

Les Entretiens de la Mémoire  
de la Prospective :  
**Edith Heurgon,**  
**ancienne responsable de la mission**  
**Prospective de la RATP**

Stéphane Cordobes

Philippe Durance

Septembre 2004

## **Avant propos**

La *Mémoire de la Prospective* est un projet de recherche mené dans le cadre du Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation (LIPSOR) du Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) sous la direction du Professeur Michel Godet.

La constitution d'une mémoire de la prospective consiste à en promouvoir et en diffuser les concepts et les fondements, qu'ils soient d'origine française, européenne ou internationale.

Ce projet part d'un double constat ; l'inaccessibilité des travaux de prospective menés depuis plus de 50 ans (textes non disponibles, voire tombés dans l'oubli, éparpillés tant en matière d'édition que d'archivage), en majeure partie source d'une méconnaissance par les praticiens de l'état de l'art et des fondamentaux.

La poursuite de cet objectif passe par la constitution d'un " capital cognitif " de la prospective dans une optique de reconstruction intellectuelle ; l'histoire éclaire le présent en symétrie de la démarche prospective elle-même.

La constitution et la gestion de ce capital s'effectue autour d'un noyau dur d'acteurs de la prospective en France, parmi lesquels la DATAR, le groupe Futuribles, le Commissariat Général du Plan et le LIPSOR, dans une mission permanente de mise à disposition des sources, d'optimisation des ressources et de maximisation des moyens de diffusion. Il s'agit de construire *in itinere* un réseau coopératif et apprenant qui pourra rapidement dépasser le cadre des partenaires initiaux.

Enfin, cette valorisation des sources favorisera l'entreprise d'évaluation aujourd'hui nécessaire dans la culture de projet qui s'instaure au plus haut niveau de l'Etat.

Les *Entretiens de la Mémoire de la Prospective* s'inscrivent dans cette démarche. Ils ont pour principal objectif de poser des repères historiques et conceptuels à partir de discussions menées avec les grands témoins de l'émergence de la prospective moderne, en France comme à l'international.

<p><b>Stéphane Cordobes</b> (stephane.cordobes@prosophia.com) et <b>Philippe Durance</b> (ph.durance@wanadoo.fr) sont chercheurs associés au LIPSOR.</p>
--

## **Éléments de biographie**



Née en août 1942 à Alger, docteur en mathématiques appliquées (Paris VI), Edith Heurgon a été pendant plusieurs années responsable de la mission Prospective de la RATP. A ce titre, elle a contribué à la préparation du rapport « Prospective, débat, décision publique » que Jean-Paul Bailly, alors Président de la RATP, a réalisé pour le Conseil économique et social en 1998.

Elle co-dirige avec Josée Landrieu, responsable de la mission Prospective du ministère de l'Équipement, la collection « Prospective du présent » aux éditions de l'Aube.

Edith Heurgon est également co-directrice du Centre culturel international de Cerisy-la-Salle, où elle organise chaque année, depuis 1999, un colloque de Prospective.

## **L'Entretien**

A Paris, le 6 mai 2004

**Philippe Durance** : Quel a été votre parcours ? Qui êtes-vous ?

**Edith Heurgon** : J'ai fait un doctorat de mathématiques. Je suis entrée à la RATP parce que le professeur avec lequel j'avais fait ma thèse, Robert Faure<sup>1</sup>, venait d'y être nommé conseiller scientifique et m'avait dit de venir. J'y ai dirigé pendant 14 ans une équipe de recherche opérationnelle, en passant de la volonté d'appliquer des méthodes mathématiques au transport, à l'analyse de systèmes et à l'organisation. Puis, je suis devenue responsable de la recherche au sein de la Direction générale et j'ai lancé la prospective en 1981. A ce moment-là, il y avait une relance de la recherche au niveau national. Nous avons fait un diagnostic de la recherche RATP : elle se trouvait être à dominante technique et sectorielle, alors que les enjeux de la ville et des transports nous paraissaient des enjeux sociaux et humains. Nous avons donc fait, à cette époque, un pari sur les sciences sociales. Nous avons alors créé deux dispositifs : un dispositif interne, qui a été à l'origine de l'équipe de prospective, et un dispositif externe : un séminaire, qui a duré plus de 5 ans, qui s'appelait « Crise de l'urbain, futur de la ville », co-dirigé par l'historien Jacques Le Goff<sup>2</sup>, le géographe Marcel Roncayolo<sup>3</sup> et Louis Guieysse, à l'époque directeur général adjoint de la RATP, et qui réunissait des chercheurs de toutes les disciplines des sciences sociales. Il y avait une journée de séminaire par mois, à l'Ecole normale, puis à la Maison des sciences de l'Homme. Quatre colloques ont également été organisés : deux à Royaumont et deux à Cerisy, en 1985 et en 1987. Cela a vraiment été l'ouverture de la RATP aux sciences sociales : elle a pris conscience que le transport n'est pas seulement une activité technique, et qu'elle est un acteur de la ville. Nous avons parallèlement créé un projet interne de recherche et d'apprentissage appelé « Réseau 2000 » : il s'agissait de mettre en place une petite équipe qui a joué un rôle d'interface entre, d'un côté, le monde de la recherche et, de l'autre, celui de la ville et des transports. Cette double démarche a marqué le démarrage de la prospective à la RATP. Cette expérience a été tout à fait intéressante : au colloque de Royaumont, les chercheurs se sont aperçus qu'ils avaient de vrais interlocuteurs à l'intérieur de la RATP.

---

<sup>1</sup> Le professeur Robert Faure, décédé en 1982, fut le pionnier de la recherche opérationnelle en France et de son enseignement.

<sup>2</sup> Né à Toulon en janvier 1924, Jacques Le Goff est considéré comme l'un des plus grands spécialistes du Moyen-Age, appartenant à la vieille tradition française qui unit l'histoire à la géographie. Il est l'une des figures clés de l'école des Annales : née en France, en 1929, avec la revue des Annales d'histoire économique et sociale, la « nouvelle histoire » renouvela profondément la façon de concevoir et d'écrire l'histoire. Problématique et explicative, elle se détourne des personnages illustres pour comprendre la vie des hommes au quotidien et privilégie au récit des événements l'étude des structures sur la longue durée. Projet d'histoire « globale », comparatiste et interdisciplinaire, elle part à la conquête simultanée de l'espace et du temps et se lance notamment dans l'histoire des moeurs, des mentalités et des techniques. En 1972, Jacques Le Goff succède à Fernand Braudel à l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, qu'il dirige jusqu'en 1977.

<sup>3</sup> Directeur d'étude à l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.

