

Les Entretiens de la Mémoire
de la Prospective :
Jean-Paul Bailly,
Président du groupe La Poste

Philippe Durance

Février 2005

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>Philippe Durance (ph.durance@wanadoo.fr) est chercheur associé au Lipsor.</p>

Eléments de biographie



Diplômé de l'Ecole Polytechnique et du MIT, Jean-Paul Bailly est Président du Groupe La Poste depuis 2002.

Il a consacré l'intégralité de sa carrière au Service Public en participant, auparavant, au management et à la direction de la RATP de 1970 à 2002 ; il y a assuré, notamment, les fonctions de Directeur du Département du matériel roulant autobus, de Directeur du Métro et du RER et de Directeur du Personnel.

En 1990, il est nommé Directeur Général Adjoint, puis Président Directeur Général en 1994. Dans ce cadre, il a mis en place un dispositif d'« alarme sociale », visant à favoriser le dialogue avec les organisations syndicales et réduire la conflictualité dans l'entreprise.

Entre 1997 et 2001, il assume parallèlement la Présidence de l'Union Internationale des Transports Publics (UITP).

Membre du Conseil Economique et Social depuis 1995, il est, à ce titre, l'auteur du rapport *Prospective, débat, décision publique* (1998) qui a fait date en France en introduisant la notion de prospective du présent.

L'Entretien

A Paris, le 6 janvier 2005

Philippe Durance : Comme il est dorénavant d'usage, je souhaiterais que nous débutions cet entretien par un bref retour sur votre parcours personnel.

Jean-Paul Bailly : J'ai fait un parcours d'homme d'entreprise : je n'ai jamais été ni dans l'administration, ni dans un milieu académique – sauf, de temps en temps, pour y faire des cours ou des conférences, ni dans un cabinet ministériel. Ce qui me met dans une catégorie un peu à part. Qui plus est, je n'ai travaillé que dans deux entreprises : la RATP et la Poste. Dans la première, j'ai cette particularité d'y avoir démarré comme jeune ingénieur et d'en avoir fini Président. Ce qui reste, je crois, une exception, puisque, à mon départ de la RATP, on est revenu à des errements (sans qu'il y ait derrière ce mot-là quoique ce soit de péjoratif) antérieurs : quelqu'un d'extérieur à l'entreprise a été pris, alors que je pense qu'il y avait au moins une personne de l'entreprise qui aurait été parfaitement capable.

Ce parcours-là a été presque initiatique : j'ai passé une série d'étapes de formation et de construction... avec des phases très opérationnelles, de terrain, au moins à deux reprises et dans des circonstances parfois difficiles, et des activités plus transversales. Mon premier contact avec, sinon la prospective, du moins l'intégration de certaines formes d'appréhension du futur dans la conduite des entreprises est intervenue assez tôt puisque mon deuxième poste à la RATP a été celui de responsable du Plan, d'abord pour la partie ferroviaire, puis pour toute l'entreprise. J'avais 30 ans. C'est dans ce cadre-là que j'ai, pour la première fois, touché un peu à la prospective avec Michel Godet : vers 1976 ou 1977, il nous avait convaincu d'une démarche d'analyse matricielle de jeu d'acteurs, puis d'un positionnement pour construire des scénarios liés, en particulier, à l'évolution de l'environnement administratif et politique de l'entreprise. Cela a été pour moi une expérience mitigée : très enrichissante pour ceux qui ont participé au travail, mais, quoique intéressant, le fruit de ce travail était finalement assez peu utilisable. Un tel exercice n'a véritablement de sens, pour moi, que s'il permet d'éclairer l'action et la politique.

Après cette période, j'ai fait à la fois de la technique et de la finance, de la gestion et des ressources humaines, de l'exploitation et de la maintenance, de l'ingénierie à l'étranger... la palette des différents métiers, jusqu'au moment où, lorsque c'est posé le problème du choix d'un Président, on m'a demandé de prendre cette responsabilité.

