

Les Entretiens de la Mémoire  
de la Prospective :  
**Hugues de Jouvenel,**  
**Directeur général du groupe Futuribles**

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**



Hugues de Jouvenel est avocat de formation.

Fondateur et rédacteur en chef de la revue *Futuribles*, il est, depuis 1974, délégué général de l'association Futuribles International, présidée par Jacques Lesourne, directeur général du Groupe Futuribles.

Hugues de Jouvenel est également consultant international en prospective et en stratégie auprès de nombreuses organisations publiques et privées.

Membre du Board de la *World Future Society* et de nombreuses autres instances internationales de prospective, il est membre du Conseil scientifique de la Datar, auteur de nombreux articles et ouvrages parmi lesquels *Une invitation à la prospective/an Invitation to Foresight*. Paris, éditions Futuribles, coll. « Perspectives », 2004.

## L'Entretien

A Paris, les 8 avril et 19 mai 2004

**Philippe Durance** : Pour commencer, pouvez-vous nous raconter votre parcours personnel, tant en matière de prospective que dans un ordre plus général ?

**Hugues de Jouvenel** : J'ai fait des études secondaires très classiques, en prenant beaucoup de temps tout en commençant à travailler très jeune chez des artisans, puis comme journaliste, puis comme attaché de presse au ministère français de la Défense à la grande époque de Michel Debré et de Hugues de l'Estoile. Ensuite, j'ai fait des études de droit privé, pénal, puis le barreau et une spécialité en criminologie... tout en servant d'aide de camp à la SEDEIS<sup>1</sup>, à l'époque du lancement de la revue *Analyse et Prévision*... je faisais office de secrétaire de rédaction pour la revue<sup>2</sup>. J'ai donc trempé un peu dans le courant de pensée de la prospective dès l'origine. J'ai participé à la création de l'Association Futuribles ; j'ai servi de petites mains lors de son démarrage<sup>3</sup>. Entre temps, j'ai quitté le barreau et j'ai viré dans la sociologie urbaine, dans le groupe Ekistics en Grèce<sup>4</sup>. J'y ai rencontré Alexander Szalai, qui réalisait alors la première grande enquête mondiale sur les budgets temps<sup>5</sup>. Nous avons sympathisé et Szalai m'a entraîné aux Nations Unies : j'ai ainsi passé un an à l'Institut des Nations Unies pour la Formation et la Recherche (UNITAR), rattaché au Secrétaire Général, avec la mission de créer une commission du futur. J'ai participé au lancement de l'étude Leontieff sur l'économie mondiale en 1999<sup>6</sup>. J'ai profité d'être aux Etats-Unis pour faire le tour des « *think tanks* » : la *RAND Corporation* où j'ai découvert l'équipe d'Herman Kahn<sup>7</sup> et les

---

<sup>1</sup> « La Société d'Etudes et de Documentation Economiques Industrielles et Sociales est un bureau d'étude créé à l'origine par le CNPF ; Bertrand de Jouvenel en reprit la direction en 1954 (...). Il quittera la SEDEIS en 1974. » [Mousli, Roëls, 1995]

<sup>2</sup> A partir de 1960, les études réalisées dans le cadre du « projet Futuribles » de Bertrand de Jouvenel furent publiées dans le *Bulletin de la SEDEIS* en tant que « Supplément Futuribles ». A partir de 1966, ces études seront publiées dans un support dédié, *Analyse et Prévision*, créé par Bertrand et Hélène de Jouvenel, également dans le cadre de la SEDEIS. [Mousli, Roëls, 1995]

<sup>3</sup> L'Association internationale Futuribles fut créée en 1967.

<sup>4</sup> La *World Society for Ekistics* est une organisation non gouvernementale créée en 1965, disposant d'un statut consultatif auprès des Nations-Unies (ECOSOC). Parmi ses membres, on comptait notamment Serge Antoine ou, encore, Jérôme Monod.

<sup>5</sup> Sociologue hongrois, Alexander Szalai a conduit en 1972, sous l'égide de l'ONU, en enquête comparative internationale sur l'emploi du temps des populations urbaines. Douze pays furent concernés, parmi lesquels certains d'Europe de l'Est.

<sup>6</sup> A partir de 1973, l'ONU a lancé un travail de recherche prospective sur l'économie mondiale, dont la direction fut en partie confiée à Wassily Leontief, utilisant un modèle de plus de 2 600 variables. A contrario d'autres études réalisées à partir de modèles économétriques, ce travail est parti d'un objectif prédéfini par les Nations Unies pour établir huit scénarios d'avenir. Les résultats ont été présentés dans [Leontief, Cartier, Petri, 1977].

<sup>7</sup> Herman Kahn (1922 – 1983), physicien et mathématicien, entra à la *RAND Corporation* à la fin des années 40. Il y co-dirigea notamment le projet militaire *Air Force* qui lui inspira son premier ouvrage de stratégie militaire, *On Thermonuclear War* (1962), dans lequel il analysa de façon systématique les effets possibles d'une guerre nucléaire. H. Kahn démissionna de la *RAND* en 1961 pour fonder un *think tank*, le *Hudson Institute*, avec pour objectif de faire de la recherche inter-disciplinaire indépendante. H. Kahn est considéré comme un des fondateurs des *Future Studies* ; il a contribué à leurs fondements à la fois théoriques et méthodologiques (méthode des scénarios, utilisation de l'analyse systémique et d'outils mathématiques pour la prévision, etc.). Source : *Hudson Institute*. Le *Hudson Institute* réalisera notamment, entre 1970 et 1971, plusieurs études pour la DATAR.

méthodes prospectives, le *Hudson Institute*, l'*Institute for the Future*<sup>8</sup>, au moment où ils se créaient. J'ai également été étroitement associé au développement de la *World Future Society*<sup>9</sup> et, plus encore, au « *Center for Integrative Studies* » qu'animait John et Magda McHale.

Pendant ce temps, avait lieu l'aventure de l'association Futuribles. A la grande époque du V<sup>ème</sup> Plan, la DATAR, sous le règne Monod<sup>10</sup>, y avait mis beaucoup d'argent, et Pierre Massé, alors Commissaire au Plan<sup>11</sup>, en était devenu le Président. L'Association s'est installée dans de superbes locaux rue des Saints-Pères. Elle a organisé le rassemblement de tout ce qui touchait de près ou de loin à la prospective : le Collège des techniques avancées de Bloch-Morhange<sup>12</sup>, le Centre d'évolution sociale des entreprises de François Bloch-Lainé<sup>13</sup>, le Centre d'études prospectives de Gaston Berger, etc. Et puis, les subventions se sont taries alors que les frais fixes étaient très importants. Une période difficile a alors débuté. André Clément Decouflé a été recruté comme Délégué général. Il a créé, au sein de l'Association, le Laboratoire de prospective appliquée, et des études sur contrat ont commencé à y être réalisées. Mais, n'arrivant pas à financer l'ensemble, il y a eu un quasi dépôt de bilan dans les années 72-73. Entre temps, la SEDEIS, qui avait servi de cheville ouvrière, s'était séparée de l'Association, tout en restant hébergé dans les mêmes locaux. J'ai repris à ce moment-là.

---

<sup>8</sup> L'*Institute for the Future* (IFTF) a été créé en 1968 par un groupe d'anciens chercheurs de la *RAND Corporation* avec l'aide d'une subvention de la Fondation Ford et le support actif de plusieurs organisations américaines. L'objectif poursuivi par les fondateurs était d'appliquer aux entreprises, aux administrations et aux associations, les méthodes utilisées jusqu'alors en secret par la *RAND* pour les militaires. Mathématiciens et ingénieurs pensaient alors que l'utilisation de la bonne méthode leurs permettrait, non seulement de résoudre les problèmes sociaux courants, mais aussi de prévoir l'avenir. Parmi les pionniers de l'IFTF, on trouve notamment Olaf Helmer, inventeur de la méthode Delphi. Source : *Institute for the Future*.

<sup>9</sup> La *World Future Society* est une association lancée en octobre 1966 par Edward Cornish. Elle compte actuellement près de 25 000 adhérents présents dans plus de 80 pays. Hugues de Jouvenel en est un des administrateurs. Source : *World Future Society*.

<sup>10</sup> Jérôme Monod a été Délégué de la DATAR de 1968 à 1974.

<sup>11</sup> Pierre Massé a été Commissaire Général du Plan de 1959 à 1966.

<sup>12</sup> Le Collège des techniques avancées et de l'aménagement du territoire a été constitué à l'issue du premier Colloque international sur les techniques avancées et l'aménagement du territoire qui s'est tenu en mars 1968 et dont les travaux ont été publiés par la DATAR. Le Collège s'intéressait « aux études prospectives à long terme en liaison avec les orientations de la politique de développement géographique des pays. » Il avait pour mission de « donner une impulsion vigoureuse aux réflexions sur les cinquante prochaines années et surtout à rechercher les moyens concrets de les faire entrer dans la réalité (...). » [DATAR, 1968] Le Collège était animé par une équipe de 12 personnes, parmi lesquelles : Serge Antoine, alors chargé de mission à la DATAR, Jacques Bloch-Morhange, secrétaire général du Collège, Marcel Boiteux, directeur général d'EDF, Fernand Braudel, Hugues de l'Estoile, directeur du Centre de prospective et d'évaluation du Ministère des Armées, ou encore Jérôme Monod, délégué à l'aménagement du territoire. Jacques Bloch-Morhange, membre du Conseil économique et social, est notamment l'auteur d'un ouvrage intitulé *Fonder l'avenir* [1962].