La prospective RATP s'est donc construite sur l'idée de travailler sur les relations entre la ville et les transports, et de faire ce pari sur les sciences sociales... avec cette chance assez exceptionnelle de disposer de terrains à forts enjeux sociétaux, d'où un lien fort entre la prospective et le terrain, différent de ce que l'on peut trouver dans l'industrie, par exemple. On comprend mieux pourquoi la prospective du présent, d'une certaine façon, est née là. Quand nous avons démarré, la RATP venait de finir un programme de grands travaux, se trouvait confrontée à certaines contradictions et cherchait à comprendre ce qui lui arrivait : notamment avec les questions de fraude et d'insécurité. Elle avait l'impression que la logique technique et les modes de fonctionnement de l'ingénieur ne lui permettaient plus de comprendre l'évolution de la société. Il s'est donc agi d'une vaste opération d'évolution de la culture de la maison. Cette démarche se prolonge aujourd'hui : alors que je quitte l'entreprise, je suis remplacée par quelqu'un qui a partagé cette aventure depuis l'origine, Georges Amar, un artiste-ingénieur qui promeut l'innovation. La pérennité est donc assurée.

Quand Christian Blanc<sup>4</sup> est arrivé en 1989, il m'a posé un défi en me donnant trois mois pour faire la synthèse de toutes mes recherches et en me demandant de lui proposer un projet d'une entreprise au XXI<sup>ème</sup> siècle, européenne, de services, innovante, etc<sup>5</sup>. Cette demande du président a fait prendre conscience à la RATP que le travail des chercheurs n'était pas seulement du poil à gratter, mais pouvait aussi alimenter la réflexion de la direction. J'ai eu la chance d'avoir, d'abord avec Christian Blanc, puis avec Jean-Paul Bailly<sup>6</sup>, des Présidents qui avaient besoin d'être alimentés en réflexion... moins en solutions, cependant, qu'en questionnements. Voilà comment s'est construite quotidiennement la prospective du présent, qui, toutefois, ne s'est formulée comme telle que dans le cadre du rapport que Jean-Paul Bailly a fait au Conseil économique et social [Bailly, 1998].

Appelée à d'autres fonctions dans l'entreprise, je me suis « absentée » de la prospective durant quelques années, pour y revenir en 1998 pour succéder à Alain Obadia, un syndicaliste détaché pendant 20 ans de la RATP à la CGT. Quand il en avait pris la responsabilité deux ans avant, il avait eu le sentiment que la prospective était un peu plus orientée vers la recherche et l'extérieur que vers l'entreprise. Il a voulu la réinscrire au cœur des enjeux de la Direction générale. En 1997, il avait mis en place un dispositif de réflexion prospective avec Jean-Paul Bailly et ses

---

<sup>4</sup> PDG de la RATP de 1989 à 1992, Christian Blanc fut également PDG d'Air France (1993-1997) et Président de Merrill-Lynch France (2000-2002). « Nommé à la tête de la RATP pour moderniser l'entreprise après les grandes grèves de fin 1988, Christian Blanc, après une année d'écoute et de pilotage 'en douceur', choisit l'électrochoc, modifiant radicalement la structure et les principes de fonctionnement. Pendant un an et demi, l'entreprise se transforme en profondeur et, en 1992, Christian Blanc engage les 'batailles décisives', affrontant la concurrence privée et, sur le dossier du service garanti, l'Etat et les syndicats de conducteurs avant de quitter l'entreprise fin 1992. » in David (Albert), Roy (Bernard), 1994, *RATP : la métamorphose - Réalités et théorie du pilotage du changement*, InterEditions. Christian Blanc a également coordonné le rapport de la Commission du Plan « Pour un Etat stratège garant de l'intérêt général » publié à la Documentation française en 1993.

<sup>5</sup> Ce travail a donné lieu à un rapport intitulé STONE : « Schéma Théorique pour une Nouvelle Organisation de l'Entreprise ».

<sup>6</sup> Polytechnicien, Jean-Paul Bailly a été nommé Président Directeur Général de la RATP en juin 1994, alors qu'il était Directeur Général Adjoint en charge de la politique sociale, des ressources humaines et de l'organisation. Depuis 2003, Jean-Paul Bailly est le Président de la Poste.

collaborateurs avec le concours de quatre experts : Armand Braun<sup>7</sup>, pour l'entreprise, François Ascher<sup>8</sup>, pour la question de la ville, Ricardo Petrella<sup>9</sup>, pour les enjeux écologiques, et Gérard Demuth<sup>10</sup>, pour l'évolution des comportements. Ces travaux ont donné naissance à un des premiers livres que j'ai publié aux éditions de l'Aube, et dans lequel émerge pour la première fois l'idée de la prospective du présent [Ascher, Braun, Demuth, Petrella, 1999]. C'est la même équipe qui travaillera sur le rapport Bailly du CES, qui s'engage en 1997.

Sinon, je suis née dans une famille dans laquelle nous organisons des rencontres depuis 1910. Mon grand-père, Paul Desjardins, avait créé les décades de Pontigny<sup>11</sup> dans l'Yonne, où s'étaient réunis de 1910 à 1939 tous les grands intellectuels français et étrangers. Ma mère a repris la même démarche dans un château en Normandie en 1952. Depuis sa disparition en 1977, j'assure la co-direction, avec ma sœur, des colloques de Cerisy. J'ai toujours eu cette double trajectoire, avec la volonté de faire des ponts entre la RATP et Cerisy : dès 1978, avec Armand Hatchuel<sup>12</sup> notamment, nous avons organisé à Cerisy des colloques sur la recherche opérationnelle, l'organisation, la ville, la prospective, etc. Cela m'a permis de disposer à la RATP d'une double légitimité, externe et interne, qui est, à mon avis, indispensable pour un responsable de recherche ou de prospective dans l'entreprise. Je me souviens, par exemple, d'une réunion où la Direction générale manifestait une certaine impatience quant au travail de la prospective, et où Jacques Le Goff, rattrapant la situation, a dit toute l'important que revêtait selon lui le travail accompli. Il faut avoir la possibilité de décalage, de discours ou d'image, venant d'ailleurs.

J'ai eu la chance d'avoir ce double portage, mais aussi celle des dirigeants qui nous ont encouragé, nous ont laissé faire au début, et qui sont devenus vraiment demandeurs par la suite. Il faut savoir que la prospective à la RATP, contrairement à ce que vous pouvez voir dans d'autres entreprises, est une prospective beaucoup plus tournée vers la recherche en sciences sociales, le terrain, qui s'est volontairement tenue assez éloignée de la stratégie. Loin d'être la prospective du Prince, c'est un lieu de débat et de dialogue entre le terrain et la Direction, entre la recherche et

---

<sup>7</sup> Membre de la Commission « Prospective » du Conseil économique et social régional d'Ile-de-France, Armand Braun est Président de la Société internationale des conseillers de synthèse (SICS). Cf. [Cordobes, Durance, 2004a].

<sup>8</sup> Professeur à l'Institut français d'urbanisme (Université Paris VIII), François Ascher est également Directeur du DEA « Mutations urbaines et gouvernance territoriale » et membre du laboratoire « Théorie des mutations urbaines » (laboratoire commun à l'Université de Paris 8 et au CNRS). Il préside également le Conseil scientifique de l'Institut pour la Ville en Mouvement.

<sup>9</sup> Professeur d'économie à l'Université Catholique de Louvain (Belgique), Ricardo Petrella a dirigé le programme FAST (*Forecasting Assessment Science and Technology*) de 1978 à 1994. Ce programme avait pour mission d'étudier les relations entre la science, la technologie et la société, et, en particulier, toutes les conséquences des développements scientifiques et technologiques à court et long terme sur le plan économique et social.