Par la suite, sous l'influence de Louis Guieysse, Directeur général adjoint, et avec Edith Heurgon, a notamment été lancé le projet « Crise de l'urbain, futur de la ville » qui était une réflexion prospective, plus traditionnelle dans son approche, mais intéressante par sa manière de s'articuler avec un certain nombre de responsables dans l'entreprise¹. C'est la première fois que je constatais qu'un certain nombre de

¹ « 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, le géographe Marcel Roncayolo 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

décisions, qui ont ensuite été prises, étaient déjà en germe dans cette réflexion : je pourrais parler de l'idée qui voit aujourd'hui le jour de *Mobilien*², ou de l'idée que les stations sont aussi importantes que les lignes et que, finalement, quand on parle d'un réseau, on parle toujours d'un réseau de lignes, mais qu'il s'agit aussi d'un réseau de points. Et cela apporte une vision prospective et politique assez différente. Il y avait aussi en germe, par exemple, toutes les perspectives de l'automatisation, Météor, etc.

Les temps d'avance qu'a pu prendre la RATP, dans beaucoup de domaines, que ce soit en termes de modes de transport, ou même de modes d'organisation décentralisée ou sociale, ne sont pas complètement indépendants de la capacité de travail prospectif partagé qui a eu lieu à cette époque.

Voilà. Si l'on parle d'une entrée en prospective, disons que c'est un peu ça.

Pour aller plus loin, disons que le cœur de ma pratique de ma philosophie du management repose sur le premier rôle d'un manager : éclairer l'avenir et donner du sens à l'action quotidienne des gens. Il faut avoir une capacité de lecture de la situation présente et être capable d'y identifier — là, souvent, les formes collectives sont les plus efficaces, un certain nombre de germes, de signaux faibles, qui doivent être regardés attentivement et qui, de manière construite, avec des approches plus traditionnelles de la prospective (scénarios, etc.) permettent de mieux formaliser ce sens et ce projet pour l'entreprise. Cela peut se faire de manière relativement articulée, mais aussi de manière inconsciente : on ne se dit pas « Demain, je fais de la prospective ». C'est plus une manière d'apprendre à se poser les bonnes questions, plutôt que d'apporter systématiquement les bonnes réponses.

Philippe Durance : Vous diriez que la prospective est une attitude ?

Jean-Paul Bailly : Oui. Je considère que c'est vraiment une manière de vivre et de regarder le monde. Qui va de pair avec une certaine forme de foi en l'avenir et une forme — je crois que le mot est d'Edith Heurgon, et je le reprends complètement, d'optimisme méthodologique³. Dans l'optimisme méthodologique, il y a le fait que nous ne sommes pas dans une attitude passive vis-à-vis de la construction de l'avenir. Nous n'essayons pas de prévoir ce que sera l'avenir, mais nous nous disons que nous sommes des acteurs de la construction de cet avenir et qu'il s'agit de savoir quel avenir nous voulons, plutôt que quel avenir nous attend.

Evidemment, il ne s'agit pas du tout du même dirigeant, entre celui qui se demande ce qui va lui tomber dessus et celui qui se demande ce qu'il va construire comme avenir pour son entreprise et même, d'une certaine manière, comment il peut influencer la société, surtout à la tête d'entreprises qui sont clairement des acteurs qui construisent cette société. Que ce soit la RATP sur l'Ile-de-France, ou que ce soit la

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. » [Cordobes, Durance, 2004a, p. 4]

² Le *Mobilien* est un programme qui s'inscrit dans le Plan de Déplacements Urbains d'Ile-de-France (PDUIF) adopté en décembre 2000 dans le cadre de la loi sur l'air. C'est un exemple de l'amélioration des déplacements : pour satisfaire les voyageurs et en attirer de nouveaux, il offre des bus fréquents, rapides, propres, accessibles, maillés entre eux, modernes, sécurisés et bénéficiant d'un support d'information performant.

³ « 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... » [Cordobes, Durance, 2004a, p. 10]

Poste, ces entreprises sont des acteurs décisifs du paysage territorial et politique français.