<sup>13</sup> François Bloch-Lainé (1912-2002), docteur en droit, inspecteur des finances, fut notamment Directeur du Trésor au ministère des Finances en 1947, puis Directeur de la Caisse des dépôts et consignations et de la Banque européenne d'investissements de 1952 à 1967. En 1963, son ouvrage *Pour une réforme de l'entreprise*, synthèse de réflexions issues du Club Jean Moulin, bouleversa les milieux politiques et patronaux en présentant de nombreuses idées sur la place du social dans l'entreprise, la participation des salariés et la recherche d'une économie concertée qui marqueront l'émergence d'un modèle économique français original. Bloch-Lainé fut également un des membres du Conseil d'administration du Centre internationale de Prospective créé en 1957 et présidé par Gaston Berger.

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

Je suis rentré en France aussi parce que mes parents étaient gravement malades. J'ai assuré la direction par intérim de la SEDEIS, tout en commençant à piloter l'Association. Mon souci a d'abord été de me débarrasser des frais fixes : j'ai été obligé de liquider l'équipe et les locaux. J'ai entreposé les archives dans une centrale désaffectée d'EDF et obtenu 12 m<sup>2</sup> à la Maison des Sciences de l'Homme<sup>14</sup>. Dans un premier temps, mon idée était, plutôt que de faire des fiches sans grand intérêt, de faire des analyses de contenu pour essayer de dégager des tendances lourdes et des signaux faibles. Ensuite, il me semblait plus intéressant de faire des réunions organisées et préparées, plutôt que d'entretenir le côté salon « mondano-intellectuel-parisien ». Enfin, une entreprise intellectuelle sans production intellectuelle ne tenant pas, il me semblait également nécessaire de faire des études. J'ai remonté très progressivement une équipe de 2 à 3 personnes. A l'époque, il y avait un grand intérêt pour la prospective dans l'administration française ; nous avons donc obtenu quelques contrats et réussi à apurer le passif.

Entre temps, la SEDEIS avait, elle aussi, connu des difficultés financières et une augmentation de capital avait permis au CNPF<sup>15</sup> d'y entrer en force. Elle avait nommé un nouveau directeur, Jacques Plassard, qui, aussitôt, avait décidé qu'il y avait une activité sérieuse, la conjoncture économique, et une moins sérieuse, *Analyse et Prévision*. Nous avons été en conflit et je suis parti avec le titre. Côté Futuribles, j'avais hérité de *Prospective*, qui était à l'époque aux PUF. Cela m'a amené, en remplacement de ces deux revues, et après avoir assaini la situation, à lancer la revue *Futuribles* en 1975.

Mon objectif a toujours été d'établir une structure privée, indépendante, résolument orientée vers des problématiques d'intérêt collectif et résolument internationale. A cette époque, nous avons organisé plusieurs colloques européens de prospective, avec des financements venant, pour une bonne part, de la Commission européenne lors du programme FAST<sup>16</sup> et, pour une petite partie, des pouvoirs publics français, notamment du Ministère qui s'appelait à l'époque « de la Qualité de la vie » et de Serge Antoine<sup>17</sup> qui y a joué un rôle moteur.

---

<sup>14</sup> La Maison des Sciences de l'Homme (MSH) a été fondée à la fin des années 50 autour d'un projet élaboré par Fernand Braudel et Gaston Berger, financé initialement en 1960 par la Fondation Ford. Source : Francis X. Sutton, *The Ford Foundation's Transatlantic Roles and Purposes, 1951-81*

<sup>15</sup> Conseil National du Patronat Français, ancêtre de l'actuel MEDEF.

<sup>16</sup> *Forecasting Assessment Science and Technology*, programme de recherche prospective sur le développement et l'impact des sciences et de la technologie.

<sup>17</sup> Inventeur des régions, Serge Antoine a notamment travaillé 10 ans à la DATAR, à partir de 1963, avec Olivier Guichard (1963-1968) et Jérôme Monod (1968-1974). « Chaban a créé le ministère de l'Environnement en 1971 – une première mondiale – directement rattaché au Premier ministre. Il l'a confié à Robert Poujade. Trois jours après sa nomination, Poujade m'a appelé pour me proposer de travailler avec lui, c'est ainsi que je suis devenu son bras droit à l'Environnement. » in [Paquot, 2004]

Dans cette aventure qui, maintenant, date de plus de 35 ans, nous avons eu à gérer des crises régulières. Les subventions se sont tariées et ont été de plus en plus souvent accompagnées de conditions qui, à mes yeux, n'étaient pas acceptables. Nous y avons donc renoncées. Nous sommes partis sur des logiques de contrats d'étude avec, comme dans toutes les structures de ce type, des années plutôt bonnes, d'autres plutôt mauvaises et un pilotage toujours un peu compliqué ; nous tenions à tenir le cap, à ne pas devenir une société de consultants, à rester une structure d'intérêt général. Sans pour autant, d'ailleurs, demander une reconnaissance d'intérêt public qui impliquait à l'époque une tutelle du Ministère de l'intérieur et empêchait d'avoir plus d'un quart de ses membres étrangers – ce qui constituait à mes yeux un véritable obstacle ; le principe de l'Association étant une structure internationale, basée à Paris, avec un responsable français et un Président étranger.

Ayant développé les activités documentaire et de veille, de rencontres, de formation et d'édition, il s'est avéré, assez vite, qu'il était nécessaire de séparer les activités de presse et d'édition de l'Association, d'où la création d'une SARL distincte qui, aujourd'hui, abrite également les études et le conseil.

**Philippe Durance :** Vous parliez d'indépendance en tant que valeur fondamentale ayant présidé à la création du groupe Futuribles d'aujourd'hui. Quelle sorte d'indépendance ?

**Hugues de Jouvenel :** Indépendant sur le plan des idées, de l'esprit, assurément. Je crois qu'il est essentiel, dans l'exercice de la prospective, d'avoir une certaine distance vis-à-vis des lieux de pouvoir... tout en étant suffisamment proche, parce que nous ne sommes pas dans le simple registre du plaisir des idées. Du même coup, indépendant, autant que possible, financièrement. L'indépendance n'est cependant pas la même dans une association et dans une SARL. Actuellement, le financement de l'Association provient de trois sources, à tiers égaux : les cotisations, les séminaires de formation et des groupes d'études prospectives. La SARL a une autre logique : elle a été créée en faisant appel aux principaux collaborateurs et amis de la revue, soit une cinquantaine d'associés, aucun d'entre eux n'ayant la majorité.

**Philippe Durance :** Comment a évolué Futuribles par rapport aux autres lieux d'exercice de la prospective ? Prenons l'exemple de la SEMA qui faisait aussi des études pour l'administration française. Travaillez-vous de concert ? Etiez-vous en relations ? Vous ignoriez-vous ?

**Hugues de Jouvenel :** J'ai fait la connaissance de Michel Godet au début des années 1970 juste avant qu'il ne publie son livre *Crise de la prévision, essor de la prospective*. Nous venions l'un et l'autre de deux univers différents : l'un était économiste d'origine et appartenait à une grande structure, la SEMA, créée par Jacques Lesourne et qui, au travers des OREAM, joua un grand rôle dans le fameux « scénario de l'inacceptable » élaboré par la Datar ; moi j'étais alors plutôt épris de sociologie et de philosophie politique. J'étais plus militant que savant. Mais nous avons assez vite sympathisé et il est devenu, bien que nous ayons tous les deux un caractère assez entier, un ami très proche et un complice dans de nombreuses démarches communes.

Au travers de ses ouvrages et de l'enseignement qu'il délivre au CNAM, il a beaucoup contribué à promouvoir les démarches formalisées de prospective tout en s'affirmant comme un pourfendeur d'idées reçues. Mon positionnement est un peu différent mais je crois qu'ensemble nous avons essayé, non sans quelque succès, de promouvoir une certaine manière d'être et d'agir dictée par des valeurs partagées.

**Philippe Durance** : Comment définiriez-vous la prospective ? Est-ce plus une attitude, une discipline ? Comment la caractériseriez-vous ?

**Hugues de Jouvenel** : Pour moi, la prospective est beaucoup plus une philosophie et une attitude qu'une discipline. L'aspect philosophique de la prospective est ce qui m'intéresse à titre principal : tout d'abord, l'idée, au fond, que ma conduite ne m'est pas imposée par des normes supérieures, extérieures, d'ordre transcendantal, moral, éthique, religieux ou autre, et que donc je puisse revendiquer une certaine liberté d'action. La réflexion autour de la liberté et de l'individualisme, au sens étymologique du terme, pas au sens d'égoïsme, est un élément important. Je présente toujours la prospective comme étant un enfant de la révolution individualiste du XVIII<sup>ème</sup> siècle ; ensuite, l'intérêt d'être un artisan du futur et pas un spectateur de l'histoire, donc l'intérêt de la relation dialectique entre, d'un côté la veille et l'anticipation, de l'autre la stratégie ; enfin, les objets sur lesquels s'applique la prospective, les sujets de fond, les problématiques du monde contemporain, m'intéressent au plus haut point.

L'aspect « outillage » est, à mes yeux, très accessoire... tout en reconnaissant qu'il faut éviter que la prospective devienne du simple « café du commerce » ; il est donc important qu'il y ait de la rigueur. Mais, pour moi, cette rigueur viendra beaucoup plus du travail fait sur des données, quantitatives ou qualitatives, des indicateurs choisis... de ce qui fonde une grande partie du travail de Futuribles : toute l'équipe est mobilisée dans le fait d'essayer de comprendre des enjeux, de collecter des données, d'interpréter, de confronter des points de vue, etc.

Je suis convaincu que nous portons tous des lunettes sur le nez qui nous incitent à regarder certains phénomènes au détriment des autres et à « processer » ces informations au travers de théories et d'idéologies dont la vertu est toute relative. Ce qui m'intéresse donc aussi fondamentalement dans la prospective, c'est notre capacité à confronter ces schémas mentaux, à faire du *reengineering* intellectuel, culturel ou mental vis-à-vis du monde contemporain. Dans ce sens, la prospective ne peut être qu'un exercice collectif.