<sup>10</sup> Sociologue, Gérard Demuth a notamment été le Président Directeur Général de la Cofremca de 1992 à 1995.

<sup>11</sup> Paul Desjardins achète en 1906 l'ancienne abbaye cistercienne de Pontigny, près d'Auxerre, où il fonde en 1910 les fameuses « décades ». De renom international, ces rencontres aussi bien littéraires, que théâtrales, philosophiques, religieuses, sociales ou politiques réunissent des personnalités prestigieuses telles que Bachelard, Gide, Koyré, Malraux, Martin du Gard, Oppenheimer, Sartre, Valéry ou Wells.

<sup>12</sup> Armand Hatchuel est professeur et Directeur adjoint du Centre de gestion scientifique (CSG) de l'Ecole des Mines de Paris.

l'entreprise. C'est le positionnement que nous avons souhaité, et qu'a confirmé Jean-Paul Bailly : celui d'une prospective partagée. En effet, l'idée de la prospective du présent, c'est que l'innovation est sur le terrain et qu'il faut faire remonter un certain nombre de démarches et d'initiatives : notre rôle est de les repérer, de les valoriser, si elles sont intéressantes. Cette prospective du présent s'est développée à partir des années 1995-1996, quand Alain Obadia a repris l'équipe, qu'il avait alors renommée « Prospective et recherches sociétales ». Il avait lancé un programme de recherches sur trois axes : l'insécurité et de la violence, la mixité et les nouveaux rythmes urbains, sujet qui a été un des grands dossiers sur lesquels nous avons travaillé ces dernières années.

**Philippe Durance** : Nous cherchons notamment à caractériser ce qu'est la prospective. Pour vous, à quoi correspond-elle ? A une attitude ? A une discipline ?

**Edith Heurgon** : Pour moi, la prospective est une démarche de connaissances pour l'action. Nous l'avons défini dans le rapport Bailly<sup>13</sup>. La prospective n'est surtout pas une discipline, puisqu'elle est nécessairement pluridisciplinaire. C'est une démarche de stimulation de l'intelligence collective [Goux-Baudiment, Heurgon, Landrieu, 2001], qui essaye d'articuler les expertises et les expériences pour faciliter l'action collective. Se pose alors la question du positionnement du prospectiviste dans la démarche sur la prospective du présent : est-il au dehors ? Est-il complètement engagé ? Peut-il maintenir une bonne distance ? C'est plutôt ma position. Il n'y a pas de neutralité du prospectiviste.

**Stéphane Cordobes** : Vous retrouvez le débat extrêmement présent en sciences sociales de la position du chercheur par rapport à son terrain d'études.

**Edith Heurgon** : Tout à fait. C'est un débat que j'ai eu d'ailleurs déjà connu lorsque je faisais de la recherche opérationnelle.

La prospective, qui n'est pas une discipline scientifique, ne doit pas, à mon avis, prétendre à la neutralité. C'est un lieu de dialogues et de débats, pas un contre-pouvoir, mais un lieu de questionnements, de décalages. Jean-Paul Bailly s'est lancé dans la prospective parce que le dialogue social et le débat public l'intéressaient : il considérait la prospective comme un des outils, un des supports, d'un vrai dialogue et d'un débat public. Ce qui est intéressant dans son rapport, ce n'est pas tant ce qui est dit sur la prospective, sur le débat ou sur la décision, c'est l'articulation des trois. La prospective et le dialogue social, le débat, sont les deux outils qui permettent la décision.

Cette démarche a l'intérêt aussi de pousser à accepter la complexité, de ne pas buter sur des oppositions binaires. La prospective, telle que je la conçois, cherche à dépasser des champs de tension, à résoudre des contradictions. Pour cela, elle exige un renouvellement des concepts et des outils. Nous ne disposons pas des concepts et des outils pour comprendre la réalité telle qu'elle peut être aujourd'hui. La prospective du présent fait une hypothèse, que nous devons à Gérard Demuth : celle d'un contexte sociétal complètement inédit. A l'inverse de la formule de Michel Crozier<sup>14</sup> sur la résistance au changement, notre hypothèse est que la société est

---

<sup>13</sup> Cf. [Bailly, 1998, pp. II 7 – II 12]

<sup>14</sup> Ancien Directeur d'études à l'Institut Auguste Comte, membre de l'Institut, Michel Crozier est sociologue. Directeur de recherche au CNRS, il a fondé le Centre de Sociologie des Organisations

pleine de vitalité et de capacité d'initiative, mais que les institutions peinent à se réformer. Nous situons donc la prospective du présent comme une tentative de résorption de ces hiatus croissants entre les gens et les institutions. Voici le parti pris de la prospective du présent, qui est donc, d'abord, une prospective sociétale. Nous l'avons développé au départ sur les enjeux de sécurité, sur l'évolution des modes de vie, sur des enjeux sociétaux micro, constatant certes la difficulté à passer du micro au macro. La prospective du présent ne traite pas les grands enjeux économiques, la mondialisation, les technologies, etc. Elle se focalise sur cette question qui nous paraît aujourd'hui une question vive. Au-delà des tendances lourdes, elle porte attention surtout aux signaux faibles.

Je ne me suis intéressée à la prospective, en tant que démarche, surtout à partir de 1998, au moment du rapport Bailly. Avant, j'utilisais la prospective parmi d'autres démarches de changement : sciences de gestion, recherche urbaine.

**Stéphane Cordobes** : Par rapport à la définition que vous venez de donner, n'est-ce pas une vision de la prospective politiquement engagée et marquée ?

**Edith Heurgon** : Oui, mais je ne pense pas qu'il existe une activité qui ne soit pas engagée et politiquement marquée [rire]. Avant de faire de la prospective, j'avais beaucoup travaillé sur l'organisation, le changement. En fait, j'ai toujours travaillé sur des problématiques de changement : j'ai d'abord essayé de faire évoluer la RATP par les mathématiques, mais cela ne marchait pas, alors j'ai essayé l'analyse de système, l'organisation, la formation, la prospective, la sociologie urbaine. Définissant la prospective comme une démarche de connaissance pour l'action, elle ne peut s'exercer sans un certain engagement. Tout dépend jusqu'où. J'ai, à cet égard, un débat avec Josée Landrieu<sup>15</sup> qui va encore plus loin dans le sens d'un engagement citoyen, politique. Pour ma part, je vois davantage mon rôle comme celui d'un passeur.

**Philippe Durance** : L'engagement est plus éthique que politique.

**Edith Heurgon** : Voilà. Il porte plus sur des valeurs... sur la conviction qu'effectivement les décalages s'accroissent et qu'il faut tenter de les combler. Là, je rejoins Jean-Louis Guigou<sup>16</sup> dans son appel à réhabiliter l'avenir [Guigou, 2003]. J'ai un engagement sur les relations entre le transport et la ville et, effectivement, sur le fait que faire du transport n'est pas une activité technique, mais une fonction urbaine. Et j'ai aussi un engagement, qui me fait prendre mes distances aujourd'hui vis-à-vis de la RATP, sur une forme d'action publique et de gouvernance territoriale. Il me semble qu'après- vingt ans d'ouverture sur la ville, l'entreprise publique cherche à se recentrer aujourd'hui sur son métier de base.