Le patron est là pour participer à la construction de son environnement et de l'avenir de son entreprise, donc de choisir entre différents futurs possibles, le futur qui lui paraît à construire. Cette attitude, cette philosophie, suppose une méthode de travail faite à la fois de beaucoup de curiosité, d'écoute, et pas seulement d'écoute d'expert, mais d'écoute de terrain. On apprend beaucoup, voire plus, en allant voir un guichetier, un maire, qu'en allant voir un grand savant ou prospectiviste. On n'apprend pas forcément plus, mais pas les mêmes choses. Nous avons besoin des deux ; des éclairages de grands experts sont évidemment très importants.

Je prends deux exemples sur la Poste : ce n'est pas en allant voir le terrain que je vais me faire une idée un peu intéressante de ce qui est un problème majeur, c'est-à-dire l'avenir du courrier dans le cadre des nouvelles technologies. Dans ce cas, il est intéressant d'avoir des gens très pointues, de vrais experts, qui vont essayer de me dire des choses intelligentes là-dessus. S'ils me disent que nous sommes face à une perspective de déclin durable, que dois-je faire ? Je n'ai pas besoins de cinquante milles scénarios : ou bien j'accepte le déclin durable et je le gère, ou bien je prends conscience que j'ai un certain nombre de capacité de leviers pour faire en sorte de trouver, ici ou là, des relais de croissance, des opportunités dans des parties amonts ou avales des processus, etc. Je pourrai ainsi repositionner, reconfigurer l'activité, le marketing, les produits de mon entreprise. En fait, quels vont être ma stratégie et mon projet ? Ils me disent que j'ai un déclin durable — 2 à 3% par an ; je construis toute ma stratégie économique, financière, de productivité pour que, même si cela se produit, je sois robuste à ce déclin. J'ai fait tous mes budgets et tous mes *business plan* là-dessus. Et, par ailleurs, je fais tout ce que je peux pour que cela n'arrive pas !

En revanche, quand je réfléchis à l'avenir de nos réseaux de bureaux de poste, je suis plus dans une réflexion qui se rapproche de la prospective du présent : là, nous allons sur le terrain, nous écoutons et nous nous rendons compte qu'émerge le fait que la Poste courre peut être un risque mortel en se coupant du mode de vie des français. La dimension prospective fait ressortir que la proximité est l'atout essentiel et principal de la Poste. En plus, tous les experts me disent que la proximité est une valeur d'avenir : les gens recherchent à nouveau le service personnalisé, la qualité de la relation, etc. Il faut donc absolument que je valorise cet atout : il n'est pas évident que la stratégie de repli de la Poste soit une bonne idée. Elle ne répond qu'à une vision économique de court terme. Si je me repositionne en plus long terme, je prends en compte l'évolution des modes de vie, des attentes, des valeurs ainsi qu'un certain nombre d'autres forces telles que la décentralisation ou le renforcement du territoire français, dans les 10 à 15 ans qui viennent, comme terre d'accueil des européens. La France est un pays bien organisé, où il fait bon vivre, où il y a de la place : des atouts incroyables. Je trouve toujours invraisemblable que l'on considère de manière dévalorisée ou comme un constat d'échec que la France ait vocation à être le jardin de l'Europe ou du Monde : ça ne peut pas être que cela, mais si c'est en plus, pourquoi pas ! On devrait investir mille fois plus dans le tourisme et l'accueil des étrangers. On a l'impression que ce n'est pas digne des grands enjeux de la France éternelle, technologique, des très grands projets industriels... Bien sûr, il faut aussi se donner des chances et des atouts dans ce domaine-là, mais cette dimension d'accueil et de services est, à mon avis, une dimension qu'il faut prendre en considération et qui a toute sa place dans le projet de la Poste.

Tout cela pour essayer d'expliquer, à partir de différents enjeux, dans différents domaines, l'articulation de ce souci permanent de voir comment va se construire l'avenir et comment, à partir du présent, on peut favoriser tous les leviers qui nous donnent le sentiment que nous allons vers l'avenir le plus souhaitable.

Philippe Durance : On dit souvent que les dirigeants ont une vision de leur métier et de leur entreprise, et que c'est cette vision qui permet à l'entreprise d'aller de l'avant. A vous écouter, il semblerait que la prospective soit une manière de dépasser cette vision en la partageant avec d'autres, d'en dépasser le caractère personnelle ou individuelle.

