



# *Les cafés de la statistique*

**La statistique éclaire-t-elle  
les questions de société ?**

soirée du 11 décembre 2008

## La prospective

*synthèse des débats*<sup>[\*]</sup>

*Que sera le futur, à quoi nous attendre et que faire à cet égard ? Anticiper à l'horizon de quelques jours ou d'un an est relativement facile, mais comment prévoir à terme de vingt ans ? Prévission ou prévoyance ? La statistique, par l'observation du passé puis des "projections", permet d'anticiper ce qui se passerait SI les choses continuaient de même. La prospective examine justement si elles risquent de vont continuer ou, sinon, ce qui pourrait se produire.*

### invité :

Hugues de Jouvenel,  
Directeur général de Futuribles

### exposé introductif :

La prospective est une grande utilisatrice, mais une utilisatrice critique de statistiques.

Prenant sa source dans les travaux anciens de la Rand Corporation, la prospective est une démarche qui cherche à comprendre le monde contemporain à l'aune du temps long. Il y a des *tendances lourdes*, dont on ne s'affranchit pas aisément ; mais des changements ont aussi parfois des racines peu visibles et les anticiper demande de prêter attention à des *signaux faibles*. Il s'agit de repérer les enjeux, afin d'être prêts avant que l'incendie ne se déclare ; de faire en sorte que les responsables ne soient pas gouvernés par l'événement. "Quand c'est urgent, c'est déjà trop tard !" (Talleyrand). C'est un rôle de vigie : alerter de ce qui arrivera ou pourrait arriver : soit que l'on puisse alors infléchir, soit qu'on doive s'adapter.

---

[\*] Tant l'exposé liminaire que le contenu des échanges sont structurés en quelques thèmes, sans suivre l'ordre chronologique. Par ailleurs, l'identité des intervenants n'était pas toujours connue et l'on a choisi de ne pas attribuer nominativement les propos. Au reste, ceux-ci ont été reconstitués à partir des notes du secrétariat sans reprendre leur formulation détaillée. Pour retracer le débat, les thèmes sont souvent introduits sous forme d'une question : ce qui vient ensuite n'est pas la seule réponse de l'invité, mais l'ensemble des contributions des participants.

Il ne s'agit pas de prédire ce que l'avenir sera, mais d'explorer différentes alternatives de ce qu'il pourrait être : explorer l'arbre<sup>1</sup> des *futurs possibles*. La contraction de ces deux mots a donné le néologisme "futur-ibles". Le pluriel est essentiel.

Mais, ce mot de "prospective", beaucoup s'en réclament ! Certains extrapolent les évolutions et appellent ceci des prévisions ; d'autres imaginent des futurs, ce qu'on appellerait une futurologie utopique. Une philosophie traditionaliste voudrait que la dynamique du monde procède d'un ordre supérieur – la destinée, la divinité – et se pose alors à nous d'en deviner l'intention et de dégager des préceptes à suivre. Pour d'autres, individualistes, l'homme est l'acteur du jeu<sup>2</sup> ; il y a sa part de liberté et de responsabilité. Là, l'avenir ne se prévoit pas : il se construit. Cela cependant suppose vigilance et anticipation.

En fait, ce n'est pas simplement se figurer le futur : c'est d'abord regarder le présent pour y discerner des "*faits émergents*". Or, ce présent et les futuribles qui se profilent sont plus ou moins enracinés dans le passé. On commence donc par une rétrospective, une rétrospective critique. Puis, on explore les futurs possibles : d'une part, de l'entité dont on a la charge (organisation, entreprise, pays, ...) et, d'autre part, de son environnement. Ceci peut se faire en contrastant divers scénarios : mais ceux-ci sont différents de ce qu'on appelle ainsi quand il s'agit de variantes d'un modèle économétrique<sup>3</sup>. Et, on croise ces deux types de scénarios, de façon à voir les options possibles, les alliances, les ressources, les conflits, ... Enfin, on établit un *projet* : celui-ci consiste à choisir entre toutes ces options, ce qui se fait selon les *valeurs* que l'on porte (valeurs morales et non-valeurs numériques).