**Stéphane Cordobes** : Je parlais d'engagement dans ce sens. A partir du moment où on oppose « démarche stratégique » et « démarche participative », vous vous situez très clairement du côté participatif : rendre la parole aux citoyens.

---

(CSO) de l'Institut d'études politiques de Paris. Théoricien de la sociologie des organisations, il est notamment l'auteur de *L'acteur et le système*.

<sup>15</sup> Economiste, responsable de la « Mission prospective » au ministère de l'Équipement.

<sup>16</sup> Ancien conseiller technique de Michel Rocard, Jean-Louis Guigou a été Délégué de la DATAR de 1997 à 2002.

**Edith Heurgon** : Tout à fait, mais, en même temps, j'ai toujours été en bonne intelligence avec la direction de l'entreprise, qui reconnaissait que la fonction d'interpellation était nécessaire. La prospective lui semblait utile comme lieu de décalage, de débat, de circulation de l'information, mais qui, bien sûr, laisse entière la responsabilité du décideur.

**Philippe Durance** : Mais est-ce que l'aspect participatif constitue vraiment la différence entre la prospective classique, stratégique, telle qu'elle est notamment pratiquée en France, et la prospective du présent ? La prospective stratégique est également participative dans l'entreprise.

**Edith Heurgon** : Elle le devient.

**Philippe Durance** : Aujourd'hui, elle s'en réclame.

**Edith Heurgon** : Mais de quelle participation s'agit-il ? Et avec quels outils ? J'ai l'impression que, dans la prospective que j'appelle « classique », le mode de raisonnement n'est pas changé pour appréhender les mutations de la société. Les démarches qui fonctionnent par scénarios, par extrapolation, qui font appel à des outils formels, à des traitements statistiques, ne permettent pas de changer de logique, on garde les mêmes lunettes. Avec ces lunettes-là, on risque de refaire toujours la même chose. Peut-être cela fonctionne-t-il sur des modèles lourds : l'évolution de l'énergie, par exemple... je ne le conteste pas. Mais, dès que nous sommes sur des phénomènes plus qualitatifs, on rencontre des limites. J'ai beaucoup travaillé sur les rythmes urbains, sur la nuit : or, les enquêtes, les modèles disponibles, ne fournissent pas les données nécessaires. C'est un peu la bagarre du « quali » contre le « quanti », d'une certaine façon. La prospective du présent veut changer de lunettes, décaler les regards, penser les choses autrement. Il s'agit d'une prospective plus axée sur les signaux faibles que sur les tendances lourdes et qui essaye de voir les innovations, les émergences dans les interactions quotidiennes des gens. En cela, les cinq millions de voyageurs, chaque jour sous nos yeux, représentent une source inépuisable.

D'où l'idée du « Demain est déjà là »<sup>17</sup> : si nous ne savons pas prévoir ce que sera demain, nous pouvons nous donner, en revanche, les moyens de voir sous nos yeux ce qui est déjà du futur et que nous ne voyons pas parce que nous n'avons pas les bonnes lunettes. L'autre élément, dont je discutais encore récemment avec Hugues de Jouvenel<sup>18</sup>, et qui va rejoindre ce que vous disiez sur l'engagement, c'est que, plutôt que des futurs possibles, des « futuribles », nous cherchons à construire des « futurables », les futurs souhaitables. Car souvent les « futuribles » sont trop restreints : il y a trois ou quatre scénarios, le cône des possibles, mais, finalement, il n'y a guère de marge de manœuvre pour les acteurs, il y a un risque de pensée unique. Certes, cette idée des futurs souhaitables n'est pas simple. Le futur souhaitable pour qui ? C'est là que nous faisons intervenir les démarches participatives, la co-construction, etc. En revanche, il est plus facile de concevoir les futurs haïssables et d'essayer de les conjurer... Mais, c'est vrai aussi que cela porte des jugements de valeur. Ce n'est pas de la prospective neutre. Je suis assez proche

---

<sup>17</sup> Titre du rapport Bailly publié aux Editions de l'Aube.

<sup>18</sup> Directeur général du groupe Futuribles. Cf. [Cordobes, Durance, 2004b]

de Callon, Lascoumes et consorts<sup>19</sup> sur l'idée qu'il n'y a pas de raison de ne pas associer aux dispositifs de recherche les acteurs concernés. Cela combat une certaine vision scientifique. Le point de débat d'ailleurs avec Thierry Gaudin<sup>20</sup> ou Josée Landrieu, par exemple, c'est de savoir jusqu'où il faut aller dans la prise en compte des émotions dans la prospective... Le troisième élément qui distingue la prospective du présent, c'est le principe d'optimisme méthodologique qui s'écarte de la fonction critique de la science, et qui, avec les sciences sociales, tétanise parfois l'action...

Il y a, dans les actes du premier colloque de Cerisy sur la prospective, un texte d'un chercheur des Mines, Philippe Lefebvre, qui essaye de comparer, épistémologiquement, la prospective classique et la prospective du présent : il s'agit de la synthèse qu'il a faite après avoir assisté à l'ensemble du colloque « Prospective et gouvernance » et avoir relu les textes de Michel Godet<sup>21</sup> et autres [Lefebvre, 2000]. Il pose notamment la prospective, pas seulement du présent, comme un accélérateur de sciences sociales, forçant les sciences sociales à s'occuper du présent, voire de l'avenir, posant sans arrêts des conjectures nouvelles les relançant.

Ce lien avec les sciences sociales revient souvent dans nos colloques. Dans le quatrième sur « Les 'nous' et les 'je' : agir ensemble dans la cité », Bernard Stiegler<sup>22</sup> dit, par exemple, que les éléments qui bougent le plus sont la cardinalité et la « calendarité », c'est-à-dire la restauration de l'histoire et de la géographie.

**Philippe Durance** : Diriez-vous que la prospective du présent est une mutation de la prospective classique, enrichie de sciences sociales ?

**Edith Heurgon** : Oui. Vous avez raison, elle tient des deux... mais aussi du contexte dans lequel elle a été introduire : les questions sociétales. Nous avons fait le constat de crises – la violence, la conflictualité, l'incivilité – et postulé que ces difficultés étaient des symptômes de mutations, fondamentales de la société. Et dont l'évolution des modes de vie, les nouveaux rythmes urbains pouvaient être un volet positif. D'où cette idée d'optimisme méthodologique : ne voyons pas seulement ce qui ne marche pas, mais essayons de percevoir ce qui fonctionne... Pendant plus de deux ans, nous avons fait des recherches comparatives sur la violence et l'insécurité dans différents pays et sites de France. Les chercheurs, animés par Michel Wieviorka<sup>23</sup> du CADIS<sup>24</sup>, ancienne équipe d'Alain Touraine<sup>25</sup>, ont fait le diagnostic

---

<sup>19</sup> Callon (Michel), Lascoumes (Pierre), Barthe (Yannick), 2001, *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Seuil

<sup>20</sup> X-Mines, Thierry Gaudin, ancien Directeur du Centre de prospective et d'évaluation (CPE) du Ministère de la Recherche et de la Technologie de 1982 à 1992, est Président de « Prospective 2100 », association ayant pour but de contribuer à la promotion de la prospective auprès des décideurs.