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

**Philippe Durance** : Vous parliez de divergences. Quels autres écarts, dans la pratique ou dans la réflexion, revendiquez-vous ?

**Hugues de Jouvenel** : J'éprouve une vraie difficulté vis-à-vis d'une démarche prospective qui serait exclusivement marchande, dans laquelle la prospective serait traitée comme un pur effet de mode, voire un faire-valoir pour des décisions déjà prises. Je crois profondément que nous avons davantage vocation à être des militants plutôt que des marchands, que nous avons, en l'espèce, une responsabilité citoyenne.

**Philippe Durance** : Mais cette position n'est pas propre à la prospective, elle est liée à la posture intellectuelle.

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

Sans doute est-ce en réaction à ce monopole abusif de l'État comme producteur de biens communs que se sont développées des pratiques de prospective dites « participatives » vis-à-vis desquelles, toutefois, je suis assez réservé. D'abord parce que beaucoup de démarches qui se réclament de cette philosophie ressemblent plus à de l'animation qu'à de la prospective. Ensuite, parce que je ne crois pas qu'en réunissant quelques associations choisies au hasard l'on puisse, comme certains le prétendent, déceler la « demande sociale ». La demande sociale n'existe pas en tant que telle ; elle demande à être construite. En outre, je ne pense pas que l'on puisse élaborer des politiques à long terme sur la base de la demande sociale du moment. Enfin, je ne vois pas en quoi ces associations pourraient prétendre représenter ce que l'on dénomme aujourd'hui « la société civile ». À tout prendre, il y a des représentants démocratiquement élus qu'il faudrait pouvoir davantage mobiliser, ceci impliquant que nous disposions d'un véritable pouvoir parlementaire, et notamment d'une Assemblée nationale, digne de ce nom.

Il y a toutefois, en la matière, quelques développements prometteurs. Je pense, par exemple, à l'opération *FutuRIS*<sup>18</sup> lancée dans le cadre de l'Association nationale de la recherche technique (ANRT) et ayant pour objectif, en s'appuyant sur de larges concertations avec des experts de disciplines différentes, d'élaborer une prospective sur ce qu'il est convenu d'appeler « le système national de recherche et d'innovation » (SFRI). La grande difficulté, toutefois, est de savoir si l'on peut en effet parler d'un système français de recherche et d'innovation sachant, par exemple, que le lien entre la recherche et l'innovation ne va pas de soi et n'est certainement pas linéaire : certaines innovations — nul n'en doute — résultant d'efforts de recherche publique ou privée, d'autres étant promues par la société, d'autres encore par les entreprises et plus souvent par la direction du marketing que par la direction de la recherche.

Au demeurant, rappelons-nous que l'innovation résulte d'un processus dans lequel interviennent autant de facteurs scientifiques et technologiques que de facteurs sociaux, culturels et économiques. Méfions-nous donc d'une prospective purement technologique. Une prospective sociale ou sociétale est au moins autant, sinon plus,

---

<sup>18</sup> Lancée début 2003 à l'initiative de l'ANRT (Association Nationale de la Recherche Technique), *FutuRIS* est une opération nationale de concertation prospective qui a pour ambition de mobiliser les acteurs de la recherche et de l'innovation, de catalyser les réflexions et les actions en cours et d'obtenir une communauté de vue autour de quatre défis majeurs : l'excellence scientifique et technologique, la compétitivité par l'innovation, la citoyenneté de la science et de l'innovation et les dynamiques environnementales. Le Comité d'orientation de cette opération est dirigé par Jacques Lesourne. Hugues de Jouvenel préside le groupe de travail « Défi des dynamiques de l'environnement international et national ».

nécessaire. Elle est hélas insuffisamment développée dans notre pays, ce qui explique peut-être pourquoi nos contemporains ont le sentiment que l'avenir est si opaque que nos dirigeants pilotent, à ce point, à vue.

Là, ma culture d'origine me rattrape : ce qui m'intéresse, fondamentalement, c'est le pilotage de la Cité... beaucoup plus que l'adéquation au marché. Avec des questions récurrentes : comment fait-on cohabiter prospective et politique ? Comment articule-t-on le court, le moyen et le long terme ? Considérant que la démocratie est le pire des régimes à l'exception de tous les autres, pour reprendre une formule célèbre<sup>19</sup>. Mais, dans une démocratie, il est bien qu'il y ait des contre-pouvoirs. Quel est le contrat social, implicite ou explicite, sur lequel nous fonctionnons ? En quoi ce contrat social est-il adapté au monde contemporain ? En quoi doit-il être révisé ? Je crois que mon premier papier sur la prospective était « La prospective pour une nouvelle citoyenneté »<sup>20</sup>. De ce point de vue là, mes référents, qui ne sont sans doute pas tout à fait les mêmes que ceux d'autres prospectivistes, sont plus, au-delà des grands philosophes classiques, Emmanuel Mounier, même si je suis violemment anti-clérical, et l'existentialisme ; sur la période plus récente, Pierre Rosanvallon<sup>21</sup> ou Patrick Viveret<sup>22</sup>.

**Philippe Durance** : Comment la prospective s'articule-t-elle avec la veille ?

**Hugues de Jouvenel** : Pour moi, le lien est très simple. L'avenir n'émerge pas du néant. Les avenir possibles dont nous parlons s'enracinent dans le présent. Tout commence donc par une radioscopie de la situation actuelle, en dynamique temporelle longue ; je dois faire le tri, dans la situation actuelle, entre ce qui est de nature conjoncturelle, anecdotique, et qui fera souvent la « Une » des médias, et ce qui est révélateur, symptomatique, significatif, ou d'une tendance lourde ou d'un phénomène émergent, ce que d'autres appellent pompeusement un « signal faible ».

Le lien avec la prospective est évident, puisque c'est à partir de ces tendances, plus ou moins en germe dans la situation présente, que je vais construire une arborescence de futurs possibles. Sachant que, parlant de prospective, je parle de deux champs assez radicalement différents, même s'ils sont complémentaires : celui de l'avenir à explorer, correspondant à la vigie et aux scénarios exploratoires où j'essaye d'anticiper ce qui peut advenir, et celui de l'avenir comme territoire à construire où je suis résolument dans une posture de stratège et où, dès lors, se posent trois questions : quelles sont mes marges de manœuvre ? Quelle est ma conception, ma vision, d'un avenir souhaitable et réalisable, mon objectif n'étant pas de faire de l'utopie ? Et enfin, comment je passe à l'acte pour réaliser cet objectif ? Ce qui me gêne souvent dans la prospective, c'est le mélange des deux registres, alors que, dans le premier, je cherche à être un explorateur aussi objectif que possible, ce que je ne suis évidemment jamais complètement, alors que, dans le second, je suis un acteur, je suis dans une fonction politique ou stratégique... je fais des choix et je m'engage sur des valeurs.

---

<sup>19</sup> Formule attribuée à Winston Churchill, Chambre des communes, 11 novembre 1947.

<sup>20</sup> [Jouvenel, 1982]

<sup>21</sup> Docteur en histoire, ainsi qu'en lettres et en sciences humaines, Pierre Rosanvallon est notamment Professeur au Collège de France, titulaire de la chaire d'Histoire moderne et contemporaine du politique, et Directeur d'études à l'EHESS.

<sup>22</sup> Patrick Viveret, philosophe, conseiller référendaire à la Cour des comptes, est responsable de la mission « Richesses » à la Direction interministérielle pour l'économie solidaire (DIES). Il a notamment présenté, en mars 2002, un rapport de mission, commandée en juillet 2000 par le Secrétaire d'Etat à l'économie solidaire, sur les nouveaux facteurs de richesse.

**Philippe Durance** : Comment analyseriez-vous la pratique de la prospective en France aujourd'hui ?

**Hugues de Jouvenel** : D'abord, on parle beaucoup de prospective, parfois à tort et à travers. Il y a des gens qui se réclament de la prospective et n'en font guère. D'autres ne s'en réclament pas et en font. Dans ceux qui s'en réclament, il y a des gens qui sont résolument dans le registre de l'animation, d'autres qui sont clairement dans le registre du marketing, pour quoi pas d'ailleurs... il n'y a pas de jugement de valeurs ici. D'autres, encore, sont plus dans le registre de la stratégie. Je ne crois pas qu'il y ait une voie canonique. Il y a eu des débats récurrents au sein de l'association Futuribles : plusieurs personnes au sein du Conseil d'administration voulaient que nous labellisions les prospectivistes. J'ai toujours résisté à cela, en souhaitant garder une pluralité d'approches et de méthodes. Mais, en même temps, il y a un certain nombre de critères d'ordre éthique ou déontologique qui, à mon sens, sont fondamentaux.

**Philippe Durance** : Nous vivons un peu ce phénomène actuellement avec le *coaching*. A partir du moment où il y a une professionnalisation d'une activité, il y a, intrinsèquement, nécessité de créer un label pour garantir la pratique. C'est un processus naturel.

**Hugues de Jouvenel** : Evidemment. D'ailleurs, je suis plutôt pour, mais à charge d'avoir une vraie discussion de fond sur ce que sont les critères qualitatifs d'une démarche prospective. Et ces critères, à mon sens, ne sont pas, exclusivement en tous cas, dans les méthodologies employées.

**Philippe Durance** : Pierre Piganiol me disait il y a quelques temps qu'un des principaux critères pour faire de la prospective, et beaucoup d'autres le reconnaissent également, est la nécessité de disposer d'une excellente culture générale. Il va même jusqu'à atteindre une certaine forme de paradoxe en soutenant que, pour faire de la prospective, il faut déjà avoir, préalablement, une vision de l'avenir. La prospective ne serait alors que la transformation d'une posture ou d'une attitude intellectuelle, d'autant plus présente que la personne dispose d'une bonne culture générale.

