

# Le nouvel Economiste

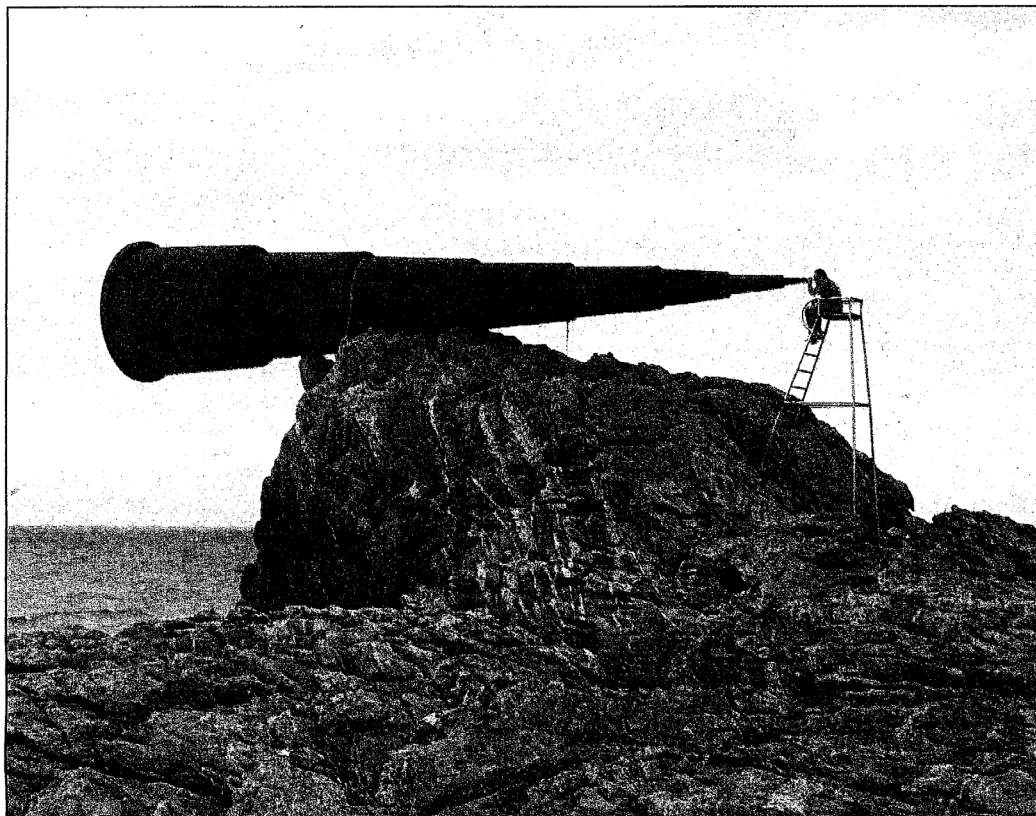
Entreprises,  
Affaires publiques,  
Economie sociale  
33<sup>e</sup> année - N° 1436

Le journal des pouvoirs d'aujourd'hui

Hebdomadaire 3 €

## Funeste myopie

Les politiques ont besoin de la prospective pour s'affranchir de l'urgence de l'économie.



L'anticipation est un préalable à l'action : une visibilité améliorée des prochaines décennies permettrait en effet d'y injecter davantage de volontarisme.

Les déchiffreurs d'avenir se sont tellement trompés ! Leur exercice – la prospective – en est sorti discrédité : Pourtant, à l'heure de l'obsédante tyrannie du temps court, de plus en plus court, les politiques ont bien besoin que leurs décisions échappent à cette urgence grâce à quelques repères et balises du temps long. L'anticipation est un préalable à l'action : une visibilité améliorée des prochaines décennies permettrait en effet d'y injecter davantage de volontarisme. Comme nous y invitent par exemple les funestes perspectives de ce réchauffement climatique. "L'avenir ne se prévoit pas, il se construit" a coutume de dire le prospectiviste Michel Godet, conscient des limites et ambitions de son métier. Celui d'une science "molle" propre à réduire quelques champs d'incertitude, à envisager quelques ruptures là où on ne les attend pas, à proposer des scénarios, à l'encontre des idées reçues afin de mieux piloter quelques décisifs projets. Plus modeste que sa version irréaliste d'hier, riche de ses pronostics "science-fiction", moins globale, plus pointue, dopée par des puissances de calcul sans pareil pour faire tourner ses modèles, la "new" prospective, plus fiable, est face à un vaste défi : regagner notre confiance afin de mieux éclairer nos horizons. ▶ Lire p.2



Michel Godet : "Le prospectiviste est un peu comme la vigie sur le "Titanic" qui voit l'iceberg se rapprocher : ce qui l'intéresse, c'est d'alerter le commandant et l'équipage pour éviter la collision."