A chacun de ces stades dans la démarche, on a besoin d'indicateurs.

Exemple. Après la Seconde guerre, on a eu le "baby-boom" ; puis un "baby-crack". Un renversement démographique a pu alors être annoncé, avec l'arrivée de classes creuses en 2006. C'était faux ! Il aurait fallu croiser les indicateurs : d'abord, peu de femmes avaient beaucoup d'enfants, puis beaucoup de femmes ont eu peu d'enfants, puis moins de femmes ont eu peu d'enfants, mais nous restons à un peu moins de 800 000 naissances par an. A quoi s'ajoute un peu d'immigration.

Le "rapport Charpin", à la fin des années 1990, tablait sur le redémarrage de l'économie qu'on observait alors : mais, était-il durable ? Cela aurait entraîné une baisse du chômage et, vers 2020, une pénurie de main-d'œuvre. Or, le nombre de vieux allait augmenter. D'où deux dispositions : 1/ contrairement à la politique de préretraites, maintenir les seniors au travail ; 2/ allonger la durée de cotisation. Là, l'erreur était de regarder le taux de chômage et non le taux d'emploi. Et, il fallait

---

<sup>1</sup> Le débat sera l'occasion d'insister sur le point qu'il ne s'agit pas de décrire, même avec des alternatives, la situation à un horizon donné, mais de voir les cheminements qui pourraient y conduire. Sur de tels itinéraires, des bifurcations s'offrent souvent. D'où l'image d'une arborescence : où ce qui a conduit à une certaine situation se ramifie en différents futuribles.

<sup>2</sup> Voir Crozier "L'acteur et le système".

<sup>3</sup> Comme ce sera évoqué durant l'exposé, un tel modèle est un ensemble d'équations, lesquelles comportent divers paramètres. Les paramètres étant fixés (soit selon les valeurs passées, soit par convention), un calcul fournit ce que sera l'état du système dans la double hypothèse que le modèle est correct et que les paramètres sont réalistes. Ce calcul constitue ce qu'on appelle une "projection". Dans ce cadre, lorsqu'on n'est pas sûr de la valeur d'un paramètre, on se donne pour celui-ci plusieurs valeurs alternatives. Par exemple, comme on va le voir dans la suite de l'exposé, on suppose que le taux de fécondité pourrait être de 1,9 enfants par femme, mais on encadrera cette valeur, par exemple encore, par les deux valeurs 1,5 (hypothèse basse) et 2,1 (hypothèse haute). Ceci permet de voir si les résultats de la projection sont sensibles à cette variation du paramètre.

prendre en compte la hausse de l'âge de début de la vie active. A-t-on créé des emplois ? et, les formations pour assurer la tenue de ceux-ci ?

On voit là qu'il y a plusieurs façons de raisonner.

Les scénarios examinés se bornaient à une fourchette, que l'orateur qualifie de "timide et linéaire" : on encadrait la valeur dite centrale de fécondité (1,9 enfant par femme) par deux valeurs : 1,5 et 2,1. Mais, s'était-on vraiment demandé quelle pourrait être la fécondité future ? Il faut là éviter les explications monocausales et prendre en compte à la fois différents facteurs : hausse de l'infécondité ? hausse de l'âge au premier enfant ? activité féminine ? existence de crèches ? ...

Au total : préférer une "approximation exacte" plutôt qu'une prévision fautive ! Dans un modèle, mécaniste, on isole un sous-système, que l'on caractérise par un jeu d'équations, et l'on en tire une "projection". Cela vaut tant que le sous-système se perpétue. Or, ceci n'est plus garanti lorsqu'on franchit certains seuils ou si un événement fait irruption. C'est la formule "GIGO" (garbage in, garbage out) !

Au contraire, la prospective ratisse large, en essayant de voir quelles ruptures pourraient se produire, qui résulteraient du jeu des acteurs.