Jean-Paul Bailly : Oui. C'est sûr. Et, c'est aussi une manière de rendre plus opérationnelle la façon d'aller vers la vision. Il ne s'agit pas de dire quelle sera la situation de la Poste en 2020, mais plus de s'exprimer sur les valeurs, l'environnement, la nature des métiers, le cœur de métier... quelque chose de flou et de complexe à la fois, dans lequel il y a une part de rationnelle et une part d'intuitif. On ne peut pas aller vers cette vision par une programmation planifiée. C'est, au contraire, une vision pour laquelle nous essayons de voir, dans ce qui existe aujourd'hui, les points sur lesquelles il faut mettre l'accent, donner les priorités, ou freiner, pour se donner un maximum de chance d'aller vers quelque chose qui lui ressemble.

A partir de cette vision, nous pouvons tirer un tas de conclusions : sur la manière de gérer l'entreprise avec une dimension très rigoureuse, performante, tournée vers un scénario pessimiste et, en même temps, une dynamique d'innovation, d'initiative, de développement, de recherche, de nouveaux produits pour essayer de contrecarrer cette direction dans laquelle nous ne voulons pas aller, à laquelle nous ne nous prêtons pas, mais sur laquelle nous essayons d'actionner tous les leviers pour ne pas y aller.

De même, sur le plan des relations sociales et humaines, la vision montre une entreprise qui, malgré sa taille, est une entreprise dans laquelle les gens sont des acteurs, sont en responsabilité, sont bien dans l'entreprise et s'y trouvent motivés à la fois par la qualité du travail et des relations qui peuvent y exister. Et si je me dis que dans ma vision j'ai toutes ces dimensions, qui répondent non seulement à une vision humaniste, mais en plus économique, alors j'essaie de mettre en place des structures décentralisées, d'organiser le dialogue social... ce que je fais maintenant. Tout cela ressemble plus à une réaction chimique qu'à une vision horlogère du monde. Ce n'est pas du tout mécanique : il ne suffit pas de connaître tous les engrenages pour arriver là où je souhaite aller. Je pense simplement avoir plus de chance d'aboutir à ma vision en étant meilleur en responsabilité d'encadrement, en organisation du dialogue, en innovation, et si je sais développer mon réseau de présence territoriale et les relations avec les collectivités, etc.

Philippe Durance : Il existe, dans toute organisation, une distanciation certaine entre le ou les dirigeants et les employés, surtout dans les très grandes structures. La prospective, telle que vous la pratiquez notamment, n'est-elle pas un moyen de réduire cette distance et de redresser peut-être la barre par rapport à certains écarts, perdant la notion du terrain et des réalités parfois ?

Jean-Paul Bailly : Oui. Tout à fait d'accord.

Philippe Durance : Si vous aviez à faire la comparaison entre la prospective dite classique et la prospective du présent, quels points mettriez-vous en avant ? Qu'est-ce qui vous semble vraiment différent ?

Jean-Paul Bailly : Je crois que l'essentiel de la prospective est dans la relation entre la vision et l'action. Dans les deux cas, il faut une forme de vision. Mais, dans la prospective traditionnelle, il s'agit plus d'une vision probable, qui, d'une certaine manière, vous échappe, qui est subie. Dans la prospective du présent, l'avenir est choisi. Et puis, souvent, dans la prospective, il y a une vision un peu mécanique des choses, alors que, dans la prospective du présent, sont identifiés dans la réalité du terrain d'aujourd'hui les éléments favorables ou défavorables pour construire et aller vers cet avenir choisi. C'est pour cela que la prospective du présent est un élément fort de la philosophie du management. Pour moi, la différence principale est là : chacun est un acteur capable d'influencer et de jouer un rôle important sur la construction de l'avenir souhaitable, que ce soit pour sa propre entreprise ou, même, pour des éléments de son environnement ; et, deuxièmement, dans l'idée que tout est en germe déjà aujourd'hui. Simplement, nous pouvons arroser certaines plantes et en laisser mourir d'autres... parce que nous avons identifié que cette plante-là sera mieux dans le jardin que j'imagine demain que l'autre. C'est le choix de management⁴.

