

Dans le cadre des 24èmes Controverses Européennes à Bergerac (2018)  
Agriculture et alimentation : mais que fabriquent les prospectives ?

## **Retour vers le futur : que peut la prospective ?**

10 juillet 2018

Chaque année, lors des Controverses européennes, les participants pointent l'absence d'un cap, d'un dessein pour nos agricultures communautaires et nationales. Un cap d'autant plus difficile à déterminer que nous avons bien du mal à nous projeter dans l'avenir. Changement climatique, interdépendances croissantes, volatilité des prix, arrivée de nouveaux acteurs dans le jeu de la mondialisation, ruptures et conflits rendent malaisée l'appréhension de l'avenir. Dans ce cadre, nous avons choisi de débattre de ce que fabriquent ceux-là mêmes qui nous proposent des récits du futur, en espérant appliquer à la lettre ce propos de F Chateauraynaud, dans son dernier livre *Aux bords de l'irréversible* : « *Toute controverse produit une confrontation des visions du futur. Mieux : elle engendre de nouvelles versions des futurs possibles et probables* ». A nous de jouer, donc. Mais avant tout, il nous faut mieux comprendre ce qu'est la prospective. « Une attitude », disait Gaston Berger. Les explications avec cet échange entre **Philippe DURANCE**, titulaire de la chaire de Prospective et Développement durable du CNAM, président de l'Institut des Futurs Souhaitables, et **André-Yves PORTNOFF**, conseiller scientifique de Futuribles International. Un dialogue suivi d'échanges avec le public.

**Valérie Péan (Mission agrobiosciences-Inra) :** **Commençons par cette question apparemment toute simple. Pour chacun d'entre vous, qu'est-ce que la prospective ?**

**Philippe Durance :** Il faut revenir à celui qui en a été à l'origine et que vous citez d'ailleurs en exergue du programme : Gaston Berger. Dans les années 1950, ce dernier était président de l'enseignement supérieur au ministère de l'éducation nationale et devait alors prendre des décisions structurantes. Il voulait construire l'avenir du pays. Or il se rendait compte qu'il n'avait pas les bons outils pour le faire. Les politiques publiques étaient conçues essentiellement à partir du passé, via des analogies et des extrapolations statistiques. Pour lui, il n'était pas possible de bâtir ainsi un monde entièrement nouveau. Pour G. Berger, il s'agissait de produire des savoirs actionnables, pour construire de la décision. Il ne s'agissait pas de créer des récits, encore moins de la science-fiction bien évidemment.

**André-Yves Portnoff :** Je suis tout à fait d'accord. Gaston Berger a dit que la prospective était une attitude, face à la vie, au monde, qui peut se résumer ainsi : le futur n'est pas écrit, il est à construire. Un exemple pour illustrer cette idée. Si vous vivez dans une zone sismique, vous savez qu'un jour, il y aura inévitablement un tremblement de terre, mais vous ne savez pas quand. En revanche, si, dans cette zone, vous construisez une centrale nucléaire au bord de la mer, vous pouvez choisir de faire qu'elle puisse résister à un tremblement de terre majeur ou décider de réaliser un profit maximum, en vous disant : après moi, le déluge, la catastrophe arrivera mais quand je serai déjà parti ! Cela donne Fukushima. Corruption, aveuglement et court-termisme font que les conséquences d'un événement

prévisible sont catastrophiques au lieu d'être des incidents mineurs. La question est là : avons-nous le courage d'assumer nos responsabilités face à l'avenir ?

Autre exemple, Kodak. Cet industriel qui avait pourtant inventé l'appareil photo numérique n'a pas compris l'importance de cette technologie. Il n'y a pas cru. Mais il y a eu aussi de la lâcheté : dans les années 1990, les dirigeants savaient qu'en passant au numérique, ils seraient accusés par certains actionnaires de trahir l'histoire de Kodak. Ils l'ont fait trop tard et ont fait faillite. Vision, valeurs et volonté interagissent. Avons-nous le courage d'assumer nos valeurs ? Depuis quelques décennies, dans le monde, règne la loi des profits à très court terme, souvent destructeurs. Nous sommes arrivés à leurs limites. Mais nous avons la possibilité, pour quelques années encore, de construire un avenir supportable, conforme à nos valeurs.