—

débat :

*Les interventions sont reclassées en trois grands thèmes :*

- A. L'organisation de la prospective ;*
- B. Le prospectiviste et l'acteur ;*
- C. La posture face au monde.*

#### A. L'organisation de la prospective

Au cours du débat, plusieurs questions reviennent sur la manière de conduire une prospective et ce que les prospectivistes ont élaboré pour cela. Quelqu'un demandera ce qu'est "un prospectiviste" et si les prospectivistes se parlent entre eux : existe-t-il une internationale des prospectivistes ? – Ils ont des échanges : surtout internationaux, où participent peu les Français car ils sont plutôt doués pour les querelles de chapelle...

Cela dit, il n'existe pas de prospective-type. Diverses personnes se réclament de la prospective. Il y a essentiellement quelques règles, des méthodes à utiliser selon les cas (y compris des méthodes statistiques et économétriques), mais pas de "bible". A l'origine, des méthodes formelles ont été développées par la Rand Corporation. Un continuateur en a été M. Godet, avec son "*Manuel de prospective stratégique*" ; mais il n'y évoque pas le problème, crucial, des données.

Il s'agit de permettre aux acteurs de construire l'avenir et l'avenir procède de trois éléments :

- l'incertitude : cela implique l'anticipation ;
- le pouvoir : qui peut faire quoi ?

- la volonté : quel usage fait-on de ce pouvoir ? en référence à quelles valeurs ou à quelle idéologie ?

Deux fonctions s'articulent dans la prospective : la vigie et le conseil :

- *la vigie* pour veiller à l'état des choses et à ce qui peut survenir. Ceci, à trois niveaux : 1/ de façon interne à l'entité considérée, 2/ quant à son environnement et aux concurrences<sup>4</sup>, 3/ de façon globale (ce troisième terme de vigilance ayant tout avantage à être mutualisé). Et, ces différents niveaux de veille supposent des pourvoyeurs d'information ;
- *le conseil* pour montrer les turbulences, faire accepter un peu (pas trop) de diversité.

Quel est le bon périmètre pour conduire une prospective : local, national, ... ? – Tout est bon : dès lors que se trouvent sur ce périmètre des gens pour agir, des gens qui aient à la fois la volonté et les moyens d'agir. Elle peut du reste être faite à plusieurs niveaux à la fois, en prenant en compte le jeu des divers "barons" qui s'y affrontent. La démarche comporte de repérer qui sont les acteurs, de dresser le sociogramme du territoire en cause, ce qui est différent de l'organigramme.

Distinguer entre, d'une part, les *variables inertes* – c'est-à-dire celles sur lesquelles on a peu de pouvoir d'inflexion et, parmi elles, les *tendances lourdes*, qui commandent aux phénomènes (démographie, mondialisation, ...) – et, d'autre part, les *faits porteurs d'avenir*, éventuellement tenus mais pas toujours : des faits dont il faut se demander s'ils constituent un accident ou s'ils annoncent une évolution maintenue. Par exemple, savoir si l'hégémonie naissante de l'Asie va se poursuivre. Il y a cinq ans, on a pu alerter sur la survenance des "émeutes de la faim" mais, sans être entendu. De même : que dire des biocarburants ?

Une prévision relativement robuste semble pouvoir reposer sur des régularités d'évolution. Par exemple, la "loi de Young" sur la puissance et le coût des équipements informatiques : or, cela rencontrera un seuil, dû aux propriétés physiques des matériaux. La question à poser est alors de savoir quand la loi cessera d'être valide et à quel horizon on aurait un matériau alternatif.

Est à souligner ici la différence radicale avec la croyance à des régularités statistiques, notamment des régularités cycliques (tel le cycle de Kondratiev) qui feraient qu'un déséquilibre temporaire se résoudrait de lui-même. Différence aussi avec les prévisions macroéconomiques, dont on a l'impression qu'elles sont surdéterminées par le dernier indice connu.