Par Patrick Amoux

Un regard dans le rétroviseur incite les as de la prospective à la plus cruelle des modesties : la chute de l'Urss, les pays de l'Est dans le giron européen, la Chine succombant aux charmes du marché sans oublier la flambée actuelle des prix du pétrole comme celle des matières premières alimentaires, la bulle Internet, la crise financière des "subprimes" ont bel et bien échappé à leurs réflexions sagaces et "future oriented". Funeste myopie. Même dans un domaine réputé si fiable, la remontée actuelle du taux de fécondité en France a pris à contre-pied bien des démographes. L'enjeu ? il est des plus limpides et

*Plus la vitesse de l'auto est grande, plus loin doivent porter les phares...*

contraignant : "aujourd'hui se décide ce que sera le monde en 2050 et se prépare ce qu'il sera en 2100. Selon la façon dont nous agissons, nos enfants et nos petits-enfants habiteront un monde vivable ou traverseront un enfer en nous haïssant", prévient Jacques Attali dans son dernier livre *Une brève histoire de l'avenir* où il décrit minutieusement le déclin de l'empire américain et y détaille quelques rudes pronostics. Qui font

*Les pays ayant la plus forte compétitivité sont ceux qui sont le plus "future oriented"*

réfléchir. La réflexion sur demain, une invite rituelle de la prospective, sa principale fonction quand elle permet de prendre conscience de dangers, menaces, risques. Et pourtant – à l'inverse des prévisions qui ne sont qu'extrapolations du passé par prolongement de courbes – la prospective peut intégrer des ruptures et sert à guider l'action en fonction de quelques repères. "Plus la vitesse de l'auto est grande, plus loin doivent porter les phares...", avait coutume de lancer Gaston Berger, l'un des pères de la prospective. Théoriquement, une alliée du politique pour l'aider à sortir le nez du guidon et s'affranchir de l'urgence de l'économique.

Surtout un formidable dopant pour la croissance si l'on en croit une belle étude argumentée de la *Harvard Business Review* (July-August 2007). Les pays ayant la plus forte compétitivité sont ceux qui sont le plus "future

oriented". Or la France, larguée par le peloton, figure en deuxième partie de cette cohorte menée par Singapour, la Suisse, les Pays-Bas, l'Autriche. Adeptes du futur résolu, ennemis d'une fatalité qu'ils ne veulent point subir. Ce que Sénèque résumait à sa façon : "Il n'est point de vent favorable pour qui ne sait où il veut aller."

Même si le futur semble devenu de plus en plus illisible tandis que le temps accélère sa course, la nécessité de se projeter dans l'avenir pour anticiper l'action est plus impérative que jamais. Comme le prouve le menaçant compte à rebours du réchauffement climatique. Impossible à cerner il y a quelques années, faute

de puissance de calcul suffisante. Le chiffre de rapport de Nicolas Stern n'a sans doute pas la précision d'un rapport d'audit mais la quantification de ses perspectives calamiteuses a permis de réveiller les consciences. Brutalement. Et d'induire toute une série de décisions.

"Le prospectiviste est un peu comme la vigie sur le Titanic qui voit l'iceberg se rapprocher : ce qui l'intéresse c'est d'alerter le commandant et l'équipage

pour éviter la collision, mais les politiques l'attendent : tant qu'on n'est pas dans l'iceberg, la croisière peut continuer. Il y a une myopie, par construction, des politiques", déplore Michel Godet qui a fait de cette discipline, plutôt cette "indiscipline" selon son expression, l'axe pugnace de sa vie. Ce qui colore de passion ses propos sur "les mirages collectifs et autres myopies face aux forces du changement", tandis qu'à l'Ifrri, Jacques Mistral dénonce "le passif énorme de ces économistes trop arrogants. Mais plaçant à leur décharge, il n'y a pas vraiment de méthodologies, contrairement aux sciences dures, la prospective est une discipline molle tentant de déterminer les grandes forces à l'œuvre. Mais les plus grandes puissances de calcul ne pourront jamais remplacer la pertinence d'un jugement", poursuit celui qui annonçait dès 2005, de New York, la plongée du dollar dans l'incrédulité la plus totale.