<sup>21</sup> Pour un aperçu de la bibliographie de Michel Godet, cf. [Durance, 2004].

<sup>22</sup> Philosophe, docteur de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, Bernard Stiegler est Directeur de l'Ircam (Institut de Recherche et Coordination Acoustique/Musique). Il a été Directeur de recherche au Collège international de philosophie, professeur à l'UTC (Université de Compiègne) et directeur de l'unité de recherche « Connaissances, Organisations et Systèmes Techniques », qu'il a fondée en 1993, puis Directeur général adjoint de l'Institut National de l'Audiovisuel.

<sup>23</sup> Sociologue, directeur de recherche à l'EHESS.

<sup>24</sup> Centre d'analyse et d'intervention sociologiques de l'EHESS fondé par Alain Touraine et dirigé par Michel Wieviorka.

<sup>25</sup> Après avoir créé en 1958 le Laboratoire de Sociologie Industrielle, devenu en 1970 le Centre d'Études des Mouvements Sociaux de l'École Pratique des Hautes Études, Alain Touraine fonde, en 1981, et dirige jusqu'en 1993, le Centre d'Analyse et d'Intervention Sociologiques de l'EHESS à Paris,

suisant, qu'ils ont présenté au Comité exécutif : la RATP, comme les autres institutions, est co-producteur d'insécurité : il n'y a pas, d'un côté, les voyous et, de l'autre, la « gentille » RATP, mais une coproduction liée à des rapports sociaux d'exclusion, à une tarification conçue comme injuste, etc. Jean-Paul Bailly nous a alors demandé d'expliquer tout cela aux conducteurs de bus, aux syndicalistes. Un chercheur a alors passé trois mois dans les dépôts de bus pour dialoguer avec les agents. Et là, surprise ! Ils ont tous dits : « C'est évident ! Nous le savons. » En poussant plus loin les choses, après avoir diagnostiqué une sorte de double logique, de victimisation réciproque, et donc de protection de l'un vis-à-vis de l'autre, les chercheurs ont proposé de passer à une logique de respect-qualité. Or, déjà, les machinistes de la ligne de bus 171 avait lancé une démarche de communication avec les jeunes des banlieues, appelée « respect ». Nous avons rebondi là-dessus en nous disant que, si nous acceptions d'être co-producteurs d'insécurité, peut-être pourrions-nous devenir aussi co-producteur de sécurité. Autre exemple, lors de la Coupe du Monde de football, nous avons donné à nos agents de petits carnets à remplir lorsqu'ils avaient des surprises : ils ne mettaient que les incidents. Nous leurs avons dit de mettre aussi les surprises positives ! L'optimisme méthodologique, c'est un peu ça.

**Philippe Durance** : Etes-vous allé voir, du côté de Dewey<sup>26</sup> ou d'Ulrich Beck<sup>27</sup>, les notions d'espace public, de société du risque... ?

**Edith Heurgon** : Oui, bien sûr. Isaac Joseph<sup>28</sup>, un des grands spécialistes de l'Ecole de Chicago et de l'espace public, a été associé pendant plus de vingt ans, en tant que chercheur associé à l'équipe prospective de la RATP : il nous a fait connaître Goffman<sup>29</sup>, Dewey, etc. Pour Ulrich Beck, ses idées nous ont été transmises plutôt par François Ascher, avec qui nous avons également beaucoup travaillé. Ainsi, une large part du travail de la prospective RATP tourne autour de l'espace public, de la relation de service, de la microsociologie<sup>30</sup>, de la sociologie interactionniste<sup>31</sup>. En outre, nous avons organisé à Cerisy, avec Isaac Joseph,

---

dont il est toujours membre. Depuis 1960, il est directeur d'études à l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.

<sup>26</sup> Philosophe pragmatique américain, John Dewey (1859-1952) a enseigné à l'Université de Chicago où il dirigeait le département de philosophie, de psychologie et d'éducation.

<sup>27</sup> Philosophe et sociologue allemand, Ulrich Beck est professeur de sociologie à l'Université de Munich.

<sup>28</sup> Agrégé de philosophie, professeur de sociologie à l'Université de Paris X Nanterre, Isaac Joseph (1943-2004) a réintroduit en France l'école de sociologie urbaine de Chicago. Il est notamment l'auteur avec Yves Grafmeyer, en 1979, de *L'Ecole de Chicago. Naissance de l'écologie urbaine* (Champ Urbain). Isaac Joseph a participé de nombreuses fois à des colloques tenus à Cerisy. « Très impliqué dans les programmes 'Espaces publics' et 'Services publics' du Plan urbain, il a aussi travaillé pendant longtemps avec la RATP, au sein de laquelle il fut détaché pendant quelques années. Amorcée sur le terrain qui lui était le plus familier – celui des interactions dans l'espace public –, cette coopération l'a amené à explorer aussi les interfaces entre les opérateurs de transports et les usagers, et à devenir un spécialiste reconnu des professions engageant une relation de service au public. » *in* Grafmeyer (Yves), « Isaac Joseph, un portrait », *Liens socio*, 2004.

<sup>29</sup> Sociologue canadien, Erving Goffman (1922-1982) est connu pour ses analyses des interactions humaines, moins basées sur des méthodes scientifiques formelles que sur l'observation.

<sup>30</sup> La microsociologie est l'étude des formes routinières ou inédites de nos engagements dans une organisation sociale. Cf. Joseph (Isaac), *Erving Goffman et la microsociologie*, PUF, 2002, 2<sup>ème</sup> édition.

<sup>31</sup> Courant sociologique fondé sur la notion d'« interaction sociale », basé en partie sur la pensée de Dewey.

plusieurs colloques : sur Goffman<sup>32</sup>, sur l'héritage du pragmatisme américain<sup>33</sup>. Nous nous sommes complètement nourris de cette pensée.

Autre chose importante : les dirigeants d'entreprise ont tendance à se laisser séduire par des gourous ; à la RATP, nous avons toujours voulu avoir un regard multiple. Dans le groupe de réflexion prospective de la Direction générale, il y avait quatre experts qui réagissaient les uns les autres en contrepoint. Il s'agissait de promouvoir une culture du débat. Une équipe de prospective interne permet cela. Mais, ce n'est jamais gagné : je me souviens qu'alors que l'entreprise venait de rencontrer un problème de sécurité grave, Jean-Paul Bailly m'a téléphoné un jour, me demandant de lancer une recherche. Je lui ai répondu que ce n'était pas nécessaire, que les études étaient déjà faites. Il fallait seulement reformuler un certain nombre de résultats susceptible de nourrir les interrogations du moment, ce qui ne pouvait pas être fait par les chercheurs. La tâche d'un chargé de mission « prospective » à la RATP, c'est surtout l'amont et l'aval de la recherche : définir les bonnes questions, faire accoucher, par l'ensemble des acteurs, les vraies questions. Ensuite, il peut y avoir des phases de recherche. Et, en fin de compte, il faut récupérer les résultats et les reformuler dans des termes prospectifs que les acteurs puissent comprendre. Il faut aussi contraindre les chercheurs à rester sur les questions que nous leur posions, car il y a une tendance de la recherche à l'autotélie. Toute mon expérience vient de cette volonté d'articuler la connaissance et l'action. Nous avons appelé cela prospective du présent.