A plusieurs reprises est souligné que les scénarios des modèles de projection ne comportent pas de cheminement. Des variantes dans les paramètres du modèle conduisent à des situations différentes à l'horizon considéré. Certes, le modèle fournit l'itinéraire qui va de la situation présente à la situation finale, année par année si l'on veut. Mais il n'y a généralement pas de modification des hypothèses en cours de route. Et, ces hypothèses ne font qu'encadrer la tendance centrale sans en envisager l'inflexion. Tandis qu'un scénario prospectif envisage des événements ou ruptures pouvant intervenir à des moments successifs : ce sont autant d'éventualités – embranchements aléatoires entre futuribles alternatifs – sur lesquels on a à s'interroger tout au long.

Quelqu'un demandera aussi, pour conduire le travail de veille, comment détecter les tendances lourdes, les faits porteurs d'avenir ? L'intuition ? ou sinon, quoi ? Les extrapolations mécaniques ne sont là d'aucun secours : si ce n'est pour montrer l'impossibilité parfois que quelque chose se poursuive et forcer alors les acteurs à s'interroger sur des alternatives.

---

<sup>4</sup> En prenant ce mot au sens propre de ce qui court ensemble : aussi bien concours et collaboration, qu'antagonisme.

Un participant s'interroge sur les données utilisables pour une prospective. Il évoque un temps (révolu ?) où la DATAR<sup>5</sup> parlait de prospective, mais ne regardait pas les études statistiques produites. Ainsi, du mouvement périurbain, perceptible dès 1982. Il relève ce hiatus entre l'existence de chiffres et l'accueil qu'ils ne reçoivent pas. Dans d'autres cas aussi, l'observation relative à des phénomènes nouveaux n'existe pas : on a regardé la concentration de l'emploi dans les villes, mais sans se rendre compte que, dans le même temps se délocalisaient la consommation, les loisirs... A quoi est répondu que, certes, voir venir l'"économie présente", évolution des lieux de la dépense, aurait été utile, mais n'aurait pas dispensé de la question : peut-on l'extrapoler à 10 ou 20 ans ?

Les statisticiens sont donc frustrés de voir qu'on n'utilise pas ce qu'ils produisent. Mais, les utilisateurs aussi sont frustrés, de ne pas avoir ce qu'il faudrait. Il faut dire aux statisticiens : ce que vous mesurez n'est peut-être pas le plus important. Vous observez des variables "dures" qui semblent bien établies ; mais des variables nouvelles, "molles", sont peut-être plus dures dans leur détermination du futur ! Quelqu'un se demandera : comment peser pour faire exister des indicateurs, les informations pertinentes ? Et un autre participant estime que l'Insee est aussi myope que les acteurs et « n'ose pas de nouveaux indicateurs ».

## B. Le prospectiviste et l'acteur

### *Y a-t-il une demande de prospective ?*

Un participant demande si l'existence de prospectivistes, notamment de Futuribles, a eu un impact sur les politiciens : qui est demandeur ? le politique est-il demandeur de ces vues longues ? qu'en fait-il ? – La difficulté est que nos œillères nous empêchent de voir ce qui nous déplaît : on raisonne alors sur une cognition partielle. Or, la prospective propose justement de prendre en compte tous les points de vue et de les croiser. Parfois, certaines prévisions devraient être auto-destructrices : elles conduiraient à faire que ce qu'on anticipe n'arrive pas. Ou alors, si elles se réalisent, avoir eu raison est désespérant pour le prévisionniste !

Qui est demandeur d'une analyse prospective ? Sont-ce les pouvoirs publics, les entreprises, les collectivités ? Quel que soit là le demandeur, la démarche reste fondamentalement la même ; mais la demande a évolué. Autrefois, les pouvoirs publics étaient demandeurs de prospective. Depuis, l'Etat, malgré le discours, s'est désengagé. La prospective s'est alors reportée soit dans les entreprises (certaines entreprises restent demandeuses) soit dans les collectivités territoriales : ce sont actuellement les territoires qui semblent le plus se préoccuper de dessiner leur avenir.