## Le discrédit

Très à la mode au cours des années 80, la prospective s'est trouvée discréditée par quelques failles abyssales dans ses réflexions comme la rapidité de la croissance des Bric (Brésil, Russie, Inde, Chine) ou le démantèlement de l'empire soviétique et quelques certitudes absentes au rendez-vous : souvenons-nous des mirifiques promesses de la domotique : elle devait rendre si aimable la vie à la maison, tout comme ces agents intelligents qui devaient tout faire à notre place sur Internet. "Ce qui est technologiquement possible n'est pas nécessairement rentable économiquement : attention aux éventuels concordes dans les réseaux câblés. On fonctionne beaucoup trop par scénario, pas assez par projets", s'insurge avec sa tonique capacité d'indignation le professeur Michel Godet, titulaire de la chaire de prospective industrielle au Cnam. "La connaissance est bien le moteur de l'innovation. Ce n'est pas une raison pour cultiver le mirage technologique et la fuite en avant dans les dépenses de R&D", poursuit celui qui considère Internet comme une "poubelle informationnelle" ! La finalité

*"Elle prend en compte le temps long, au minimum une génération pour être pertinente, quand les politiques vivent au rythme de mandats de cinq ans"*

de ces exercices est différente selon les pays : pour l'administration américaine, c'est une certaine façon de faire partager une politique alors que pour la plupart des pays d'Europe du Nord, il s'agit d'anticiper les grandes décisions dans le domaine social.

## Le désamour

À l'âge d'or des années 50/75 a succédé le désert jusqu'en 1993 où un rapport de Christian Blanc, "l'Etat stratège", rallume alors la flamme

de la vision à long terme. Juste avant que l'on tire un trait sur le Commissariat au Plan qui fut le cénacle de la prospective officielle.

La fiabilité hier prise en défaut pour cause d'illusions aux allures de science-fiction ne suffit pas à expliquer le désamour actuel de cette "science molle", selon l'expression de l'économiste Jacques Mistral. "Elle prend en compte le temps long, au minimum une génération pour être pertinente, quand les politiques vivent au rythme de mandats de cinq ans", analyse-t-il. Un exemple ? Les trois dernières réformes mises en œuvre à la hussarde par le gouvernement Sarkozy – carte hospitalière, militaire et judiciaire – avec suppression d'hôpitaux, de casernes et de tribunaux à la clé, auront une incidence sensible sur la vie économique de nombre de collectivités. Conçues isolément, elles ont fait fi de cet impact en terme d'aménagement du territoire comme en convient très discrètement un ministre.

Avec ses fonctions d'anticipation et d'aide à la décision, cet exercice scientifico-intellectuel n'intervient pas souvent là où on l'attend : "Il ne

s'agit pas de prévoir mais d'utiliser les capacités pédagogiques de ces réflexions afin de faire prendre conscience en créant un langage commun sur quelques tendances structurantes", précise Nathalie Bassaler du Centre d'analyse stratégique. Mis à part cette structure qui a remplacé le Commissariat au Plan et les quelques cellules implantées dans quelques ministères, la prospective connaît actuellement un rayonnement des plus discrets dans l'univers académique français. A une exception près : le doctorat de Michel

Godet au Cnam (voir encadré).

## De la méthode

Sommes-nous donc dans un univers dont le futur peut s'appréhender plus aisément ? "Absolument pas, répond Thierry Gaudin, il est en train de se complexifier rapidement comme le montrent les incertitudes climatiques : en fonction de la fonte des glaciers, la montée des eaux sera très différente avec des menaces, ou non, pour le Bangladesh, par exemple." Ce qui n'est absolument pas l'avis de René Sève : "Les capacités d'évaluation sont bien plus grandes actuellement grâce à la puissance de calcul à disposition et surtout à la transparence des données venant des pays émergents qui étaient hier dans la totale opacité", estime le directeur général du Conseil d'analyse économique et social qui pilote actuellement la mission "France 2025. C'est d'ailleurs cette puissance qui a permis de cerner les changements climatiques, ce qui n'aurait pas été possible hier. De la même façon, on peut prévoir qu'en 2025, un tiers des chercheurs dans le monde seront chinois." Pas besoin d'être expert pour s'imaginer que l'empire du Milieu ne se cantonnera plus au simple rôle d'atelier du monde, mais pourrait bien devenir son labo. La leçon ? "Il s'agit d'aller le plus loin possible dans la réflexion grâce à des scénarios intégrant des ruptures comme celle de la viande synthétique ou du charbon propre", poursuit le patron du CAS.