**Hugues de Jouvenel** : Par rapport à cela, j'ai plusieurs réactions. Premièrement, oui, je crois que faire de la prospective exige une bonne culture générale... et exige une posture de questionnement et d'humilité qui ne va pas de soi. J'insiste beaucoup sur cela ; j'ai vraiment l'impression que plus nous avançons, plus nous découvrons combien nous sommes ignorants. C'est une attitude réflexive, de questionnement, beaucoup plus qu'une attitude de réponses. De ce point de vue là, je diverge un peu par rapport à l'idée d'une vision de l'avenir. Je peux avoir, moi, Hugues de Jouvenel, une conception plus ou moins précise d'un avenir désirable... pour la société dans laquelle je suis ou pour le quartier dans lequel je vis. Mais, dans ma réflexion prospective, je suis quand même plus préoccupé d'essayer de comprendre, de démonter une mécanique et d'être catalyseur de réflexions et de questionnements. Je me sens de moins en moins en posture d'apporter des réponses. Même si, au fil du temps, je me forge des convictions.

**Philippe Durance** : A quoi est-ce dû ? A une appréhension de la complexité ? Par moment, nous aurions en effet tendance à nous dire que tout est lié et que, par conséquent, une telle complexité empêche d'établir une seule réponse. N'est-ce pas une limite de la prospective ?

**Hugues de Jouvenel** : Bien sûr, il y a la complexité. Mais, je ne suis pas sûr qu'elle soit plus grande aujourd'hui qu'elle ne l'était avant... quoique. Ce qui me paraît évident, c'est que nous en prenons de plus en plus conscience. En tant que prospectiviste, je reste au niveau de la question parce que je pense qu'il y a toujours une part d'incertitude, et donc, dans le passage à l'acte, toujours une part de risques à prendre. La part de risques que je prends, je la prends en fonction, certes de mes analyses et de mes réflexions prospectives, mais aussi de mes valeurs et de mes préférences. Il y a une subjectivité inhérente au passage à l'acte. En tant que prospectiviste, je peux aider les acteurs à bien mesurer, discerner, les enjeux et, éventuellement, à mesurer les avantages et les coûts, au sens large du terme, des différentes options. Mais, à un moment donné, je suis au pied du mur et je dois, en tant qu'individu, chef d'entreprise ou élu, prendre mes responsabilités. Il me semble fondamental de ne pas confondre les genres. Je n'irai pas jusqu'à la séparation faite par Jacques Lesourne entre la réflexion et l'action, mais je pense que, dans tous les cas, il y a un temps pour chaque chose ; selon la position que nous occupons, nous sommes dans une posture plus réflexive ou plus d'action.

**Philippe Durance** : Rien n'est plus risqué que de ne pas prendre de risques.

**Hugues de Jouvenel** : Absolument.

**Philippe Durance** : Pour vous, existe-t-il une Ecole française de la prospective ? Et comment s'est construite, si ce n'est l'Ecole française de la prospective, du moins l'histoire de la prospective en France ?

**Hugues de Jouvenel** : Il y a assurément une histoire de la prospective en France, de là à dire qu'il y a une école française de prospective, je serais plus hésitant quoique nous soyons assurément quelques uns à essayer de promouvoir une certaine manière de voir et d'agir.

L'histoire de la prospective, dans sa période moderne, est relativement claire dans mon esprit. Il y a deux points de départ simultanés. L'un est américain, sur fond de *Manhattan Project*, de guerre du Vietnam... dans le cadre de la *RAND Corporation*, sur des financements du Pentagone, avec une prospective à caractère plus technologique, résolument stratégique, menée à des fins de sécurité et de défense. Nous sommes à la fin des années 50<sup>23</sup>. Sur le plan méthodologique, Herman Kahn, Theodore Gordon<sup>24</sup>, Olaf Helmer<sup>25</sup> sont des précurseurs. Theodore Gordon et Olaf Helmer iront ensuite créer l'*Institute for the Future* et Herman Kahn, le *Hudson Institute*. Le courant de la sociologie, avec Daniel Bell<sup>26</sup> et son ouvrage *Vers la société post-industrielle*, sera certainement un élément de relais entre les deux rives de l'Atlantique<sup>27</sup>. Entre Daniel Bell, Jean Fourastié<sup>28</sup> et Bertrand de Jouvenel, il y a

<sup>23</sup> Issue d'un projet militaire lancé en 1945, la *RAND Corporation* fut officiellement créée en mai 1948. Son nom provient de la contraction des mots *research and development*. Source : *RAND Corporation*.

<sup>24</sup> Inventeur de la méthode des impacts croisés en 1966 avec Olaf Helmer dans le cadre de la conception d'un jeu de prévisions. Theodore J. Gordon et Olaf Helmer sont également les auteurs du célèbre *Research Report on a Long-Range Forecasting Study* (*RAND Corporation*, 1964).

<sup>25</sup> Inventeur de la méthode Delphi à la fin des années 50 avec Norman Dalkey à la *RAND Corporation*.

<sup>26</sup> Né en 1919, Daniel Bell, sociologue américain, professeur émérite à l'université de Harvard, est un des penseurs du post-industrialisme.

<sup>27</sup> « À la DATAR, nous avions terriblement besoin de prospective à vingt, trente et quarante ans, et il y avait peu de gens dans le monde pour travailler à ces horizons. Grâce à Bertrand de Jouvenel et avec Monod, nous avons pu, aux États-Unis, rencontrer les grands spécialistes, Hermann Kahn, Daniel Bell... » in [Paquet, 2004]

eu des contacts étroits. Tout ça à la grande époque du *Health Education Welfare*, département relevant de la Maison Blanche, des débuts du PPBS<sup>29</sup>, un climat qui a contribué à la création de la *World Future Society*, qui est plus, comme chacun sait, une *American Future Society*.

A peu près au même moment, en France, sous la houlette de Gaston Berger, puis de Bertrand de Jouvenel, puis, un peu plus tard, de Pierre Massé et d'un certain nombre d'autres, y compris Pierre Piganiol, se développe une prospective d'essence plus sociétale, plus humaniste. Mais, avec quand même un bémol : quoiqu'on en dise *a posteriori*, Gaston Berger monte son projet en lien avec les grands industriels des années 50, qui n'ont rien à voir avec ceux d'aujourd'hui : le clivage public/privé n'est pas le même et il y a une importante osmose avec les grands commis de l'Etat. Autre bémol : Futuribles a une dimension politique forte. L'association démarre avec des financements de la Fondation Ford<sup>30</sup> à la fin du plan Marshall. Le mandat donné au Comité international Futuribles est de travailler sur l'avenir des institutions politiques. Il n'est pas complètement indifférent, de ce point de vue là, que mon père s'y implique, son livre de référence étant *Du Pouvoir*<sup>31</sup>.

Pour moi, ce sont là les deux points de départ. Puis, assez vite, il y a eu un phénomène de contagion en Europe, avec des personnes comme Robert Jungk<sup>32</sup>, Johan Galtung<sup>33</sup> ou, encore, Radovan Richta, auteur de *La Civilisation au carrefour*, qui a joué un rôle majeur dans les événements préalables au Printemps de Prague. Une équipe *Poland 2000* s'est créée. L'essaimage s'est donc fait assez rapidement en Europe. Au Japon, également, avec Hidetoshi Kato et Saburo Okita<sup>34</sup>, ou en Inde : la première conférence internationale organisée par Futuribles se tient en 1962 à New Delhi. La deuxième se tient à Yale. Puis, petit à petit, des organisations

---

<sup>28</sup> Jean Fourastié (1907-1990), économiste et sociologue, a été Professeur à l'Institut d'études politiques de Paris et titulaire de la Chaire d'Économie et Statistiques Industrielles du CNAM. En 1962, il devint membre du groupe 85 du Commissariat Général du Plan aux côtés de Bertrand de Jouvenel [Massé, 1984].

<sup>29</sup> Le PPBS (*Planning, Programming and Budgeting System*) fut introduit aux Etats-Unis vers la fin des années 60 comme moyen d'appliquer à l'Etat un système de gestion dérivé du secteur privé.

<sup>30</sup> Organisme philanthropique fondé en 1936 à partir d'un don de 25 000 dollars d'Henry Ford, la Fondation Ford devint internationale à partir de 1950. Ses missions sont de renforcer les valeurs démocratiques, réduire la pauvreté et l'injustice, promouvoir la coopération internationale et faire progresser l'accomplissement humain. Source : *Ford Foundation*.

<sup>31</sup> « (...) en 1960, (...) Bertrand de Jouvenel, père d'Hugues de Jouvenel, proposait à la fondation Ford (fondation américaine qui participait activement à la reconstruction tant matérielle qu'intellectuelle de l'Europe de l'Ouest) de financer le « Projet Futuribles » ayant pour but de « discuter l'évolution des institutions politiques en Europe ». La perspective est d'emblée politique (...). Bertrand de Jouvenel entend au travers du « Projet Futuribles » démontrer que la réflexion sur l'avenir est une priorité en ces temps de bouleversements accélérés, si les dirigeants veulent garder une liberté de choix et de décision. » [Mousli, Roëls, 1995]

<sup>32</sup> Robert Jungk (1913-1994), journaliste, s'est intéressé aux problèmes liés à l'avenir dès le début des années 50. En 1967, il monta à Oslo, avec Johan Galtung, la Conférence internationale sur le Futur, de laquelle émergera la WFSF (cf. *supra*). Il est l'un des concepteurs des ateliers d'avenir ou des ateliers du futur (ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui les ateliers de prospective), méthode de discussion qualifiée par lui-même de « laboratoire d'essai social » ([Jungk, Müllert, 1980]). En 1987, R. Jungk crée la Bibliothèque internationale du Futur à Salzbourg.