**Vous pointez les lâchetés industrielles et économiques, voire politiques, mais les prospectivistes sont-ils toujours courageux ? Quand ils construisent un récit actionnable pour la décision, comme vous dites, osent-ils être dans des scénarios de rupture, y compris quand ce n'est pas plaisant à entendre ?**

**Philippe Durance :** Il y a là un malentendu, car la prospective n'est pas une affaire de spécialistes. D'ailleurs, votre sujet n'est pas « que fabriquent les prospectivistes ? », mais bien « que fabriquent les prospectives ? ». Il faut aussi avoir en tête que la prospective est une activité collective, censée embarquer l'ensemble des parties prenantes pour essayer de construire un avenir. Soit pour se préparer à des événements attendus comme à Fukushima, ainsi que le disait André-Yves. Soit pour être pro-actif, c'est-à-dire pour tenter de provoquer les changements

souhaités. Cela exige que les acteurs concernés acceptent de discuter. C'est là que la prospective apporte des méthodes, lesquelles évoluent avec le temps. Reste un point qui, me semble-t-il, mériterait plus de débats : les aspects liés à la participation : qui acceptons-nous de mettre autour de la table ? Qui en décide ? Qui pose les bonnes questions ? Des interrogations que l'on retrouve au plus haut niveau de l'État, dans le cadre de la réforme constitutionnelle, pour définir les manières d'organiser concrètement la participation citoyenne. Voilà le cœur du sujet de la prospective : c'est intéressant d'élaborer des histoires du futur, à la condition que ceux qui les construisent soient les acteurs concernés. Si ce n'est pas le cas, si c'est confié aux seuls « experts », cela ne sert à rien.

**André-Yves Portnoff :** Effectivement. La prospective est un ensemble d'outils et, c'est comme pour la cuisine, ce ne sont pas les recettes qui comptent, mais l'amour et l'intelligence avec lesquels on les applique, en fonction de ceux qui se mettent autour de la table. Une anecdote : il y a quelques années, lors d'un débat au Sénat, mon ami Hugues de Jouvenel a interpellé l'auteur d'un rapport annonçant qu'à partir de l'an 2 000, il n'y aurait plus de problème d'emploi en France. Hugues lui a alors lancé : « Mais enfin, tu n'as pris que des hypothèses roses ! » Et la réponse, merveilleuse, de l'auteur a été la suivante : « Les acteurs sociaux qui participaient à l'étude n'étaient pas prêts à entendre des choses désagréables... » Mieux, deux anciens premiers ministres ont renchéri : « Vous savez, la politique doit se faire à petit pas. » Non, la politique ne doit pas se faire en disant des mensonges. Sinon, les citoyens ont de moins en moins confiance, se tournent vers des extrémistes proposant des recettes faciles. Hugues de Jouvenel a d'ailleurs répondu : la fonction de la prospective n'est pas de faire plaisir aux gens, mais d'essayer d'explorer les futurs possibles pour qu'on

puisse prendre les décisions adéquates. C'est un éclairage que l'on construit *ensemble*. Ce n'est donc pas une affaire de spécialistes, Philippe a raison d'insister sur ce point.

**La prospective est donc une action collective, mais, quand même, on en entend peu parler, hormis dans des cercles restreints. Ce n'est pas médiatisé, on ne voit guère de débats prospectifs émailler tout le territoire.... Est-ce que ça marche vraiment et où ?**

**Philippe Durance :** Ça marche là où ça se passe... Mais la prospective n'est pas non plus un remède miracle et il est très compliqué de l'évaluer. Doit-on considérer qu'on a fait un bon travail dès lors que les choses se passent selon le scénario décrit ? Sauf que cela se construit aussi chemin faisant. D'ailleurs, ceux qui n'aiment pas la prospective la dévaluent souvent sous cet angle : « vous n'avez rien prévu. » Mais ce n'était pas le but ! La prospective n'est pas la prévision ni la prédiction.

**André-Yves Portnoff :** La prospective est un outil, on en fait ce qu'on veut. Les politiques en ont souvent peur quand ils ont les yeux rivés sur le très court terme, à savoir les prochaines élections. Je tiens toutefois à signaler qu'il y a dix ans, lors d'une conférence à Bordeaux, Alain Rousset avait insisté sur l'importance du capital patient, c'est-à-dire du capital qui vise le résultat à long terme. Cela fait longtemps que je dis qu'une bonne politique industrielle française devrait favoriser de façon très nette et très forte les entreprises au capital patient. Et je constate qu'aucun gouvernement depuis trente ans n'a eu le courage de le faire. Pour revenir à la prospective, de plus en plus d'organismes dans les ministères ou les grands groupes affichent ce mot, mais je crains que de moins en moins d'organismes en font réellement. En revanche, il existe des initiatives portées par des groupes de

citoyens, en Suisse notamment. De même, j'ai participé dans le centre de la France à une démarche de ce type, où un maire demandait aux habitants que faire du terrain libéré par la fermeture d'un hôpital. Dans ce cadre, le prospectiviste est un animateur : il accompagne un groupe de personnes qui se posent des questions, nourrissent des points de vue parfois conflictuels tout en construisant progressivement une vision partagée. Associer dès l'amont les citoyens permettrait d'éviter un certain nombre d'erreurs politiques majeures. Au lieu de chercher à proposer une solution, mieux vaut commencer par se demander ensemble quel est le problème. Que cherche-t-on réellement à résoudre, et quelles voies pourrait-on emprunter pour y parvenir ?