## La bonne focale

Quel est alors le délai le plus pertinent pour cet exercice d'anticipation qui doit permettre d'échapper à la myopie ? Il est raisonnable de parler de génération, on le voit bien pour les nouvelles technologies pour lesquelles c'est l'unité de mesure pour la virtuosité et les capacités d'appropriation. "L'exercice est plus complexe aujourd'hui pour quatre raisons : l'augmentation des phénomènes d'interdépendance, la plus grande volatilité des données, le jeu des

## "Faisons de la rétrospective..."

Michel Godet,

Titulaire de la chaire de prospective industrielle au Cnam (\*)

Que peut-on attendre de la prospective ?

L'avenir est imprévisible et incertain. On se fiche de la question "que peut-il advenir ?". L'avenir est à construire, il n'est pas à prévoir. Les bonnes prévisions ne sont pas celles qui se réalisent mais celles qui conduisent à l'action. Imaginer le futur autrement, c'est déjà changer le présent. Ne sommes-nous pas victimes de représentations sur les changements attendus, de véritables mirages collectifs ? On a failli fermer l'ADEME (agence pour les économies d'énergies) à la fin des années 90, car il n'y avait plus de problèmes d'énergie ! On a collectivement succombé aux charmes du modèle japonais puis de la nouvelle économie et aujourd'hui du développement durable. Tout le monde raconte les mêmes sorbettes sans prendre le recul de l'histoire.

Quelle est alors la bonne démarche ?

Le monde change certes mais les problèmes demeurent. Il faut donc faire de la rétrospective. Tous ceux qui ont travaillé sur les pays de l'Est se sont plantés : ils n'ont pas vu le retour en force des facteurs inertiels. Ils imaginaient des catastrophes, du sang, des ruptures, ignorant les facteurs culturels, de civilisation bien montrés par les histo-

riens. Il faut intégrer ces travaux d'analyse au temps long. Voilà pourquoi les technologues sont si souvent à côté de la plaque. Comme disait Pierre Massé, la prospective est une indiscipline intellectuelle.

Comment alors intégrer les variations erratiques et rapides de certains paramètres (monnaies, matières premières, produits alimentaires) ?

Il n'y a pas de prévisibilités possibles : ces fluctuations sont liées à des jeux d'acteurs. Il y a 25 ans j'ai publié un article dans *le Monde* : "Va-t-on vers une surabondance d'énergie ?". Ce qui est rare, c'est le pétrole bon marché mais il y a pléthore de pétrole cher. Je viens de publier un article identique dans *les Echos* : le monde change, les problèmes demeurent. Surtout se méfier des idées reçues. Certes il y a des fluctuations mais elles sont souvent régulières. Je me félicite que le pétrole soit plus cher pour les pêcheurs : comme on vide sans mesure la mer des poissons, cela servira de régulation. Il faut laisser les règles du marché fonctionner. On peut accompagner les grandes mutations : on en est encore à la cueillette dans le domaine de la pêche alors qu'il faut passer à

la culture, à l'aquaculture.

Quelles sont alors les bonnes questions à se poser ?

J'ai répondu à celles du Conseil d'analyse économique pour leurs travaux sur la France en 2025. Mais ce n'est pas là que l'on pose les vraies questions. Les vraies sont celles que l'on ne pose pas. C'est aujourd'hui le Bronx qui commence avant la porte de la Chapelle. Il n'est de richesse sans hommes éduqués, or nous avons des sauvages. Dans tous ces domaines, on fait trop de scénarios mais pas assez de projets. La prospective du Limousin ? So what. Je suis certes économètre de formation, mais quand on quantifie, on sous-estime tout ce qui n'est pas quantifiable alors qu'il s'agit d'un outil de démocratie participative : les scénarios deviennent des outils pour un apprentissage et de l'appropriation, favorisant la pédagogie de la réforme. Au lieu de cela, on fait de la démocratie participative : dites-moi ce que vous voulez et je vous l'offrirai. Les consensus sont dangereux et suspects : on est d'accord sur des choses peu importantes.