Sur ce plan, une équipe interne de prospective se distingue des consultants qui veulent vendre de la prospective et qui, pour cela, doivent avoir des outils, des méthodes plus formalisées. Lorsque j'étais responsable de la formation à la RATP, je cherchais aussi à établir des contacts directs entre les dirigeants et cadres et les chercheurs, sans la médiation des consultants. Mais, il faut avoir à l'intérieur des entreprises des gens capables de travailler comme cela. En fait, j'ai construit la prospective comme un dispositif de médiation entre des mondes, et essentiellement sur le questionnement, plus que sur la résolution.

**Philippe Durance** : Comment voyez-vous l'avenir de la prospective du présent ?

**Edith Heurgon** : Ce qui est parfois reproché à la prospective du présent, c'est de ne pas avoir des outils, des méthodes, de ne pas avoir pris le temps de les développer. Nous ne nous sommes pas donné cet objectif, et nous n'en avons pas les moyens. Nous avons essayé de faire progresser les choses en organisant des colloques à Cerisy et en croisant les expériences et les expertises. Jusqu'à présent, nous avons paré au plus urgent. Si nous contentons de détecter les signaux faibles et de faire voir les dynamiques locales, mais ne parvenons pas à mettre en mouvement les milieux dans lesquels nous intervenons, nous nous heurtons alors au monstre froid, aux procédures de gestion, et nos démarches risquent l'enlèvement. C'est la grande faiblesse de ce que j'ai fait à la RATP : notre force a été notre capacité d'entraînement et de conviction d'un certain nombre de personnes qui dirigent et qui décident, mais les outils de gestion n'ont pas évolués, ni les modes de

---

<sup>32</sup> Joseph (Isaac) (dir.), 1989, *Le parler frais d'Erving Goffman*, Editions de Minuit

<sup>33</sup> Cefai (Daniel), Joseph (Isaac) (dir.), 2002, *L'héritage du pragmatisme, conflits d'urbanité et épreuves de civisme*, Editions de l'Aube

représentation, ni les indicateurs d'évaluation. Nous avons toujours dit qu'il fallait lier prospective et évaluation : mais il ne suffit pas de répéter les choses pour qu'elles progressent. La prospective d'injonction est bien fragile...

Nous allons lancer un nouveau cycle de prospective à Cerisy sur de nouvelles bases. Nous avons vécu pendant cinq ans sur le rapport Bailly. Nous essayons de réfléchir sur les quelques grands enjeux sur lesquels nous allons travailler. Il s'agit de thématiques ou de questionnements. Nous allons essayer de revenir un peu plus aux fondamentaux.

Sur le participatif, je pense que nous devons être à la fois déterminés et prudents : il faut éviter le risque de « café du commerce ». D'où mon affirmation que la prospective du présent est une articulation des expertises et des expériences. Cependant, une prospective experte, qui n'a aucun poids sur les acteurs, ne m'intéresse pas.

**Philippe Durance** : La prospective du présent c'est donc le refus des deux extrêmes : une prospective d'experts sans participation et une prospective participative sans expertise ?

**Edith Heurgon** : Voilà. C'est vraiment le lien entre les deux qui m'intéresse. C'est pour cela que je suis si proche des chercheurs. Je crois vraiment qu'ils peuvent apporter des nouveaux concepts. Mais, ce qui est difficile aussi avec la recherche française, c'est de faire travailler ensemble différentes disciplines, différentes écoles, même sur un objet commun !

**Philippe Durance** : Pourtant, c'était le souhait originel de Berger.

**Edith Heurgon** : Oui, pour cela, je suis assez proche d'un Armand Braun. La prospective est une activité de synthèse, de reconfiguration, qui a un lien fort avec l'invention et l'innovation. Il ne suffit pas de s'adapter : il faut vraiment oser des ruptures. Il faut innover. J'ai beaucoup travaillé avec Armand Braun : il ne propose pas de méthode, mais il a de bonnes intuitions. Il y a aussi une grande finesse.

Au niveau des outils, nous essayons d'élargir les modes d'observation de la réalité, d'introduire l'image : la photo, la vidéo. Si nous pratiquons l'observation participative, nous voyons des choses qui fonctionnent, alors que si on interroge les gens, ils insistent sur les dysfonctionnements. Si vous prenez des photos pour voir comment les gens se débrouillent, vous vous apercevez qu'ils arrivent à résoudre des problèmes, alors qu'ils peinent à les conceptualiser. Je crois qu'il faut aussi élargir les modes d'appréhension du réel et ne pas en rester à l'enquête, à l'oral, etc. Il y a beaucoup de choses à faire de ce point de vue-là.

Et puis, il y a aussi, peut-être, une ambiguïté sur le nom « prospective du présent » : pour nous, il s'agit du présent duratif, du *kairos*<sup>34</sup>, d'une manière de

---

<sup>34</sup> Dans la philosophie grecque, le *kairos* est assimilable au « moment opportun ». Pour Aristote, « s'il n'y a qu'une façon de faire le bien, il est bien des manières de le manquer. L'une d'elles consiste à faire trop tôt ou trop tard ce qu'il eût fallu faire plus tard ou plus tôt. Les Grecs ont un nom pour désigner cette coïncidence de l'action humaine et du temps, qui fait que le temps est propice et l'action bonne : c'est le *Kairos*, l'occasion favorable, le temps opportun. » in Aubenque (Pierre), 1963, *La prudence chez Aristote*, Paris, PUF, pp. 96-97.

s'opposer à la tyrannie de l'urgence. Un de nos maîtres à penser dans ce domaine est Jean Chesneaux<sup>35</sup>. Le présent est le temps des initiatives, de l'agir collectif, selon Paul Ricœur...

**Philippe Durance** : Vous parliez tout à l'heure de systémique, de complexité, etc. Avez-vous regardé les travaux de Pierre Gonod<sup>36</sup>, par exemple ?

**Edith Heurgon** : Oui. Il a essayé de théoriser la prospective du présent [Gonod, 2001]. Il a fait l'effort de nous invectiver. Pierre Gonod était présent, en 1999, lors du premier colloque de prospective sur la gouvernance : Jean-Louis Le Moigne<sup>37</sup> nous l'avait recommandé. Je l'ai retrouvé plus tard dans le Groupe 9 de la DATAR<sup>38</sup>, pour lequel il a écrit des papiers de fond, mais qui sont d'un accès un peu difficiles.