<sup>33</sup> Sociologue norvégien.

<sup>34</sup> Economiste, Saburo Okita fut Ministre des Affaires étrangères du Japon. Il fut également président du Comité de la Politique technologique et scientifique de l'OCDE à Paris, dont Alexander King fut secrétaire.

internationales s'intéressent à la prospective : l'UNESCO avec Mahdi Elmandjra<sup>35</sup>, alors sous-Directeur général, les Nations Unies avec Philippe de Seynes<sup>36</sup>, patron de ce qui deviendra l'ECOSOC et qui, d'ailleurs, me recrute en 1970. Ensuite, nous assistons à la création d'une Commission du Futur, puis, plus tard, à l'instar de l'Association Futuribles, de la *World Future Studies Federation* en 1973<sup>37</sup>. Le phénomène a également touché l'Afrique : en Côte d'Ivoire, au Sénégal, avec Senghor qui s'est intéressé dès l'origine à ces questions<sup>38</sup>. Dans les années 70, se crée aussi le Club de Rome, avec un grand industriel qui se dit que le monde part à vau l'eau et fait la tournée des intellectuelles pour les mobiliser<sup>39</sup>. C'est sans doute l'époque où il y a le plus de communautés de prospectivistes internationaux, qui vont se mobiliser sur des thématiques afférentes à l'avenir de la planète.

Le concept même d'Ecole française de prospective peut renvoyer à un fond de valeurs communes, à une langue commune. Il renvoie aussi à une logique d'acteurs : face à la prospective américaine, nous ferions de la prospective sérieuse, y compris grâce à des méthodes rigoureuses. Soyons honnêtes ! Ces méthodes ont été mises au point d'abord aux Etats-Unis, même si elles ont fait, chez nous, l'objet de développements nouveaux notamment sous l'impulsion de Michel Godet et du Laboratoire qu'il a opportunément créé au CNAM (le Lipsor).

Une dimension que nous sommes fortement enclin à oublier, c'est le fort ancrage de la prospective, en Europe, dans le monde de la science politique : la pensée du contrat social, de la science politique, avec des personnes comme Andrew

---

<sup>35</sup> Professeur à l'université Mohamed V de Rabat (Maroc), il fut également Président de l'Association internationale Futuribles. Source : [WFSF, Futuribles, AMPS, 1987].

<sup>36</sup> Mort en avril 2003, Philippe de Seynes avait dirigé le Département des affaires économiques et sociales du Secrétariat des Nations Unies pendant vingt ans, en sa qualité de Secrétaire général adjoint aux affaires économiques et sociales de 1955 à 1968, puis de Secrétaire général adjoint aux affaires économiques et sociales de 1968 à 1975. Il est à l'origine de la création de nombreuses organisations actuelles appartenant au système des Nations Unies, telles que la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), ainsi que les Commissions régionales.

<sup>37</sup> La *World Future Studies Federation* (WFSF) fut officiellement créée en France en mai 1973. Son objectif est d'encourager la participation de ses membres aux débats et aux études sur le futur de l'humanité. Les fondateurs en furent Serge Antoine (Fondation Claude-Nicolas Ledoux, Paris), Pavel Apostol (*Romanian National Committee for Futures Studies*), André-Clément Decouflé (Association Internationale Futuribles), Paul Hannape (Association Plurilingue de Science Régionales de l'Europe du Nord-Ouest), Bertrand de Jouvenel (Association Internationale Futuribles), Eleonora Masini (*Instituto Ricerche Applicato Documentazione e Studi*, Rome), Peter Menke-Glückert (Ministère de l'Intérieur, Bonn), Pierre Piganiol (Association Internationale Futuribles) et Andrzej Sicinski (*Poland* 2000). Le premier Président fut Bertrand de Jouvenel (1973-1974). Source : WFSF.

<sup>38</sup> Léopold Sédar Senghor (1906-2001) fut Président de la République du Sénégal de 1960 à 1980. Les liens de Gaston Berger avec le Sénégal sont nombreux : né à Saint Louis du Sénégal, il se réclamait de posséder du sang sénégalais. Senghor reprend, dans un texte d'hommage à Gaston Berger, l'extrait d'un discours que ce dernier aurait effectué devant des étudiants de Dakar « ébahis » : « J'effectue une sorte de pèlerinage aux sources ! Ma grand-mère, Fatou Diagne, était une négresse de Gorée... Nous ne saurions mieux nous comprendre. » [Senghor, 1962]. Gaston Berger a inauguré l'Université de Dakar en décembre 1959. En 1990, est créée, à Saint-Louis, l'université Gaston Berger, devenue la deuxième université du pays.

<sup>39</sup> Il s'agit d'Aurelio Peccei (1900-1983), industriel italien, qui fut notamment un des dirigeants du groupe Fiat. Le Club de Rome fut créé en 1968 suite à une rencontre à Paris entre Aurelio Peccei et Alexander King, scientifique britannique, Directeur général de l'éducation et des affaires scientifiques à l'OCDE.

Schonfield<sup>40</sup>, qui a joué un rôle tout à fait moteur à l'époque. Olaf Palme<sup>41</sup> a joué un rôle en prospective sans doute largement supérieur à celui de Jacques Chaban-Delmas<sup>42</sup>.

Tout ça est donc un peu plus compliqué qu'on le dit.

**Philippe Durance** : Comment la prospective, qui est à l'origine un concept philosophique développé par Berger, a pu atteindre le milieu industriel et les sphères du pouvoir ?

**Hugues de Jouvenel** : D'abord, Berger est un philosophe et un industriel<sup>43</sup>. Ensuite, à la lecture de Tocqueville ou, dans un domaine différent, de Wells, nous constatons que le besoin d'anticipation vis-à-vis des actions humaines n'est pas quelque chose de nouveau. Ce qui est nouveau, c'est de prétendre organiser cette réflexion et, éventuellement, de structurer un métier autour... ce qui vient beaucoup plus tard d'ailleurs ; des personnes comme Peccei, Berger, Bell... et même Cornish<sup>44</sup>, Herman Kahn et autres, ne disaient pas faire de la prospective un métier.

**Philippe Durance** : Les écrits d'origine, ceux que nous pouvons lire dans *Prospective*, concernent exclusivement des réflexions très générales. Il n'y ait jamais fait mention d'une quelconque méthode.

**Hugues de Jouvenel** : Oui. Je suis notamment passé par le Ministère de la Défense, à l'époque d'Hugues de l'Estoile<sup>45</sup>... grande époque pour la prospective. Il n'y avait pas vraiment de discussions sur un corpus doctrinaire ou méthodologique.

Je crois que plusieurs phénomènes sont entrés en ligne de compte, dont la tentative de professionnaliser ce métier, ou cette attitude, puis de le commercialiser. Je prends souvent l'exemple du Club Jean Moulin, ou du groupe d'études prospectives de Gaston Berger ; je ne sais pas comment ils vivaient... sans doute sur une base de mécénat. En tout cas, il n'y avait pas d'obsessions des problèmes financiers, et encore moins des problèmes de personne. Tous les livres produits par le Club Jean Moulin ont été publiés avec le Club comme auteur, le nom des personnes n'apparaissant guère. Il y avait une espèce d'amour de l'art, de dévotion au bien public, d'engagement citoyen, qui correspondent à une période d'or de la prospective.

Je me souviens aussi de réunions éminemment fraternelles, généreuses, et en même temps intéressantes sur le plan intellectuel, au Caire, aux Etats-Unis, en Amérique latine, avec des personnes comme Bell et bien d'autres. Il est vrai qu'à

---

<sup>40</sup> Economiste britannique qui publia en 1965 *Modern Capitalism: The Changing balance of public and private power* (Oxford University Press). On doit notamment à Schonfield la remarque selon laquelle les « prédictions » ne représentent pas tant une description du futur qu'une expression des priorités de celui qui les réalise.

<sup>41</sup> Homme politique socialiste qui fut Premier ministre de la Suède en 1969. Il est mort assassiné en 1986.

<sup>42</sup> Jacques Chaban-Delmas (1915-2000) fut Premier ministre en 1969 sous la présidence de Georges Pompidou.

<sup>43</sup> « J'ai rencontré Gaston Berger pour la première fois deux ou trois ans avant la guerre de 1939 ; c'était à Marseille, rue Ferrari, dans cette curieuse maison où le commerce des engrais avait pour décor des murs tapissés de livres de philosophie. » [Gouhier, 1962]

<sup>44</sup> Fondateur de la *World Future Society*, cf. *supra*.

<sup>45</sup> « Courant 1964, le Ministre des Armées, Pierre Messmer, crée en effet le CPE, Centre de Prospective et d'Evaluation, se référant ainsi explicitement au concept de prospective, proposé par Gaston Berger. Véritable cellule de conseil du Ministre, le CPE est placé sous la direction de l'Ingénieur en chef Hugues de l'Estoile. » in [Monti, Roubelat, 1998]

cette époque, nous avons beaucoup moins de préoccupations pécuniaires. Il est vrai aussi que j'ai fait beaucoup de ces voyages comme porte-serviette de Peccei, qui avait une fortune personnelle et un talent pour lever des capitaux peu commun. Il y avait de la part de toutes ces personnes un point commun : une volonté de changer le monde.

Peux-t-on devenir des professionnels marchands et garder un caractère un peu décapant, innovant, pionnier ? La professionnalisation de la prospective n'est-elle pas le début de la sclérose ?