(\*) auteur du "Manuel de prospective stratégique" (Dunod) P.A.

# L'événement

acteurs est lui-même plus complexe à déchiffrer, sans oublier l'accélération de l'histoire : on s'inscrit dans une démarche permettant d'éclairer le contexte d'une entreprise, de l'administration ou d'une collectivité grâce à quelques grandes tendances. Et de façon plutôt opérationnelle", glisse Pascal Le Merrer qui vient de publier *La France en 2035 ? Choisir aujourd'hui, trois scénarios prospectifs*. On y découvre ainsi

quelques réajustements. "Nous servons essentiellement à objectiver des situations : on s'inscrit dans une démarche permettant d'éclairer le contexte d'une entreprise, de l'administration ou d'une collectivité grâce à quelques grandes tendances. Et de façon plutôt opérationnelle", glisse Pascal Le Merrer qui vient de publier *La France en 2035 ? Choisir aujourd'hui, trois scénarios prospectifs*. On y découvre ainsi

**"Contrairement aux sciences dures, la prospective est une discipline molle tentant de déterminer les grandes forces à l'œuvre"**

## Prospective, le retour

Les méthodes de travail ont changé, comme les ambitions, mieux calibrées et les bonnes pratiques renouvelées. "Dépassées, les grandes synthèses globales et ambitieuses. Les vastes réflexions généralistes consolidant un avis sur tous les domaines ne sont plus pertinentes. Ce sont les études sectorielles aux prétentions plus limitées à quelques domaines qui ont du sens actuellement", estime l'économiste Jacques Mistral. Du côté des entreprises, l'adaptation de ces "anti-brouillards" a également provoqué

que de 2005 à 2015, le quart des effectifs des services administrés part à la retraite. En fonction des arbitrages à faire aujourd'hui, les variables de croissance par tête, insertion des jeunes, capacité de remboursement de la dette et investissements prendront des allures fort différentes à l'échéance. Du volontarisme assisté en quelque sorte. Ses équipes déclinent les études sur le futur de quelques métiers ou de quelques secteurs dont une cohorte d'entreprises fait son miel, notamment pas le biais de clubs d'échanges. "Mais les pouvoirs publics nous demandent également de les éclairer sur l'incidence des services à la personne sur l'emploi. La prospective qui ne se nourrit pas de prévisions, c'est très dangereux, une fausse bonne idée. Il est de plus en plus facile de trouver des données sur les marchés, ce qui est beaucoup plus délicat c'est d'intégrer la volatilité des situations et nombre de facteurs exogènes."

Ainsi un travail pour la région Midi-Pyrénées devait envisager les scénarios de relocalisation d'Airbus. Choisir un site aux États-Unis avec le

risque à moyen terme d'une remontée de la monnaie américaine, une localisation dans un pays "low cost" ou, grâce à une étude plus systématique et multifactorielle, une stabilité industrielle ? Les modèles ont tourné. Mais les résultats resteront hermétiques à la curiosité journalistique explique celui qui vient de mener une étude - mini-prospective - sur l'incidence sur les chaînes publiques du sevrage publicitaire. Ces équipes comprennent évidemment des macro-économistes, statisticiens et autres économètres maîtrisant tous les

aspects quantitatifs, mais interviennent également des experts en sociologie comportementale en démographie. Tandis que Thierry Gaudin détaille la pédagogie de rupture qu'il développe pour la Commission européenne. "On n'a pas toujours les bonnes données alors qu'il faut prendre en compte de plus en plus d'éléments disparates. Sans oublier la prise en compte d'éventuelles ruptures, par essence, imprévisibles. Et pourtant, à Bruxelles, j'ai fait travailler des équipes sur le futur de l'agriculture en demandant à chaque expert de me proposer sur un post-it une rupture possible : l'un a envisagé la spéculation sur les produits agricoles, l'autre la crise énergétique quand le troisième nous a fait travailler sur la perte de confiance pour les produits alimentaires (obésité, maladie, etc.)", raconte Thierry Gaudin. Empiriques, pragmatiques, ces visions de l'avenir se font plus modestes et flexibles. Afin d'éviter leurs défaillances passées. Tout en préservant l'essentiel cher à Pasteur : "Le hasard ne favorise que les esprits bien préparés..."