Quelqu'un demande ce que, par exemple, fait le groupe actuellement réuni par le secrétaire d'Etat Besson, dont on croit savoir qu'il travaille à l'horizon 2025. – L'intervenant s'en est tenu à l'écart. Ce groupe a constitué divers sous-groupes et un premier rendu à l'Assemblée Nationale a eu lieu en octobre. Une question serait de voir si ce travail est exploratoire ou bien normatif.

---

<sup>5</sup> Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale, administration dite "de mission" qui à partir du milieu des années 1950 coordonnait les politiques régionales : décentralisation, villes nouvelles, relocalisation d'industries (télécommunications en Bretagne, aéronautique dans le Sud-Ouest, ...), réseaux de transport, etc. Elle est maintenant remplacée par la DIACT (Délégation Interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité des Territoires) : [http://www.diact.gouv.fr/fr\\_1/evaluation\\_prospective\\_48/](http://www.diact.gouv.fr/fr_1/evaluation_prospective_48/)

Les politiques veulent des antidépresseurs... là où l'interpellation du prospectiviste devrait les conduire à agir en stratèges. Ou bien, ils instrumentalisent la prospective et en font un élément de leur "communication".

### *Mobiliser l'acteur*

Plusieurs participants s'interrogent : quel est le rôle de l'expert, du prospectiviste : est-il celui qui réunit, écoute et propose ? ou, plutôt, l'accoucheur, qui aide le demandeur à mettre en forme ses propres interrogations jugements et désirs ? Va-t-il livrer aux décideurs une batterie de futuribles ? ou bien, les mettre en posture de s'interroger sur le long terme afin de dégager par eux-mêmes ces futuribles ? – La prospective étant au service de l'action, il s'agit bien de travailler avec les acteurs, dans un domaine donné<sup>6</sup>, de façon non pas à faire un plan à quatre ans, qui ne fasse qu'ajuster les programmes précédents, mais bien avec une vision à vingt ans. Et ce, en passant en revue avec eux les diverses éventualités.

Un participant relève cependant que, au lieu d'ouvrir la réflexion sur des futurs alternatifs, les prospectivistes procèdent souvent eux-mêmes par annonces quasi-sûres. Même H. de Jouvenel a dit à un moment "on va dans le mur". L'exemple du GIEC<sup>7</sup> est cité : d'un rapport au suivant, il a convergé vers le scénario à ses yeux le plus probable. – Il y a là peut-être un paradoxe : pour réussir à mobiliser les gens, il faut leur donner des certitudes, plutôt en effet que de leur déployer l'éventail des alternatives. Il faut prendre en compte aussi qu'un maximum d'information aboutit souvent à la désinformation. (On le voit avec Internet : où l'on trouve tout, mais qui est en même temps une "maxi-poubelle"... ) Comment développer la capacité de discernement ?

Un autre participant souligne la contradiction : là où la prospective consiste à remettre en cause des certitudes, proposer toute une palette d'alternatives et, somme toute, d'incertitudes déstabilise, crée de l'angoisse et paralyse ; tandis que fermer les questions peut mobiliser et avoir un effet autoréalisateur.

Un participant voit qu'il s'agit là d'ériger la science en mythe mobilisateur, ce qui est tout différent d'une mobilisation de combat telle que l'ont permise les idéologies du XX<sup>e</sup> siècle, de sinistre mémoire.