**Philippe Durance** : Une solution n'est-elle pas d'avoir un pied dans la recherche et un dans le métier, dans la profession ?

**Hugues de Jouvenel** : Oui. Mais en étant intimement convaincu de la nécessité d'un travail d'équipe ; et pas dans le cadre d'alliances conjoncturelles commerciales, mais dans un travail qui nous force à devenir plus intelligent. Et pour faire de l'intelligence collective, n'avons-nous pas besoin de diversité ? Et si nous voulons de la diversité, n'est-il pas contradictoire de vouloir labelliser une manière de penser ?

**Philippe Durance** : Il nous reste à parler notamment de l'évaluation. Qu'en est-il de l'évaluation en prospective ? Ou, si nous voulons partir d'une question plus générale, qu'est-ce qu'une bonne démarche de prospective ?

**Hugues de Jouvenel** : Il y a plusieurs aspects dans l'évaluation, entre l'évaluation des politiques publiques, celle de la prospective et l'évaluation en tant que telle.

L'évaluation des politiques publiques, *a minima*, correspond à une rationalisation de choix budgétaires, à du calcul avantages/coûts. Avec une grande difficulté en matière de comptabilité publique : sans comptes de bilan, impliquant un redémarrage vierge tous les ans. Il n'y a pas vraiment, non plus, de budget, puisque seuls 2 ou 3% font l'objet d'un vote... en attendant la LOLF, si elle est mise en œuvre. Il s'agit donc d'une évaluation financière, avec comme lacune importante l'évaluation à moyen/long terme et les effets induits.

L'évaluation d'une politique à l'aune des objectifs qu'on lui assigne est un autre aspect de l'évaluation des politiques publiques, qui m'intéresse bien davantage. Or là, nous retombons sur un problème majeur : le déficit politique total. Le politique ne doit pas être un commerçant qui cherche à coller aux besoins du marché à chaque instant, et dont nous pouvons juger l'action au travers des résultats de l'Audimat du lendemain matin. Idéalement, le politique doit incarner une vision d'un avenir désirable pour la société, désirable et réalisable. Ce qui fait la grandeur d'une consultation électorale, c'est la confrontation entre différents projets de société. Une fois élu, le politique est, en principe, le garant de cette vision à long terme, impliquant de ne pas se laisser manipuler par les courants d'opinion à court terme. Là, l'évaluation des politiques publiques butte sur un problème évident : il est très rare que les objectifs à moyen et long terme d'une politique soient clairement affichés. Nos politiques sont plus des gestionnaires, des communicants, que de véritables stratèges.

L'évaluation de la prospective est beaucoup plus compliquée. Dès lors que nous disons que l'avenir n'est pas prédéterminé, donc que nous ne pouvons pas le pré-voir, le pré-dire à l'avance, peut-on faire de l'évaluation en vérifiant si ce que nous avons dit sur le futur s'est effectivement vérifié le jour où nous arrivons à la

date fatidique ? Pas sûr. De plus, la prospective comporte une fonction d'alerte dont la réussite est basée sur le fait qu'elle a suscité l'action qui va permettre d'empêcher la réalisation de cette prévision d'alerte. Ce sont les fameuses *self-defeating prophecies*. A l'inverse, en matière de stratégie, il y a également les *self-fulfilling prophecies* : fixer des objectifs ambitieux pour provoquer une mobilisation.

J'ai donc une vraie difficulté sur l'évaluation de la prospective. Comme dans n'importe quelle activité intellectuelle, il s'agit d'un mélange de rigueur d'analyse, de réflexions, donc de travail au niveau des données, des idées, de la confrontation des opinions... et une capacité à les restituer. Sauf à être extrêmement prétentieux, ce n'est pas parce que j'ai pensé à quelque chose qu'un décideur va nécessairement s'en emparer et décider dans ce sens là. Chacun son rôle. Ce dont je suis sûr, en revanche, c'est que nous ne pouvons pas évaluer la prospective à l'aune des méthodes mises en œuvre ; ce n'est pas parce que j'utilise telle ou telle méthode, de la modélisation, du Delphi ou des scénarios, que je fais de la bonne prospective. Certainement pas...

**Philippe Durance** : En matière de prospective territoriale, par exemple, lorsque les enjeux et les actions ont été définis, il s'agit de vérifier que la mise en œuvre correspond bien aux enjeux analysés en amont et que la problématique générale a bien été prise en compte. Mais la difficulté est aussi là. Qui dit « évaluation » dit « mesure » et donc, « indicateur ». Ces indicateurs doivent-ils être définis *ex ante* ou *ex post* ? Autrement dit, l'évaluation doit-elle être préparée en même temps que la phase de prospective est réalisée ? Ou après ?

**Hugues de Jouvenel** : Restons sur la prospective territoriale et prenons l'exemple d'une opération sur laquelle nous avons un peu de recul : Catalogne 2010<sup>46</sup>. Il est clair que nous nous sommes totalement trompés sur les évolutions démographiques ; nous sommes parti sur une fourchette d'hypothèses concernant la fécondité que nous avons crue audacieuse et, en réalité, il s'avère qu'en 2004, la fécondité en Catalogne est très en deçà de l'hypothèse la plus basse que nous avons prise. Ce qui n'est pas inintéressant, allant ainsi à l'encontre de l'idée selon laquelle, en matière de démographie, il est possible de faire des projections sans risques d'erreur. En revanche, à l'époque, les coûts salariaux étaient très inférieurs à ceux de la France, de l'Allemagne ou d'autres pays d'Europe ; nous avons dit, alors, que, du fait des Jeux olympiques, il y aurait des effets de rattrapage très rapide. Ce qui c'est révélé exact. De la même manière, nous avons montré que, malgré un fort tissu de PME, un esprit entrepreneurial, des investissements étrangers importants, en particulier japonais, il serait très difficile de rattraper le retard en matière de recherche et de développement. Constituer des pôles d'excellence en matière de R&D nécessite du temps : le handicap serait difficile à remonter. Cinq ans avant les Jeux, en 1985, à la fin de l'exercice, nous avons élaboré un scénario noir. Le commanditaire a dit : « Non ! Je ne veux pas le voir. » En conséquence, tout ce qui a été publié sur « Catalogne 2010 » comporte cinq scénarios, le sixième ayant été laissé en rade. Il y a donc aussi ce problème ; le refus de voir du prospectiviste qui est piégé par ses concepts, par ses théories, mais aussi le refus de voir des parties prenantes.

Autre élément : le grand absent de la prospective, c'est la dimension du temps et des ordres de grandeur. Je veux bien adhérer au slogan « Je préfère une approximation exacte à une précision fausse », qui n'y adhérerait pas... encore faut-il ne pas confondre un cheval et une alouette, et ne pas mélanger ce qui est à cinq ans, à

---

<sup>46</sup> Cf. [Jouvenel, 1994]

dix ans, à vingt ans et à trente ans. Autrement dit, on écrase complètement la flèche du temps. Là, il y a un vrai problème, y compris dans les méthodes : situer les choses sur la flèche du temps, pour voir dans quelles mesures les phénomènes se succèdent ou se conjuguent, les conséquences s'ils se conjuguent, s'il est nécessaire de tout lisser sur des longues périodes... Il est complètement différent de faire 1% de croissance sur 40 ans, ce qui n'est peut-être pas mauvais, ou de faire 3% une année et -1% l'année suivante. Il y a là, me semble-t-il, un point faible dans l'appareillage du prospectiviste.

**Philippe Durance** : A titre d'exemple, un des groupes de travail du programme « Territoires 2020 » de la DATAR s'est penché sur les réseaux. Une des critiques méthodologiques fortes, faite dans le cadre de l'évaluation de cet exercice, concernait cette même problématique ; de nos jours, la notion de réseau recouvre des réalités diverses et variées, en matière de télécommunications, d'infrastructures de transport, d'énergie, etc. Ces éléments ont des échelles de temps, d'une part totalement différentes entre elles, et, d'autre part, très éloignées de l'horizon temporel fixé pour l'exercice global<sup>47</sup>.

**Stéphane Cordobes** : L'évaluation d'un exercice rend bien obligatoire de définir des indicateurs pour mesurer ses avancées et l'atteinte ou non des objectifs.

**Hugues de Jouvenel** : Vous savez que je suis très attaché à la distinction entre les deux volets de la prospective : l'exploration du futur et la construction du futur. Incidemment, ces deux volets ne sont pas à la même échelle. Quand j'explore le futur, j'explore mon environnement stratégique et mes « futuribles ». Quand je suis dans la construction du futur, c'est moi qui construis. Longtemps, nous avons fonctionné, notamment avec l'analyse morphologique, en mélangeant les éléments de contexte et les éléments internes. Je refuse maintenant de procéder comme cela : je ne peux pas confondre mon environnement mondial et ce que je peux faire à mon échelle. Ce qui ne veut pas dire que je suis surdéterminé par mon environnement mondial. Je suis bien sûr influencé, mais j'ai des marges de manœuvre. Mon espace de jeu ne correspond pas à l'espace plus large dans lequel mon jeu s'emboîte.

Quand vous parlez d'évaluation, vous êtes dans la construction du futur. J'ai insisté dans une conférence récente sur la différence entre *foresight* et *forecast*, et entre *backcasting* et *planning*<sup>48</sup>. Dans ma pratique de la prospective, quand j'explore le futur, je pars du présent et je vais vers l'avenir. Quand je passe à la stratégie, je pars de l'avenir et je reviens vers le présent. Ensuite, le cas échéant, je fais un plan. L'évaluation de la stratégie est différente : après avoir défini l'itinéraire, puis les objectifs à tel horizon temporel, je dispose d'indicateurs et un tableau de bord me permet alors de voir dans quelles mesures je dérive par rapport à ma trajectoire. Ceci est différent des indicateurs de veille ; ne pouvant pas refaire mes scénarios du futur tout le temps, y compris pour des raisons de temps et d'investissements, j'ai besoin d'avoir un minimum d'indicateurs qui me permette de valider les fondements de ma réflexion sur l'avenir.