Pour ma part, j'ai eu une période très « lemoignienne ». C'est lui qui m'a introduit, à la fin des années 70, à la systémique. J'ai découvert aussi à cette époque Jean-Pierre Dupuy<sup>39</sup>, qui a organisé beaucoup de colloques à Cerisy sur l'auto-organisation, les sciences cognitives... Le CREA<sup>40</sup> s'est constitué à Cerisy en 1981, à l'occasion du colloque sur l'auto-organisation<sup>41</sup>. J'ai toujours été, depuis cette date, assez proche de ces pensées là.

---

<sup>35</sup> Historien, professeur émérite à Paris VII, auteur de « Habiter le temps », Editions Bayard, 1998

<sup>36</sup> Pierre F. Gonod, conseiller international, est l'animateur de l'atelier « Prospective et complexité » du programme européen « Modélisation de la complexité » (MCX) porté par l'Association pour la Pensée complexe (APC), présidée par Edgar Morin. « Le projet de l'atelier est, par la manière de penser la complexité et l'incertitude, de contribuer au renouvellement de la prospective pour qu'elle joue un rôle dans l'émergence de projets de civilisation. » (Source : MCX-APC)

<sup>37</sup> Président du programme européen MCX et vice Président de l'APC, Jean-Louis Le Moigne est professeur émérite à l'Université d'Aix-Marseille. Il a cofondé, en 1975, puis dirigé (1988-1997) le GRASCE (Groupe de Recherche sur l'Adaptation, la Systémique et la Complexité Economique), associé au CNRS depuis l'origine.

<sup>38</sup> Le groupe 9 était un des dix groupes de travail du programme « Territoires 2020 » de la DATAR, lancé par Jean-Louis Guigou, alors Délégué, en 2000. Un des objectifs de ce programme était d'alimenter directement la réflexion des comités chargés de mettre en place les Schémas de services collectifs. Le groupe 9, « Prospective Territoriale », était présidé par Jean-Paul Bailly, alors président de la RATP et comprenait notamment, outre Edith Heurgon et Pierre F. Gonod, Fabienne Goux-Baudiment, Josée Landrieu et Guy Loinger. « L'objectif du groupe était double : identifier les conditions d'élaboration d'une prospective territoriale susceptible d'avoir un véritable impact sur l'action publique ; analyser les mutations des processus de la décision publique nécessaires pour que les résultats de la réflexion sur le devenir des territoires puissent être valorisés de manière pertinente. » [Mousli, Bourse, 2004]

<sup>39</sup> X-Mines, Jean-Pierre Dupuy est professeur de philosophie sociale et politique à l'Ecole Polytechnique et à l'Université Stanford (Californie), ainsi que le fondateur et directeur du GRISE (Groupe de Recherche et d'Intervention sur la Science et l'Éthique) de l'École Polytechnique.

<sup>40</sup> Fondé en 1982 par Jean-Pierre Dupuy et Jean-Marie Domenach sur la base de réflexions préliminaires de Jean Ullmo, le CREA est le centre de sciences cognitives et d'épistémologie de l'Ecole Polytechnique. Dès l'origine sa tradition a été double et a concerné aussi bien la modélisation en sciences humaines (modèles d'auto-organisation de systèmes complexes tant cognitifs, qu'économiques et sociaux) que la philosophie des sciences et, en particulier, l'épistémologie des sciences cognitives. En 2001 le CREA s'est réorganisée et a décidé de se constituer en un laboratoire polyscientifique de sciences cognitives théoriques. (Source : CREA)

<sup>41</sup> Dumouchel (Paul), Dupuy (Jean-Pierre) (dir.), 1983, *L'auto-organisation, de la physique au politique*, Seuil. Ce colloque a notamment rassemblé Cornelius Castoriadis, Edgar Morin, Jean-Louis Le Moigne, René Girard, Isabelle Stengers, Thierry de Montbrial, Henri Atlan, Jean-Marie Domenach, Pierre Rosanvallon, Yves Barel, etc.

**Stéphane Cordobes** : Il est étonnant de retrouver systématiquement l'alliance de deux courants qui, *a priori*, ont tout pour s'opposer : la phénoménologie et la systémique. La prospective est peut être le seul domaine dans lequel se retrouve cette « entente » entre de deux champs théoriques qui se sont exclus longtemps.

**Edith Heurgon** : Je trouve que la systémique, qui est un exercice extrêmement intéressant d'un point de vue intellectuel, ne facilite pas l'action. Le travail avec Le Goff et d'autres nous ont permis d'autres ouvertures : la fonction symbolique du métro, l'anthropologie des rites d'entrée et de sortie, etc. Cet enrichissement en sciences sociales est venu après la systémique. Personnellement, je suis partie des mathématiques, je suis passée à l'aide à la décision, à la systémique, puis à la prospective. Ce que n'ont pas toujours fait les systémiciens. Voir quelqu'un comme Le Goff s'impliquer dans des démarches prospectives à la RATP, c'est vraiment passionnant.

**Philippe Durance** : Un point commun à toutes ces démarches, que ce soit celle de la prospective du présent, ou celle de Jean-Louis Le Moigne et d'Edgar Morin, ne part-il pas d'un constat d'une crise des modèles de représentation du monde, d'une incapacité à appréhender le monde tel qu'il est ?

**Edith Heurgon** : Oui. Tout à fait. A l'origine, Jean-Louis Le Moigne était également chercheur opérationnel, à la Shell<sup>42</sup>. Il est parti en 1968 au MIT et est revenu avec l'idée qu'il y avait une telle carence de théories qu'il ne s'est plus jamais intéressé à la pratique...

En ce qui me concerne, ce qui m'intéresse à Cerisy, c'est de maintenir cette tension entre les idées et l'action. Je veux éviter d'être happé par le monde académique. Il me semble important que Cerisy soit un lieu de rencontre, de débats et d'approfondissement, ouvert, au-delà des intellectuels, à toutes les personnes qu'intéressent les relations entre la pensée et l'action. Cela pose la question, sur laquelle j'ai un peu réfléchi, de définir ce qu'est un intellectuel. De mon point de vue, les personnes qui font de la prospective, les animateurs sociaux, sont des intellectuels...

**Stéphane Cordobes** : Comment évaluer une démarche prospective ?

**Edith Heurgon** : Par sa capacité à influencer l'action. La prospective est une démarche de connaissance pour l'action. Peut-elle influencer l'action, ou, peut-elle permettre à un certain nombre d'acteurs de progresser dans leur capacité d'intelligence collective ? Ce n'est pas facile à évaluer, mais cela se voit dans la durée.

**Philippe Durance** : Pour finir, quels sujets de recherche en prospective conseillerez-vous à de jeunes chercheurs ?

**Edith Heurgon** : C'est une question intéressante à laquelle je n'ai pas beaucoup réfléchi. Quand je lance des recherches, je ne lance pas des recherches en prospective, j'alimente la démarche prospective sur certains sujets par diverses recherches. Mais, je n'ai jamais envisagé de faire une prospective de la prospective

---

<sup>42</sup> De 1959 à 1971.

ou de développer des outils spécifiques à la prospective... sauf, d'une certaine façon, au travers des colloques de Cerisy.