Le prospectiviste est d'abord un accoucheur, mais pas complaisant. Il doit aider, mais aussi déranger le politique. Ceci pose la question de la place d'une cellule de prospective, par exemple dans un ministère : pas trop près du ministre, car ce serait fatal, mais avec cependant un portage politique. La première phase de la démarche est exploratoire : elle n'est pas encore stratégique, elle n'a pas à être confidentielle et devrait même faire partie de la culture générale. Ensuite vient la construction stratégique : où l'on explicite diverses options entre lesquelles il va falloir choisir. Or, parfois, le politique voudrait qu'on lui dise quoi choisir : problème éthique, de distinguer les rôles. Il faut l'amener à choisir, notamment lorsqu'il se trouve confronté à des "choix inacceptables" : en lui représentant alors que ne pas choisir mènera presque sûrement à la catastrophe. C'est là que prend place le troisième temps qui a été dit par ailleurs : construire l'avenir comporte la volonté d'user du

---

<sup>6</sup> Mais en gardant à l'esprit ce qui a été dit précédemment : les acteurs du domaine considéré doivent d'une part s'interroger sur les futurs de leur domaine d'action et sur les futurs possibles de leur environnement, c'est-à-dire des autres domaines, des autres compétences.

<sup>7</sup> GIEC : groupe intergouvernemental d'experts sur le climat.

pouvoir que l'on a, selon les valeurs que l'on se donne. Et de citer Sénèque : « Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va. »

Une participante revient sur ce lien entre le prospectiviste et le décideur. Face à un avenir incertain, tout le monde a besoin d'espoir : y compris le décideur. Entre la cantilène "tout va bien" et la déconcertante variété des possibles, montrer des voies qui redonnent de l'espoir ! On n'accouche pas le décideur, mais plutôt on collationne des savoirs éparpillés, pour constituer un savoir systémique. Et, l'on fait apparaître aux yeux du politique des marges de manœuvre, que peut-être il n'imaginait pas, des options avec, chacune, ses risques et ses avantages. Ceci va au-delà de l'analyse stratégique ordinaire – où l'on recense les forces et faiblesses, les menaces et opportunités – en amenant d'abord à dire vers où l'on veut aller et ce qui fait *valeur*, ce qui fait qu'on juge que quelque chose est heureux ou non. Différant de l'utopie au moins en ceci qu'on la passe alors au crible du possible, le *pro-jet* (se jeter en avant) suppose une image de l'avenir, enracinée dans des désirs et des valeurs afin de construire de nouveaux futurs. Il s'agit, somme toute, d'acculer le décideur à faire montre de courage.

### C. La posture face au monde

#### *Le risque*

Jadis, la Datar était parfois révoltée devant des scénarios "inacceptables" : mais, envisageait-elle de changer de politique ? Prendre en vue de grandes différences, entre pays ou à l'intérieur de la France, suggère qu'existent les marges de manœuvre plus grandes qu'on ne le croit. Dans le passé, logement et transport représentaient ensemble une part à peu près constante du budget des ménages, la hausse de l'un équilibrant la baisse de l'autre. Aujourd'hui, l'un et l'autre augmentent : cela n'implique-t-il pas de changer quelque chose ?

Un participant voudrait avoir des exemples d'événements non-prévus : il se produit des sauts technologiques imprévisibles. Faute de les anticiper, ne peut-on du moins repérer les fragilités, les points où leur irruption fera problème ? – Il faut en effet aider les prévisionnistes à cerner les zones où des ruptures sont possibles. Un exemple pourrait être le télétravail : le changement technologique (transports, télécommunications, informatique) avait fait annoncer son développement. Il n'en a pratiquement rien été. (Ou alors, le travail s'est trouvé délocalisé en Inde...) C'est qu'on n'avait pas pris en compte la capacité de la société à se modifier pour adopter ce mode d'organisation. Ce qui compte n'est pas seulement le changement technologique, mais aussi son acquisition par la société.

Parmi les risques, un participant signale une précarité résultant du développement technologique : par exemple, de puissants serveurs télématiques offrent en ligne, de façon croissante, des fonctionnalités que l'on n'aurait plus tant besoin d'avoir par soi-même ou dans un ordinateur personnel. S'en remettre à un tel fournisseur, abandonner son autonomie, c'est se rendre dépendant : si pour une raison ou une autre ce fournisseur interrompt son service, c'est tout un pan de la société qui se trouve paralysé.