Philippe Durance : Nous touchons là un point qui me semble critique et qui constitue d'ailleurs une des principales critiques que nous pourrions faire à cette partie normative de la prospective. Qu'est-ce qui vous permet, à vous, Jean-Paul Bailly, Président de la Poste, de dire que ce que vous considérez comme souhaitable est souhaitable pour tout le monde ? Est-ce que votre souhaitable est identique au souhaitable des autres ?

Jean-Paul Bailly : A partir du moment où une vision ressort, moins de l'expertise que de l'intelligence collective du terrain, la légitimité est mieux assurée. Mais je crois que la question que vous posez est quand même toujours vraie. En même temps, on sent au travers de la multiplicité des réactions des uns et des autres, des positives comme des négatives, qu'on est globalement dans la bonne direction avec une adhésion, soit marquée, soit, d'une certaine manière, dissimulée. Par exemple, je suis assez convaincu que, sur le projet de la Poste aujourd'hui, et au-delà des oppositions syndicales, il y a une conviction assez profonde qu'il s'agit quand même de la bonne direction pour construire le meilleur avenir possible pour l'entreprise.

Philippe Durance : C'est aussi ce qu'on appelle l'intelligence collective.

Jean-Paul Bailly : Oui, c'est ça, c'est l'empathie, c'est faire la part entre le réel authentique et la surface des choses. Ce n'est pas facile... mais, quelque part, je pense que si l'on procède de cette manière, cela crée aussi quelque chose de décisif qui est la relation de confiance. Cette manière de travailler aide à établir la relation

⁴ Cette attitude face à l'avenir est une caractéristique fondamentale de la prospective dite « classique ». Déjà, Gaston Berger écrivait que « si l'avenir dépend de tout ce qui existe à présent, et de la manière dont nous sommes placés dans ce présent — c'est-à-dire de ce que nous pouvons —, il dépend aussi de ce que nous voulons. » [Berger, 1958, p. 6]. Pour Hugues de Jouvenel, « l'avenir [est] domaine de volonté » [Jouvenel, 2004, p. 39]. Enfin, pour Michel Godet, « la prospective [...] vise [...] à réduire [l'incertitude] autant que faire se peut, et à prendre des décisions qui vont dans le sens de l'avenir souhaité. [...] La prospective réhabilite le désir comme force productive d'avenir. » [Godet, 2001, p. 6].

de confiance. Et la relation de confiance est la clef de tout. Un avenir souhaitable, pour qui que ce soit, ne peut être que dans un monde de confiance : la confiance des clients, impliquant la qualité des produits et des services ; la confiance des élus, de l'environnement politique, ce qui implique l'authenticité de la concertation ; la confiance des collaborateurs, ce qui implique essentiellement le travail en équipe ; la confiance de l'ensemble du personnel, ce qui implique l'écoute et le dialogue ; la confiance des pouvoirs publics, qui implique la transparence. Se dire qu'un monde de relations de confiance fait parti d'un futur souhaitable donne beaucoup de clefs pour les comportements de tous les jours.

Ce qui est terrible, en fait, c'est que le mode de management traditionnel des administrations est plutôt fondé sur la défiance : la définition très précise de ce qu'il faut éviter, et non pas la confiance faite à l'autre en lui indiquant le résultat à atteindre ; le processus des contrôles et des autorisations préalables, et non pas de la responsabilité d'atteindre des résultats, évidemment contrôlés. Dès qu'on est dans des organismes administratifs, centralisés, forcément un peu technocratique, et anonyme, on ne peut pas être dans un monde de confiance.

Philippe Durance : Vous avez déjà parlé de Michel Godet et de la SEMA dans les années 70. Certains faits vous ont-ils semblé marquants dans la jeune histoire de la prospective française ? Ou bien des rencontres avec des personnes qui vous aurez influencées ?

Jean-Paul Bailly : Dans les personnes, il y a bien évidemment Edith Heurgon. Il ne faut pas confondre le maître et l'élève : le maître est Edith Heurgon, je ne suis que l'élève. C'est elle qui m'a vraiment, je crois, le plus aidé à réfléchir, à évoluer et à essayer d'articuler justement la philosophie de la prospective et la philosophie du management.