Cela semble ralentir le cours des choses, mais en fait on gagne du temps. Cela évite de tergiverser pendant dix ans sur la construction d'un aéroport aux abords de Nantes...

**Merci pour ces premiers éclaircissements. Partagez-vous cette idée que nos sociétés souffrent d'un déficit d'avenir ? Certains évoquent un mur mental, d'autres un présentisme absolu. Hugues de Jouvenel lui-même a évoqué dans une tribune la « panne d'avenir ».**

**Philippe Durance :** Je n'y crois pas trop. Individuellement, nous sommes tous préoccupés par l'avenir, de manière plus ou moins explicite, plus ou moins consciente. De même, les signaux faibles abondent – pour ma part, je préfère parler de faits porteurs d'avenir, c'est-à-dire des phénomènes précurseurs de certaines tendances. En revanche, on ne les perçoit pas forcément, nous n'y sommes pas vigilants, en raison de mécanismes collectifs qui nous portent plutôt au mimétisme, à la reproduction. C'est sur ce terrain-là aussi que se bat la prospective, pour questionner les représentations sociales, comprendre d'où elles viennent et

ce qui les rend si tenaces. Cela permet de sortir de ces carcans dans lesquels les institutions s'enferment sans en avoir conscience. Pour interroger cette mécanique et s'en libérer, il faut écouter les voix minoritaires, décalées, qui portent un autre discours que les institutions n'entendent pas, parce qu'elles ne veulent ou ne peuvent pas.

**Aujourd'hui on a l'impression que les représentations se partagent entre d'un côté le catastrophisme, de l'autre le règne des technologies. Dans ce bruit ambiant, on entend peu de voix dissonantes...**

**Philippe Durance :** Certains prônent l'approche catastrophiste. Le récit de la peur provoquerait quelque chose. Et il est vrai que d'expérience, la prospective prend souvent place dans des territoires qui sont face au mur, qui n'ont plus le choix ; C'est malheureusement un peu tard.

**André-Yves Portnoff :** Nous marchons depuis longtemps vers un mur, simplement, nous en sommes un peu plus près aujourd'hui qu'il y a quelques années. S'il y a un déficit d'avenir, c'est parce qu'on en a peur alors même qu'il y a des futurs possibles supportables et même souhaitables. Il faut à la fois montrer les dangers et les voies pour construire une renaissance. Il y a ainsi une renaissance européenne à portée de main ou, plutôt, de de volonté, parce que nous sommes le continent du respect de la diversité et de la tolérance, conditions de l'innovation. Mais l'Europe est aussi le continent d'Hitler, de Staline et de Mussolini... Quelle Europe voulons-nous. Celle des dictateurs ou celle des droits de l'homme ? Un problème, aujourd'hui, c'est qu'on manque de mémoire et qu'on ne connaît plus assez bien l'histoire. Et si l'on ne connaît pas l'histoire, on ne comprend pas l'avenir. Car les erreurs du passé sont inlassablement répétées. Il faut comprendre d'où l'on vient, quelles ont été les ruptures qui nous ont conduit à des

catastrophes ou au contraire à des sauvetages. Il faut accepter des sacrifices maintenant pour payer beaucoup moins cher les solutions demain. C'est une règle absolue. Nous n'avons plus que quelques décennies pour prendre les mesures indispensables au sauvetage de l'avenir de notre espèce.

**Et vous avez des exemples positifs, où l'on a pris collectivement en charge le futur possible ?**

**André-Yves Portnoff :** Si nous sommes vivants aujourd'hui c'est que nous n'avons pas fait toutes les erreurs qui auraient pu nous détruire. La vie est un équilibre entre des actes criminels, des bêtises majeures et des initiatives salvatrices qui, jusqu'à présent, ont permis à l'humanité de survivre. Et je réaffirme que nous avons encore les atouts nécessaires pour reconstruire notre Europe et un développement qualitatif.

**De notre côté, cela fait des années que lors des Controverses, nous entendons qu'il faut un cap, un projet, pour l'agriculture et les territoires ruraux européens. A chaque fois, nous redessinons des éléments de réponse, mais nous voyons bien que ce projet n'avance guère... Serait-ce que nous ne sommes pas assez attentifs aux freins ?**

**Philippe Durance :** Quand le résultat fait défaut, c'est en général parce qu'on sépare des mondes qui ne doivent pas l'être. Ceux qui font de la prospective d'un côté, les politiques de l'autre. D'où l'impérieuse nécessité d'articuler la prospective avec l'action. Nous entrons dans une époque où ces murs, qui commencent à se lézarder, doivent tomber absolument. Le savoir doit être co-produit et partagé, tout comme l'avenir doit se co-construire.