Le défi sera de sortir d'une posture d'adaptation et de juste-à-temps, de ne pas se recroqueviller devant les menaces, en retardant les échéances, en attendant d'être licenciés, mais de se projeter dans l'avenir. L'avenir est en partie incertain ; il est aussi en partie à construire. La vigilance, c'est aussi prendre les devants, pour ne pas être acculé à l'urgence ; tout en ayant l'humilité de savoir qu'on sera peut-être quand même pris au dépourvu. Or, depuis quelques années, on sent que les

gens ont de plus en plus peur face à des risques qu'ils ressentent en augmentation. Les décideurs se recroquevillent aussi : on choisit ce qui est le moins risqué et les programmes sont de plus en plus inconsistants... D'où, une nécessité croissante d'anticiper : en faisant notamment appel à divers spécialistes tels que prospectivistes, statisticiens, etc., mais d'abord en osant regarder les risques.

Prendre des paris, des paris longs, n'est pas prendre des engagements sur des décennies. Cela implique une problématique renouvelée de la sécurité et du conflit.

### *Les interactions*

Une question porte sur le "rapport Stern" relatif au changement climatique ou encore sur le rapport relatif aux écosystèmes et à la biodiversité. Pour l'intervenant, ces travaux demeurent limités de par leur approche sectorielle. Ce sont des thématiques à partir desquelles il convient de dérouler les divers aspects. Ainsi, une prospective dans le domaine de l'énergie assemblerait les aspects suivants : économique (si les prix montent, les ressources mobilisables augmentent aussi), géologique, technologique (existe-t-il un moteur alternatif ou, sinon, à quel terme), temporel (à quel rythme se fait le développement d'une ressource ou d'un procédé), etc.

Le point crucial est que la trilogie "anticipation (donc savoir), pouvoir et volonté" se jouent entre beaucoup d'acteurs qui ont des postures différentes. Les gens de savoir ne sont pas, en général, les gens de pouvoir<sup>8</sup> ; mais il y a aussi un troisième acteur : la population. (A titre d'exemple, on peut estimer que la France a fait collectivement – bien qu'implicitement – le choix du sous-emploi : par collusion entre le patronat et les syndicats, avec assentiment social.)

Pour illustrer ce propos, l'exemple est pris de la crise de Peugeot : que dire à ses employés et à la population de Montbéliard ? Que la crise est le résultat de divers dysfonctionnements qui se cumulent et, qu'elle sera durable ? Ou, proposer d'en sortir par le haut, de ne pas faire l'autruche, de se dire que ça ne repartira pas tout seul, de ne pas s'en remettre à une théorie cyclique qui voudrait que le balancier reparte spontanément dans l'autre sens ? Autrement dit, que la crise mette en mouvement, plutôt que d'attendre passivement une solution.

Dans l'anticipation de ce qui pourra arriver, le plus difficile est de prendre en compte le comportement humain. L'architecture est une utopie consistant à imaginer la vie dans un environnement différent : une fois dans cet environnement, les gens vont-ils effectivement y vivre comme on l'avait imaginé ?

L'obstacle tient souvent aux résistances sociales : les prendre en compte, appeler les gens à une synergie ; mais, sans devoir nécessairement expliciter ces résistances ni savoir comment les surmonter. Pour instruire de vrais débats sur de vrais enjeux, il faut parfois casser des chapelles. H. de Jouvenel évoque ici l'article d'Alfred Sauvy "*Le refus de voir*"<sup>9</sup>. Le prospectiviste doit avoir là une capacité d'écoute et de mobilisation.




---

<sup>8</sup> On pense au titre de Max Weber "Le savant et le politique".

<sup>9</sup> Ce texte d'Alfred Sauvy, *Démographie et refus de voir*, a paru dans le livre *L'enjeu démographique*, Paris, Éditions de l'A.P.R.D. (Association pour la recherche et l'information démographique).