l'ont reconnu ses propres gourous (20), aurait sans doute été difficile. Le même vice-président, dans le but d'infléchir les politiques américaines en matière d'environnement, n'a pas hésité à affirmer publiquement que l'année 1998 avait été la plus chaude de l'histoire, preuve selon lui qu'il était urgent d'agir contre le changement climatique. Sans doute y a-t-il de bonnes raisons de s'attaquer aux émissions de carbone, mais celle-là est une pure absurdité statistique. Même si Al Gore le savait, on peut se demander s'il est jamais opportun de justifier de bonnes politiques aux motivations complexes par de fausses raisons simples.

Dans la pratique, une certaine gestion de la contradiction est inévitable. Sauf à accepter de ne prendre que des mesures à court terme habillées d'une fausse cohérence, l'État doit à la fois prendre en compte le long terme et simplifier, parfois beaucoup, la présentation de son action. Concrètement, les hommes politiques doivent donc pouvoir entendre, presque en même temps, des conseillers détenant les deux expertises correspondantes. Les premiers vivent nécessairement dans une autre

(16) Commissariat général du Plan (Boisson), op.cit.

(17) Commissariat général du Plan (commission présidée par J. Boissonat), *Le travail dans vingt ans*, Odile Jacob, 1995.

(18) En particulier, le rapport de C. Blanc pour le XI^e Plan (*Pour un État stratège, garant de l'intérêt général*, La Documentation française, 1993).

(19) Ainsi que l'analyse par exemple J. Leca : *Gouvernance et institutions publiques*, in var.aut. (Sous la direction de R. Fraïsse et J.B. de Foucauld, La France en Perspectives, Odile Jacob, 1996).

(20) Voir Lytel (D.), Du prototype au moteur de croissance : comment administrer Internet ? *Réalités Industrielles*, *Annales des mines*, novembre 1996.

temporalité que les seconds : ceux-ci sont soumis aux calendriers parlementaires et budgétaires, ceux-là plaident pour qu'on regarde au-delà de la prochaine élection.

Il n'est sans doute pas impossible de concilier le souci du long terme et la nécessité d'expliquer. Mais cela soulève des difficultés, notamment des problèmes d'organisation délicats. Les deux catégories de spécialistes engagés dans le travail prospectif sont concernées : d'une part ceux qui, dans chaque ministère, y participent et conseillent les décideurs ; d'autre part ceux qui sont chargés d'organiser la prospective concertée, c'est-à-dire pour l'essentiel, en France, le Commissariat général du Plan. Les uns et les autres sont confrontés au même dilemme : trop proches, ils peuvent être dominés par les contraintes de l'urgence et de la justification, trop éloignés ils risquent de prêcher dans le désert.

Les cellules de prospective des ministères tentent de surmonter la contradiction. Elles sont souvent directement rattachées au ministre, parfois à des directeurs. Dans le premier cas, les doter d'un comité d'orientation composé d'experts extérieurs, comme a fait le ministère de l'Environnement, peut aider à les soustraire à la tyrannie du court terme. Leur position reste difficile, et du reste les capacités prospectives des ministères sont très inégales. Créer des cellules de qualité et les ancrer judicieusement par rapport aux ministres est certainement un enjeu de première importance.

S'agissant du Commissariat général du Plan, l'expérience paraît montrer que deux conditions sont à remplir pour éviter le danger d'éloignement et l'excès de proximité. La première est de le maintenir directement rattaché au Premier ministre. La seconde, pour créer la distance utile, est d'échanger la liberté de ton contre la liberté de ne pas écouter : les rapports de prospective peuvent recommander des orientations stratégiques, y compris parfois dans un sens iconoclaste, mais ils n'engagent pas le gouvernement qui en est commanditaire. Le dosage de cet échange

est un art subtil et tout d'exécution, la provocation pure ne valant pas mieux que le conformisme étriqué.

Production créative et consommation créatrice

Le travail prospectif peut-il s'adapter à l'environnement difficile de la décision politique ? Jusqu'à un certain point, certainement.

Il peut d'abord, et même il doit, refuser de livrer des produits sous une forme qui incite à la simplification. Ainsi, les prospectivistes devraient s'interdire les rapports comportant trois scénarios, dont deux présentés comme des repoussoirs, le troisième suggérant quelques décisions supposées conduire au résultat escompté. Cette formulation, quoique déjà critiquable, pouvait avoir un sens lorsque les pouvoirs publics nationaux avaient en main l'essentiel des leviers de commande. Ce n'est plus le cas aujourd'hui.

Au contraire, des scénarios comme ceux utilisés pour la prospective énergétique sont mieux adaptés au contexte actuel. Ils cherchent à susciter la

vigilance et à préparer des réactions à des changements imparfaitement prévisibles. Ils font le départ entre des

enchaînements de causes et d'effets qui échappent entièrement ou en partie aux gouvernements nationaux, comme les négociations mondiales, l'évolution de l'opinion internationale ou la dynamique communautaire, et des marges de manœuvre réelles au niveau national. Ils balisent les accidents de terrain du champ des futurs possibles.

Dans les domaines concernés par les nouvelles technologies, tout particulièrement, on ne peut être éclairant que si l'on accepte beaucoup d'incertitudes : la surprise serait qu'il n'y eût pas de surprise. Dans un tel contexte, le produit de l'activité prospective peut consister en grilles d'analyses permettant de réagir à des futurs imprévisibles. Les travaux gagnent aussi à être répétés, de manière à réaménager régulièrement les représentations.

Enfin, le prospectiviste peut doser ses messages pour mettre son lecteur un peu en porte-à-faux. Un peu, mais pas trop. Trop rassuré, le lecteur ne serait pas forcément créatif. Trop troublé par des grilles de lecture très nouvelles, il risquerait de rejeter le travail.

Aussi, lorsqu'une question est nouvelle, est-il utile de procéder par étapes : d'abord simplement la poser, ce qui à soi seul peut déranger des routines de pensée ; ensuite développer des scénarios plus précis. Ainsi, les prospectivistes de l'énergie posent dès maintenant de façon très ouverte la question du renouvellement du parc électrique français, alors même qu'on ne peut guère faire de pronostic raisonnable sur le prix du gaz, l'évolution de la sûreté nucléaire ou le niveau d'éventuelles taxes sur le carbone. D'ici 2010, horizon des décisions, il sera possible d'instruire progressivement la question et de dégager un petit nombre d'avenirs possibles.

Pour résumer, et pour revenir en même temps au point de départ, le nœud de la difficulté est que le décideur doit personnellement se mettre à distance. Or, sauf exception, il accuse un handicap lorsqu'il découvre un travail prospectif : il n'a pas parcouru l'itinéraire intellectuel qui a modifié les représentations des auteurs. C'est donc un effort important qui lui est demandé, d'autant plus important que le monde de la décision expose à la pression du court terme et à la tentation de simplifier.

Pour conclure : un optimisme raisonné

Que conclure ? Pour être très bref, on peut faire de la prospective créative, et c'est moyennement difficile. Un décideur peut en la lisant devenir créatif, mais c'est déjà plus difficile. Il faut donc en faire, aussi bien que possible. Au mieux, la prospective éclairera les décisions comme elle l'ambitionne. Au pire, si les décideurs ne sont pas en position de l'utiliser, elle aura fait évoluer les représentations de tous ceux qui y ont participé, et plus tard elle influencera celles d'autres qui la liront. C'est déjà beaucoup. Bien assez pour que les pouvoirs publics continuent à commander des travaux prospectifs. ●