Il y a également eu Armand Braun⁵. Je peux témoigner que sa réflexion est complètement à l'origine d'un développement aujourd'hui de la RATP. Il est le premier à m'avoir dit que la RATP ne s'était jamais intéressée aux prescripteurs de ses clients, les entreprises. Il nous a convaincu que l'avenir était de travailler avec elles, de gérer leur implantation, l'organisation des déplacements, le financement partiel des déplacements des salariés, etc. Et, finalement, des rencontres, ou des révélations de ce genre, nous en avons assez souvent, mais, la plupart du temps, nous n'en tirons rien. Et là, la vision prospective intervient, sans laquelle il est très facile de passer à côté du principal. Pour voir que cette observation mérite un développement et qu'il y a derrière tout un pan d'activités intéressant à développer, je pense que l'attitude prospective est utile, comme critère de sélection. Lorsque Armand Braun m'a fait part de son idée, nous étions en plein dans la prospective du présent : nous travaillions déjà avec quelques entreprises. Mais, nous nous sommes dits que si nous l'arrosions, nous mènerions l'entreprise dans la bonne direction, dans une action plus partenariale avec les grands prescripteurs de transport, dimension que je souhaite pour l'avenir de l'entreprise, et qui modèle à la fois l'entreprise et son environnement.

Dans un autre domaine, mon rapport au Conseil économique et social [Bailly, 1998] a correspondu à une période de forte sensibilité à la crise du politique, de la décision publique, et à la place que devez occuper le débat dans ce processus. Quelque part, la question était encore plus autocentrée sur le CES, nous demandant

⁵ Cf. [Cordobes, Durance, 2004b]

quel pouvait être son rôle dans la société civile, dans l'évolution de la société française. Personnellement, je crois toujours qu'il reste un lieu privilégié pour ce type de réflexion prospective. Parce que, finalement, regardons les assemblées : le Sénat, par sa composition, par son caractère de représentation autant des territoires que des français, est un élément indispensable, mais très marqué par la tradition — tout en étant un endroit où se fait un travail professionnel très remarquable sur les lois, souvent méconnu ; l'Assemblée nationale est plus dans l'actualité et, même si ses lois structurent l'avenir, elles répondent souvent à des enjeux présents. La dimension publique de la prospective a été un temps portée par le Plan, mais on sent bien que le modèle est dépassé. Si nous voulons nous approcher plus d'une prospective du présent avec sa forme d'intelligence collective, le CES est assez bien placé. La formule du Président Dermagne⁶ est assez belle : le Conseil économique et social est l'assemblée du premier mot, l'Assemblée nationale étant celle du dernier mot. Et nous n'en avons pas tiré toute la quintessence : c'est un lieu qui doit aider à la construction du projet pour la France et à l'anticipation.

Philippe Durance : Y a-t-il des relations avec les conseils économiques et sociaux régionaux ?

Jean-Paul Bailly : Oui. Il y a des relations d'échange et de coopération. D'ailleurs, certains d'entre eux ont des sections prospectives qui fonctionnent assez bien. Le CESR est clairement positionné par rapport à l'exécutif du Conseil régional : il en est le conseil. Le positionnement politique et institutionnel du CESR par rapport aux pouvoirs politiques est beaucoup plus clair, plus opérationnel, que celui du CES par rapports aux autres assemblées, par rapport au Gouvernement, aux administrations, au Plan, ... Le CES est un peu pris dans cet ensemble national, alors qu'au niveau régional, le champ est mieux déterminé et le positionnement plus clair. Et donc, assez naturellement, ils font de la prospective. Les gens des territoires sont très proches de la prospective du présent ; un territoire a vraiment le sentiment qu'il peut en partie choisir son avenir. Certains sont favorisés, d'autres défavorisés, c'est une autre question. Mais peu de gens, finalement, pensent que l'avenir est une fatalité. On trouve dans les territoires beaucoup de gens très motivés dans cette démarche-là ; ils se disent qu'ils sont en charge, eux, de construire l'avenir. Et, ils ont des exemples autour d'eux de gens qui ont fait des choix qui ont été structurants et qui ont vraiment permis, sinon de retourner les situations, du moins de faire en sorte que l'avenir qui se dessine aille dans le sens du plus souhaitable.