**Philippe Durance** : D'un point de vue purement opérationnel, la définition d'un indicateur n'est pas aisée, ni sans conséquences sur le système lui-même.

---

<sup>47</sup> Cf. [Mousli, 2004]

<sup>48</sup> Intervention réalisée en mai 2004 lors du colloque international *New Technology Foresight, Forecasting & Assessment Methods* qui s'est tenue dans le cadre de l'*Institute for Prospective Technological Studies (IPTS)* de la Commission Européenne.

Pensez-vous qu'il faille inclure les indicateurs immédiatement dans la démarche prospective, au risque d'influencer la réflexion ?

**Hugues de Jouvenel** : Cela nous amène directement au thème de la prospective de la prospective. Il y a là un vrai travail à faire... qui commence par la question : « Sommes-nous capables de nous représenter collectivement le système actuel dans sa dynamique temporelle longue ? ». Vaste défi. Quand je parle de représentation, je ne parle pas de modélisation ; si nous interrogeons chacun d'entre nous sur la perception de la pièce dans laquelle nous nous trouvons actuellement, nous aurons une appréciation individuelle éventuellement différente... parce que nous avons tous des lunettes sur les yeux et un système de décodage mental propre. Arrivons-nous déjà à nous mettre d'accord sur cet objet ? Si l'objet est un verre, nous pouvons espérer d'y arriver. Si l'objet est une collectivité locale, c'est déjà plus compliqué. Quand je demande si nous sommes d'accord sur la représentation du système, c'est y compris au travers des variables qui sont agissantes sur ce système, des relations qu'entretiennent ces variables et du fait, que la dynamique d'ensemble du système est plus que l'addition des relations. D'où, d'ailleurs, des problèmes méthodologiques.

Supposons que nous arrivons à nous mettre d'accord sur la représentation du système et sur les variables qui le composent, vient ensuite la question des indicateurs pertinents. Un exemple : je parlais de fécondité. Quel est le bon indicateur ? Est-ce le taux de natalité ? Est-ce l'indice conjoncturel de fécondité ? Est-ce la descendance finale ? Chacun de ces indicateurs a des vertus qui lui sont propres... et a ses limites. Autre exemple, plus compliqué : la croissance économique. Est-ce le PIB ? Comment le formulons-nous ? En PIB par tête ? Comment le mesurons-nous ? En euros constants ? En euros courants ? En parité de pouvoir d'achat ? Vient ensuite le problème des données, auxquelles je peux faire dire tout et son contraire selon que je les prends en volume, en taux de croissance, etc. Je suis également mal à l'aise avec des indicateurs composites compliqués, du type de l'indice de développement humain du PNUD, par exemple, qui représente un grand panier d'indicateurs disparates sans que nous en connaissions les pondérations.

Quand je me déplace vers des variables plus qualitatives, du type de l'évolution des valeurs, il faut déjà s'entendre sur la définition de ce que j'appelle « valeur ». Les valeurs ne sont ni les opinions, ni les comportements, ni les indices de satisfaction. Il y a tout un travail, notamment sémantique, qui est presque un préalable à une bonne recherche en prospective. Je trouve que c'est vraiment un des éléments totalement manquant dans toute la littérature prospective : ces questions là, ce défi colossal d'appréhension de la réalité dans une dynamique temporelle longue, c'est-à-dire en écrétant le bruit conjoncturel, n'est jamais abordé. Je trouve qu'il y a là un vrai travail à faire, avec un rebouclage sur des travaux menés il y a trente ans sur les indicateurs sociaux par Jacques Delors<sup>49</sup> ou la *Health Education Welfare* aux Etats-Unis. La base de connaissances sur laquelle nous travaillons aujourd'hui est très faible. Et le problème n'est pas d'avoir plein d'informations. En matière de prospective territoriale, je vois beaucoup de personnes qui, sous prétextes de faire un observatoire territorial, un diagnostic, etc., partent collecter des données et se retrouvent très vite avec tellement d'information qu'ils ne savent pas quoi en faire. Le problème est que, ne sachant pas exactement ce que je cherche, je ne sais pas non plus ce qui est pertinent à rechercher. Pour moi, en matière de prospective de la

---

<sup>49</sup> Cf. [Delors, 1971]

prospective, il s'agit d'un véritable enjeu, auquel personne ne s'intéresse, ou très peu de gens.

Ensuite, je trouve qu'il y a un vrai travail à faire sur les paradigmes sous-jacents à nos interprétations de l'évolution des systèmes. J'ai été récemment frappé de constater que nous étions encore dans le paradigme linéaire : recherche fondamentale, recherche appliquée, innovation, croissance économique, et, avec un peu de chance, emploi et bien-être. Pour moi, le système est totalement interactif ; des innovations naissent du domaine technique, d'autres du marché, d'autres de la société et, plus souvent encore, à la croisée du tout cela. La vitesse de pénétration est très largement liée aux capacités d'appropriation, de maîtrise et, éventuellement, de transformation. Cela vaudrait la peine d'avoir un laboratoire de recherche fondamentale en prospective. Tout cela mériterait un travail de fond sur les théories à partir desquelles on prétend parler du changement, ou des inerties. Prenons encore un exemple : la théorie des trois états du développement – primaire, secondaire et tertiaire – me paraît totalement obsolète ; l'agriculture a été massivement industrialisée... l'agriculture et l'industrie sont en cours de « tertiarisation » massive, et les services d'industrialisation<sup>50</sup>. Prenons un autre exemple : je lisais hier un papier qui nous a été envoyé, pour publication dans *Futuribles*, par une personne qui a pris la typologie de Robert Reich<sup>51</sup> en matière d'emploi, a fait un tableau de correspondance avec les emplois existants d'une région française, et a conclu que cette région est fortement exposée à la concurrence mondiale, ayant plus de travailleurs routiniers que de manipulateurs de symboles. *A priori*, je suis séduit. Mais, premièrement, la typologie de Reich, je ne sais pas trop quoi en penser. Deuxièmement, j'aimerais savoir comment les tableaux de correspondances ont été faits, soit à partir des catégories socio-professionnelles, soit du travail : un ouvrier est-il systématiquement considéré comme un travailleur routinier ? Un cadre systématiquement comme un manipulateur de symboles ? Si la correspondance a été réalisée à partir du travail, est-ce suffisamment empirique pour connaître, dans le travail du manoeuvre de Renault, la part de manipulation de symboles, qui est peut être plus importante que celle de l'employé de la Poste ?

Dans un autre domaine, je serai ravi que nous fassions des jeux de simulation. Ne pourrions-nous pas inventer des jeux interactifs qui nous permettraient, non pas d'anticiper, mais de tester nos idées ? Nous parlions de démocratie... Puis-je, à l'approche des élections, mettre des panneaux dans le village et dire : « Testons nos scénarios, nos stratégies et jouons ensemble » ? Ce serait quand même autre chose que de dire : « Quels sont vos avens de rêve ? ». De la même manière, est-ce qu'aujourd'hui, quand un adolescent va voir un orientateur professionnel, ce dernier est capable de l'aider à se fabriquer ses futurs ? L'individu, lui-même, a beaucoup de mal à accoucher d'une vision du futur. Or, si je n'ai pas de vision d'un avenir désirable, ou indésirable, ce qui est souvent plus facile, autour de quoi vais-je organiser mon énergie ?

**Philippe Durance** : C'est la définition sartrienne du néant : l'incapacité à se projeter dans le futur, l'absence d'avenir, l'effacement de l'avenir pour reprendre la formule de Taguieff<sup>52</sup>, et la non-reconnaissance du passé : je fais fi de l'histoire. Je voulais justement, pour terminer, revenir brièvement sur l'existentialisme. Cornish,

---

<sup>50</sup> Cf. [Jouvenel, 2004a]

<sup>51</sup> Professeur de politiques économiques et sociales aux Etats-Unis, R. Reich fut Ministre du travail sous le premier mandat de Bill Clinton.

<sup>52</sup> Cf. [Taguieff, 2000]

dans son dernier ouvrage<sup>53</sup>, donne une place prépondérante au rôle de l'existentialisme dans l'émergence de la pensée prospectiviste française. Quel est votre point de vue là dessus ?

**Hugues de Jouvenel** : Je pense que les ressorts profonds de la prospective moderne sont beaucoup plus anciens que cela. Je me demande, c'est une de mes grandes questions, et autre sujet de recherche pour la prospective, si la prospective est un sous-produit de la pensée judéo-chrétienne : quelles sont les différentes perceptions de l'avenir dans des univers culturels différents ? Vient ensuite le courant de la responsabilité, y compris vis-à-vis du bien commun, qui a des racines philosophiques très anciennes et emprunte, en même temps, à une certaine culture politique très moderne. Je fais référence notamment à Rosanvallon. Sur la période plus récente, j'ai tendance à penser que l'existentialisme à la Mounier a joué un rôle. Je suis quand même assez réservé sur le raccourci de Cornish : les Français ont été battus, deux guerres mondiales ont été perdues, il y a eu un électrochoc, sur fond d'existentialisme et des pensées de Sartre. Je crois que c'est un peu superficiel et très réducteur.

**Philippe Durance** : Jacques Lesourne défend une position relativement proche<sup>54</sup>, au moins sur les fondements : la France a connu un revers important en 1940 et la prospective est aussi la cristallisation d'une volonté commune de se prendre en main à un moment où tout est à faire.