## Bibliographie

- Ascher (François), Braun (Armand), Demuth (Gérard), Petrella (Ricardo) et al., 1999, *Quand les transports publics deviennent l'affaire de la cité, Parlons-en avec la RATP*, Editions de l'Aube
- Bailly (Jean-Paul), 1998, *Prospective, débat, décision publique*, rapport de la Commission spéciale du Plan, Conseil économique et social ; repris dans *Demain est déjà là : Prospective, débat, décision publique*, Editions de l'Aube, 1999
- Cordobes (Stéphane), Durance (Philippe), 2004a, *Les entretiens de la Mémoire de la prospective : Armand Braun*, LIPSOR, Conservatoire National des Arts et Métiers
- Cordobes (Stéphane), Durance (Philippe), 2004b, *Les entretiens de la Mémoire de la prospective : Hugues de Jovenel*, LIPSOR, Conservatoire National des Arts et Métiers
- Durance (Philippe), 2004, *Les entretiens de la Mémoire de la prospective : Michel Godet*, LIPSOR, Conservatoire National des Arts et Métiers
- Gaudin (Thierry), Hatchuel (Armand) (coord.), 2002, *Les nouvelles raisons du savoir, Cerisy : Prospective (III)*, Editions de l'Aube
- Gonod (Pierre F.), 2001, *La prospective en mouvements*, MCX-APC, janvier
- Goux-Baudiment (Fabienne), Heurgon (Edith), Landrieu (Josée) (coord.), 2001, *Expertise, débat public : vers une intelligence collective, Cerisy : Prospective (II)*, Editions de l'Aube
- Guigou (Jean-Louis), 2003, *Réhabiliter l'avenir, la France malade de son manque de prospective*, rapport de mission à Monsieur Luc Ferry, Ministre de la Jeunesse, de l'Education nationale et de la Recherche, septembre
- Heurgon (Edith), Landrieu (Josée) (dir.), 2003, *Des « Nous » et des « Je » qui inventent la cité, Cerisy : Prospective (IV)*, Edition de l'Aube
- Heurgon (Edith), Landrieu (Josée) (coord.), 2000, *Prospective pour une gouvernance démocratique, Cerisy : Prospective (I)*, Editions de l'Aube
- Heurgon (Edith), Landrieu (Josée), 2004, *Un nouvel âge des territoires – un nouvel âge de la prospective*, MCX-APC, mai
- Lefebvre (Philippe), 2000, « Gouvernance et prospectives à l'heure du XXI<sup>ème</sup> siècle » in Heurgon (Edith), Landrieu (Josée) (coord.), 2000, *Prospective pour une gouvernance démocratique*, Cerisy, Editions de l'Aube, pp. 291-307

- Mousli (Marc), Bourse (François), 2004, *Synthèse et évaluation du programme “ Territoires 2020 ” de la DATAR*, GERPA, avril

**Index**

Amar, Georges .....	5
Ascher, François.....	6, 11
auto-organisation .....	14
Bailly, Jean-Paul .....	5, 6, 7, 8, 11, 12, 13
Beck, Ulrich .....	11
Berger, Gaston.....	13
Blanc, Christian .....	5
Braun, Armand.....	6, 13
CADIS .....	10
Callon, Michel .....	10
CES.....	Voir Conseil économique et social
CGT .....	5
Chesneaux, Jean .....	14
Conseil économique et social.....	5
CREA.....	14
Crozier, Michel .....	7
DATAR .....	8, 14
Demuth, Gérard .....	6, 7
Desjardins, Paul .....	6
Dewey, John.....	11
Dupuy, Jean-Pierre .....	14
Faure, Robert.....	4
futurables .....	9
futuribles.....	9
Gaudin, Thierry .....	10
Godet, Michel.....	10
Goffman, Erving .....	11, 12
Gonod, Pierre F. ....	14
Groupe 9 .....	14
Guieysse, Louis .....	4
Guigou, Jean-Louis .....	8
Hatchuel, Armand .....	6
intelligence collective.....	7, 15
Joseph, Isaac.....	11
<i>kairos</i> .....	13
Landrieu, Josée .....	7, 8, 10
Lascoumes, Pierre .....	10
Le Goff, Jacques.....	4, 6, 15
Le Moigne, Jean-Louis .....	14, 15
Lefebvre, Philippe.....	10
microsociologie .....	11
MIT.....	15
Morin, Edgar .....	14, 15
Obadia, Alain .....	5, 7
optimisme méthodologique .....	10

Petrella, Ricardo .....	6
phénoménologie.....	15
prospective du présent .....	5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15
prospective stratégique.....	9
RATP.....	4, 5, 6, 8, 11, 12, 15
Ricœur, Paul .....	14
Roncayolo, Marcel .....	4
sciences cognitives .....	14
Shell.....	15
sociologie interactionniste .....	11
Stiegler, Bernard .....	10
systemique .....	14, 15
Touraine, Alain.....	10
Wieviorka, Michel .....	10

### Liens utiles

- Centre culturel international de Cerisy : <http://www.ccic-cerisy.asso.fr/>
- Commissariat Général du Plan : <http://www.plan.gouv.fr> ; ce site comporte une rubrique historique très riche : <http://www.plan.gouv.fr/mission/index.php> ; le groupe de projets ALEPH donne accès à certains textes fondamentaux : [http://www.plan.gouv.fr/groupe/publications.php?id\\_projet=31&id\\_theme=23](http://www.plan.gouv.fr/groupe/publications.php?id_projet=31&id_theme=23)
- Conseil économique et social (CES) : <http://www.conseil-economique-et-social.fr/> ; le site donne notamment accès à la version complète du rapport de Jean-Paul Bailly “ Prospective, débat, décision publique ”
- Délégation à l’Aménagement du Territoire et à l’Action Régionale : <http://www.datar.gouv.fr> ; la rubrique *Prospective* de la DATAR comporte une entrée vers la *Bibliothèque de la Prospective* qui donne également accès à un certain nombre de textes « historiques » de la Délégation : [http://www.datar.gouv.fr/datar\\_site/datar\\_framedef.nsf/webmaster/prospectivve\\_framedef\\_vf?OpenDocument](http://www.datar.gouv.fr/datar_site/datar_framedef.nsf/webmaster/prospectivve_framedef_vf?OpenDocument)
- Laboratoire d’Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation : <http://www.cnam.fr/lipsor/> ; la rubrique Mémoire de la Prospective du LIPSOR donne accès, en particulier, aux principaux textes épuisés et introuvables qui constituent les fondements de la prospective moderne : <http://www.cnam.fr/lipsor/recherche/laboratoire/memoireprospective.php>
- Association pour la pensée complexe (MCX-APC) : <http://www.mcxapc.org> ; le site de l’atelier « Prospective et Complexité » animé par Pierre F. Gonod comporte de nombreux textes sur la prospective : <http://www.mcxapc.org/atelier.php?a=display&ID=17>
- RATP : <http://www.ratp.fr> ; une rubrique de ce site est dédiée aux travaux de prospective menée par l’entreprise : [http://www.ratp.fr/groupe\\_ratp/trans\\_demain/prospective/219.shtml](http://www.ratp.fr/groupe_ratp/trans_demain/prospective/219.shtml)