J'ai participé à un groupe de la Datar sur la prospective territoriale, mais cela a plutôt été un échec⁷. Il y a eu plusieurs visites sur le terrain, à Marseille, à Lille et dans le Centre. Au fond, le travail nous a donné beaucoup de mal. A mes yeux, il est ressorti que la prospective territoriale qui fonctionne est une prospective qui sait allier des capacités d'expertise avec la prospective du présent et l'intelligence collective. C'était la thèse⁸. Le travail s'est perdu dans les sables. Il n'a jamais

⁶ Jacques Dermagne est Président du Conseil économique et social.

⁷ Il s'agissait du groupe de travail « Prospective territoriale et action publique » constitué dans le cadre du programme de prospective « Territoires 2020 » lancé en 2001 par la Datar. Présidé par Jean-Paul Bailly, ce groupe comprenait, notamment, Edith Heurgon, J. Landrieu, P.-F. Gonod 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]

⁸ « Ainsi, un objectif de ce groupe de la Datar est-il d'étudier si, effectivement, certains territoires, grâce à de telles pratiques de prospective, sont capables de mobiliser très largement, au plus près des

vraiment été publié : seuls quelques articles ont fait l'objet d'une publication. Et puis, la cohésion dans le groupe n'était pas très bonne... Je pense, cependant, qu'il y avait dans ce travail des éléments intéressants ; il aurait fallu les écrire en 15 pages au lieu de 300. Mais, c'est tellement plus facile de l'écrire en 300 pages...

Philippe Durance : L'évaluation commence à apparaître en matière de politiques publiques. Pour vous, est-ce également un enjeu en matière de prospective ?

Jean-Paul Bailly : Je crois que l'évaluation des politiques publiques est un véritable enjeu. J'ai aussi été membre d'un comité d'évaluation des politiques publiques et, vraiment, la France n'est pas un pays câblé sur l'évaluation. Pratiquement jamais ne sont formulés en termes évaluables les résultats attendus d'une politique publique. Première difficulté. Ici, je fais en sorte que toutes décisions politiques soient prises avec une vision, une mission, un certain nombre d'objectifs, qui peuvent être qualitatifs, et, toujours, des résultats attendus qui sont, par définition, évaluables et mesurables. Ces mesures peuvent être simples, en termes de chiffres de croissance, etc. ou, plus compliquées, à base de *benchmark* par rapport à la concurrence ou d'enquêtes de satisfaction.

Philippe Durance : Vous ne pensez pas que la LOLF⁹ va conduire à modifier un peu tout cela ?

Jean-Paul Bailly : Peut-être. On va voir. Mais, je pense que l'évaluation doit commencer au moment de la décision et de sa formulation en termes de résultats attendus évaluables. C'est un tout. Dans le processus de décision, il doit y avoir le processus d'évaluation. C'est la base.

En matière de prospective, je ne sens pas du tout qu'elle doive inclure sa propre évaluation, notamment dans la dynamique de la prospective du présent. Dans une prospective plus normative, de scénarios, pourquoi pas ! Mais je vais vous raconter une histoire qui m'a toujours beaucoup marquée en matière d'expertise et de prospective. Lorsque j'étais aux Etats-Unis, au M.I.T., j'ai fait un mémoire de *Master of Science* sur la planification stratégique. J'essayai de montrer que ce n'était pas de la planification mécanique. A cette époque, la prospective et la méthode Delphi, consistant à interroger tous les plus grands experts sur ce que va être l'avenir, étaient en plein boom aux Etats-Unis. Un de ces exercices avait donné lieu à un rapport, en 1969 ou 1970, dont les grandes lignes avaient été reprises par *Le Monde* dans son cahier central. Je l'ai toujours gardé. De temps en temps, je le regarde. Tout est faux ! Etonnamment, le champ de l'information et de la télécommunication est totalement absent. On parlait d'avions supersoniques, de robots, de déplacements par hélicoptère en ville, etc.