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

Mais il y a de vraies questions derrière ces interrogations... Je retourne à mes travers personnels : ce qui m'intéresse dans la prospective, c'est la problématique de la liberté, de la responsabilité. Liberté et responsabilité impliquent effort et engagement, pas seulement pour mon compte, mais aussi engagement citoyen, et donc culture politique. Qu'est-ce que signifient aujourd'hui ces concepts de liberté, de responsabilité et d'effort pour les gens qui ont vingt ans ? Vraie question. A ce niveau, les enquêtes « Valeurs »<sup>55</sup> sont assez intéressantes : elles montrent un retournement depuis cinq ans. Pendant vingt ans, nous avons observé la prépondérance de la liberté individuelle : « Je suis maître de ma vie. Je fais ce qui me

---

<sup>53</sup> Cf. [Cornish, 2004]

<sup>54</sup> Cf. [Cordobes, Durance, 2004]

<sup>55</sup> Les enquêtes « Valeurs » ont été initiées à la fin des années 70 par des chercheurs en sciences sociales de plusieurs pays européens. Trois vagues ont eu lieu en 1981, 1990 et 1999, qui ont permis de mesurer et de comparer certaines évolutions. Mille personnes ont été interrogées dans chaque pays. L'enquête était menée par interview et durait environ une heure. Le questionnaire couvrait l'ensemble des grands domaines de valeurs : travail, famille, morale, relations sociales, religion et politique. Les résultats concernant la France ont été présentés dans un ouvrage réalisé sous la direction de Pierre Bréchon, *Les valeurs des Français* (Armand Colin, 2003) ainsi que dans deux numéros spéciaux de *Futuribles* (n°260, janvier 2001 et n°277, août 2002).

plaît, tant dans le domaine privé que dans le domaine public. » Dans l'enquête 1999, nous avons vu un renversement de tendance majeur : « Je fais ce que je veux dans ma vie privée, mais je respecte certaines règles dans le domaine public. » Ensuite, débat difficile et vrai sujet aussi pour la prospective en matière de méthode : sommes-nous capables de progresser et d'arriver à quelques chose d'opérationnel autour des concepts d'effet de génération, d'effet de période et d'effet d'âge ?

## Bibliographie

- Bloch-Morhange (Jacques), 1962, *Fonder l'avenir*, Fayard
- Cordobes (Stéphane), Durance (Philippe), 2004, *Entretiens de la Mémoire de la Prospective : Jacques Lesourne*, CNAM, LIPSOR
- Cornish (Edward), 2004, *Futuring: The Exploration of the Future*, WFS
- DATAR, 1968, « Techniques avancées et aménagement du territoire », *Travaux et Recherches de Prospective*, La Documentation française
- Delors (Jacques) (Dir.), 1971, *Les indicateurs sociaux*, SEDEIS, coll. Futuribles
- Godet (Michel), 2001, *Manuel de prospective stratégique, Tome 1 : une indiscipline intellectuelle*, Dunod
- Gouhier (Henri), 1962, *Notice sur la vie et les travaux de Gaston Berger*, lue dans la séance du 12 novembre 1962, Institut de France, Académie des Sciences morales et politiques, Paris
- Jouvenel (Hugues, de), 1982, « La prospective pour une nouvelle citoyenneté », *Futuribles*, n°59, pp. 3-15
- Jouvenel (Hugues, de), Roque (M.-A.), 1994, *Catalogne à l'horizon 2010*, Economica
- Jouvenel (Hugues, de), 1999, « La démarche prospective, un bref guide méthodologique », *Futuribles*, n°247 ; mis à jour dans « A Brief Methodological Guide to Scenario Building », *Technological Forecasting and Social Change*, vol.65 (1), pp. 37-48
- Jouvenel (Hugues, de), 2004a, « La révolution de l'intelligence », *Futuribles*, n°297, pp. 3-4
- Jouvenel (Hugues, de), 2004b, *Invitation à la prospective*, coll. Perspectives, Futuribles
- Jungk (Robert), Müllert (Norbert), 1980, *Zukunftswerkstätten*, Hamburg ; traduit en anglais : *Future Workshops: How to Create Desirable Futures*, Institute for Social Inventions, London, 1987
- Leontief (W.), Cartier (A.P.), Petri (P.), 1977, *The future of the world economy*, Oxford University Press ; traduit en France : 1999, *l'expertise de Wassily Leontief, Une étude de l'ONU sur l'économie mondiale future*, Dunod, 1977
- Massé (Pierre), 1984, *Aléas et Progrès, Entre Candide et Cassandre*, Economica
- Monti (Régine), Roubelat (Fabrice), 1998, « La boîte à outils de prospective stratégique et la prospective de défense : rétrospective et perspective », *Acte des Entretien Sciences et Défense*, CNAM, LIPS

- Mousli (Béatrice), Roëls (Corinne), 1995, « Futuribles : naissance et histoire d'une revue de prospective », *La Revue des revues*, n°20, pp. 105-116
- Mousli (Marc), 2004, *Synthèse et évaluation du programme « Territoire 2020 »*, Prospective Info, DATAR, GERPA
- Paquot (Thierry), 2004, « Entretien avec Serge Antoine », *Revue Urbanisme*, n° 336
- Senghor (Léopold Sédar), 1962, « Gaston Berger ou le Philosophe de l'action », *Hommage à Gaston Berger*, Université de Dakar
- Taguieff (Pierre-André), 2000, *L'effacement de l'avenir*, Galilée, coll. Débats
- WFSF, Futuribles, AMPS, 1987, *Reconquérir le Futur, Manuel d'études prospectives à l'usage des planificateurs africains*, PNUD

**Index**

<i>Analyse et Prévision</i> .....	4, 6
Antoine, Serge .....	6
Association nationale de la recherche technique .....	9
Bell, Daniel .....	12, 15
Berger, Gaston .....	5, 13, 15
Bloch-Lainé, François.....	5
Bloch-Morhange, Jacques.....	5
Catalogne 2010 .....	17
Centre d'études prospectives .....	5
Chaban-Delmas, Jacques .....	15
Club de Rome .....	14
Club Jean Moulin.....	15
CNPF .....	6
Collège des techniques avancées .....	5
Comité international Futuribles .....	13
Commission du Futur.....	14
Commission européenne.....	6
Cornish, Edward .....	15, 20, 21
DATAR.....	5, 18
Decouflé, André Clément .....	5
Delors, Jacques .....	6, 19
Ecole française de prospective.....	12, 14
ECOSOC.....	14
EDF.....	6
Ekistics.....	4
Elmandjra, Mahdi .....	14
existentialisme .....	10, 20, 21
FAST.....	6
Fondation Ford.....	13
Fourastié, Jean .....	6, 12, 21
Futuribles .....	4, 5, 6, 7, 8, 9, 13, 14, 20
<i>FutuRIS</i> .....	9
Galtung, Johan .....	13
Gordon, Theodore .....	12
<i>Health Education Welfare</i> .....	13, 19
Helmer, Olaf .....	12
<i>Hudson Institute</i> .....	5, 12
<i>Institute for the Future</i> .....	5, 12
Jouvenel, Bertrand (de).....	6, 12, 13
Jungk, Robert.....	13
Kahn, Herman .....	4, 12, 15
Kato, Hidetoshi .....	13
l'Estoile, Hugues (de) .....	15
La Poste.....	20
Laboratoire de prospective appliquée .....	5
Leontieff, Wassily.....	4
Lesourne, Jacques .....	12, 21

LOLF .....	16
Maison des Sciences de l'Homme .....	6
<i>Manhattan Project</i> .....	12
Massé, Pierre.....	5, 13, 21
McHale, John et Magda.....	5
Monod, Jérôme .....	5, 6
Mounier, Emmanuel .....	10, 21
Nations Unies.....	4, 14
Okita, Saburo .....	13
Palme, Olaf .....	15
Peccei, Aurelio.....	15, 16
Piganiol, Pierre.....	11, 13, 21
plan Marshall .....	13
Plassard, Jacques.....	6
PNUD.....	19
<i>Poland 2000</i> .....	13
PPBS .....	13
Printemps de Prague .....	13
<i>Prospective</i> .....	6, 15
PUF .....	6
<i>RAND Corporation</i> .....	4, 12
Reich, Robert .....	20
Renault.....	20
Richta, Radovan.....	13
Rosanvallon, Pierre.....	10, 21
Saint Geours, Jean.....	6
Sartre, Jean-Paul .....	21
Sauvy, Alfred .....	6, 21
Schonfield, Andrew .....	15
SEDEIS.....	4, 5, 6
SEMA .....	7
Senghor, Léopold Sédar.....	14
Seynes, Philippe (de) .....	14
système national de recherche et d'innovation .....	9
Szalai, Alexander .....	4
Territoires 2020.....	18
Tocqueville, Alexis (de) .....	15
UNESCO .....	14
Viveret, Patrick.....	10
Wells, Herbert George .....	15
<i>World Future Society</i> .....	5, 13
<i>World Future Studies Federation</i> .....	14

### Liens utiles

- Club de Rome : <http://www.clubofrome.org>
- 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)
- 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/prospective\\_framedef\\_vf?OpenDocument](http://www.datar.gouv.fr/datar_site/datar_framedef.nsf/webmaster/prospective_framedef_vf?OpenDocument)
- Futuribles : <http://www.futuribles.com>
- *Hudson Institute* : <http://www.hudson.org>
- *Institute for the Future* : <http://www.iftf.org>
- 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>
- Opération FutuRIS : [http://www.operation-futuris.org/dyn\\_menu.asp](http://www.operation-futuris.org/dyn_menu.asp) ; le site présente notamment les composantes, les variables et les différents scénarios élaborés
- *RAND Corporation* : <http://www.rand.org>
- *World Future Society* : <http://www.wfs.org>
- *World Future Studies Federation* : <http://www.wfsf.org>