**Eric Besson,**  
secrétaire d'Etat chargé de la Prospective,  
de l'Evaluation des politiques publiques  
et du Développement  
de l'économie numérique.

**La prospective n'est-elle pas un moyen de dépasser l'urgence de l'économique pour proposer un projet de société calé sur quelques fondamentaux ?**

Si votre question consiste à opposer d'une part la prise en compte des réalités économiques et d'autre part la définition d'un projet de société quelque peu utopiste, je ne me situe pas dans cette opposition. La capacité de conduire des réformes - souvent nécessaires pour tenir compte des données économiques - et celle de se projeter dans l'avenir semblent liées. Les pays qui ont su allier réformes en faveur d'une plus grande compétitivité, et maintien d'un niveau élevé de protection sociale - comme les Pays-Bas, le Canada, le Danemark... - sont aussi ceux qui investissent le plus dans la réflexion prospective. La prospective n'est donc pas contemplative ; elle est au contraire orientée vers l'action. Non seulement elle éclaire la décision, mais encore elle facilite le débat, voire l'émergence d'un consensus.

Dans les pays l'utilisant, les acteurs sociaux sont associés à cet effort de projection dans le temps ; ils sont donc bien informés des risques de l'inaction. La prospective constitue un élément clef dans ce que j'appelle "l'économie politique" des réformes, à savoir tout ce qui a trait à leur mise en œuvre, à la manière concrète de les conduire avec succès. La prospective contribue à dégager les grands axes des réformes et en favorise la pédagogie.

**Comment est-elle intégrée aujourd'hui dans les décisions ?**

Faute d'exercice prospectif global réalisés ces dernières années, elle ne l'était pas assez. C'est la raison pour laquelle le Commissariat au Plan est devenu le Centre d'analyse stratégique. C'est précisément parce qu'ils veulent réhabiliter l'action politique que le président de la République et le Premier ministre ont voulu la création d'un secrétariat d'Etat à la Prospective et à l'Evaluation ! C'est pour éclairer le chemin des réformes que j'ai lancé, le 22 avril, un vaste diagnostic stratégique, intitulé "France

*"Les pays qui ont su allier réformes en faveur d'une plus grande compétitivité, et maintien d'un niveau élevé de protection sociale sont aussi ceux qui investissent le plus dans la réflexion prospective"*



2025". Pendant six mois, nous allons analyser les grandes tendances qui animent le monde, repérer les menaces et les opportunités auxquelles la France sera confrontée, décrire nos faiblesses et nos forces, pour en déduire les différents scénarios d'évolution possibles pour notre pays d'ici 2025.

Cependant, la prospective est déjà utilisée dans le cadre d'importantes décisions politiques. La France aurait-elle réussi la réforme des retraites du secteur public (en 2003) et des régimes spéciaux (en 2007) si des travaux solides à l'horizon 2050, réalisés par le Conseil d'orientation des retraites, n'avaient pas mis en évidence les contraintes qui pèsent sur les finances sociales ?

**La focale française a-t-elle encore de la pertinence à l'heure européenne, de la mondialisation ?**

"France 2025" constitue certes un exercice de prospective centré sur la France, mais en tenant compte de son environnement. L'exercice ne se veut ni cocardier ni autiste. Quelques exemples : l'exercice de prospective se veut global et est réparti en huit thèmes, traités chacun par un groupe de travail. Or, un de ces groupes s'attelle à réfléchir à l'Europe et à la mondialisation. Un autre traite des ressources rares - l'énergie, l'eau, le réchauffement climatique - et sur la manière de les gérer au mieux : les problèmes ne sauraient être franco-français. De même, un autre a trait à la protection contre les risques : il est fort à parier que ni les risques, ni les réponses qu'il convient d'élaborer ne sauraient rester strictement hexagonales. Dernier exemple : un groupe traite de la production et il aura certainement quelque chose à dire sur la division internationale du travail. L'Europe, les marchés financiers, les biens publics globaux... seront donc des paramètres majeurs de notre diagnostic stratégique. Cependant, il s'agit d'un document adapté aux caractéristiques de la France et aux défis qu'elle doit relever.

P.A.