Je pense que la seule évaluation intéressante de la prospective consiste un peu dans ce que nous sommes en train de faire : s'entretenir avec quelques acteurs,

populations concernées, l'ensemble des acteurs, et ainsi d'inventer des modes de gouvernance inédits. » Cet extrait est issu du texte de postface du rapport du groupe de travail jamais publié.

⁹ La nouvelle loi organique relative aux lois de finances (LOLF) vise à moderniser la gestion publique et à renouveler la nature et les outils du contrôle parlementaire, en confiant aux gestionnaires publics davantage de liberté en contrepartie d'une plus grande responsabilité. Son principal objectif est de passer d'une culture de moyens et d'une responsabilité de conformité à une culture et une responsabilité de performance. La gestion publique devrait donc être orientée vers les résultats et la recherche de l'efficacité, tandis que la transparence des informations budgétaires et la portée de l'autorisation parlementaire seront renforcées.

obtenir des témoignages sur la manière dont le travail les a aidé, mis sur la bonne piste ou induit en erreur. Je ferai une évaluation fondée non pas la réalité ou la pertinence de la prospective ou de la prévision, mais la manière dont les différents acteurs économiques ou politiques en parlent, par rapport à leur expérience, et la manière dont ils estiment que cela les a aidé à construire l'avenir. Je serai simple et pragmatique sur ce sujet.

Philippe Durance : En matière de politique, suite à votre rapport sur la crise de la décision publique, comptez-vous poursuivre par la suite la réflexion dans ce domaine ?

Jean-Paul Bailly : Je pense qu'en mettant en œuvre un peu cette philosophie dans des postes comme celui que j'ai aujourd'hui, il y a une contribution réelle, plus matérielle et plus concrète. D'une manière générale, je pense que l'articulation entre les prospectivistes, au sens large, et les dirigeants d'entreprise n'est pas du tout suffisante. Faire travailler ces gens ensemble serait une véritable action à mener, qu'ils se rendent compte, réciproquement, de ce qu'ils peuvent s'apporter.

Bibliographie

- 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
- Bailly (Jean-Paul), Heurgon (Edith), 2001, *Nouveaux Rythmes urbains : quels transports ?* Editions de l'Aube, coll. Recherche
- Bailly (Jean-Paul), 2003, postface au rapport du groupe de travail « Prospective territoriale et action publique », non publié, Datar, novembre (cf. annexe)
- Berger (Gaston), 1958, « L'attitude prospective », *Prospective*, n°1, Presses universitaires de France, mai
- Cordobes (Stéphane), Durance (Philippe), 2004a, *Les entretiens de la Mémoire de la prospective : Edith Heurgon*, Lipsor, Conservatoire National des Arts et Métiers
- Cordobes (Stéphane), Durance (Philippe), 2004b, *Les entretiens de la Mémoire de la prospective : Armand Braun*, Lipsor, Conservatoire National des Arts et Métiers
- Godet (Michel), *Manuel de prospective stratégique : une indiscipline intellectuelle*, tome 1, Dunod, 2^{ème} édition, 270 p.
- Jouvenel (Hugues, de), 2004, *Invitation à la prospective*, Futuribles, coll. Perspectives
- Mousli (Marc), Bourse (François), 2004, *Synthèse et évaluation du programme de prospective 'Territoires 2020' de la Datar*, Datar, 63 p.

Index

Assemblée nationale	10
Braun, Armand.....	9
CES	Voir Conseil économique et social
CESR	10
Commissariat général du Plan	10
Conseil économique et social	9, 10
Datar.....	10
Dermagne, Jacques	10
Godet, Michel	4, 9
Guieysse, Louis.....	4
Heurgon, Edith.....	4, 5, 9
intelligence collective	8, 10
la Poste.....	4, 6, 7, 8
LOLF	11
<i>Mobilien</i>	5
optimisme méthodologique.....	5
prospective du présent	6, 8, 9, 10, 11
prospective territoriale	10
RATP	4, 5, 9
SEMA	9
vision.....	5, 6, 7, 8, 9, 11

Liens utiles

- 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
- 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/prospective_framedef_vf?OpenDocument
- Institut de recherches et prospective postales (IREPP) : <http://www.irepp.com/>
- 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>
- 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