Dans la pensée contemporaine de l'avenir, il y a eu deux grands moments. L'un a été rappelé ce matin, c'est la première bombe atomique, cette puissance de la technique

qui est à l'origine de la pensée de Hans Jonas, le père du principe de responsabilité.

Le deuxième est dû au philosophe protestant Paul Ricoeur. Dans les années 1960, celui-ci participait à un grand chantier de prospective mené au plan national dans le cadre du Commissariat général du Plan. Au sortir de ces travaux, déterminants pour l'avenir, il a considéré qu'il n'était pas possible de confier le sort de cinquante millions de Français à une poignée d'experts. Il considérait que les citoyens devaient y prendre part.

Nous sommes encore pris dans ces deux grands moments, la responsabilité de l'homme vis-à-vis de l'avenir et l'impératif d'une co-construction. Si le premier a connu quelques avancées, le second, celui de la participation citoyenne, est encore en chantier. C'est vrai aussi pour les problématiques d'innovation et le rôle de l'action publique vis-à-vis du changement de société. Il est impératif d'associer les parties prenantes, c'est-à-dire ceux qui sont concernés par les décisions prises.

**André-Yves Portnoff :** Quelques brefs exemples pour terminer. Dans les années 1990, un certain nombre d'acteurs de la vie politique, économique et culturelle de la Catalogne se sont réunis et ont construit une vision ambitieuse pour Barcelone. Depuis, celle-ci est devenue l'une des principales capitales de la Méditerranée. Or rien d'équivalent n'a été initié du côté français, dans ce Roussillon où deux coqs, l'un de gauche et l'autre de droite, se donnaient des coups de bec. A la même époque, la région de Lille, qui subissait depuis trois ou quatre décennies un désastre industriel, des intellectuels et des entrepreneurs, rejoints ensuite par les politiques, ont repensé radicalement l'avenir de leur ville et permis un nouvel essor.

Le sociologue Michel Crozier disait que diriger, c'est écouter beaucoup et parler peu. Il illustre son propos avec la figure de Bouddha, qui présente de grandes oreilles –

le vrai signe du pouvoir- et, à l'inverse, une petite bouche. Cela va également dans le sens des propos du cofondateur de Hewlett Packard, dans les années 1940. Si vous êtes un chef, affirmait David Packard, vous devez sortir de votre bureau, vous promener dans les bureaux, dans les usines ou dans les champs et écouter ce que disent les gens qui travaillent ! Et de préciser : il faut consacrer 80 % de votre temps à écouter et 20 % à parler. C'est le contraire de ce que font la plupart des dirigeants français.

■

## *Décoloniser l'avenir*

**Najib Akesbi**, chercheur : A mes yeux, l'intérêt de ce type de controverses, c'est de mettre en résonance vos problématiques et les nôtres. Les débats entre les gens du Nord sur les dérives de l'agriculture productiviste, ses heurs et ses malheurs, c'est très instructif. Mais, ce qu'on ne dit pas, c'est qu'à travers les accords que vous signez avec les pays du Sud, vos décisions impactent notre réalité. Votre modèle agricole, qu'on le veuille ou non, s'impose à nous. Pour vous, ce modèle a du bon et du mauvais, et vous cherchez à modifier les dérives. En clair, vous avez le beurre mais pas l'argent du beurre. Nous, la réalité de notre agriculture, c'est que nous n'avons ni le beurre, ni l'argent du beurre, pas même le sourire de la crémière. Nous cumulons une terrible dépendance alimentaire, l'appauvrissement du monde rural et des villes qui, faute d'industries et de services, ne peuvent offrir des débouchés à la main-d'œuvre libérée de l'agriculture.

**Précisons à cet endroit, Najib, qu'une large séquence est programmée demain<sup>1</sup> pour aborder spécifiquement les problématiques des pays méditerranéens, justement pour étudier les interactions actuelles et à venir.**

**André-Yves Portnoff** : Edgar Morin disait que comprendre la complexité est l'antichambre de la solidarité. Nous sommes malheureusement dans un pays où l'éducation, même aux niveaux supérieurs, ne permet pas d'appréhender la complexité et de développer une pensée systémique. L'enseignement est parcellaire et cartésien, il est binaire – c'est noir ou c'est blanc – et découpe les problèmes en tranches. Nous avons besoin tout au contraire d'une vision globale des choses pour discerner les

---

<sup>1</sup>[Quelle nouvelle saison pour les pays méditerranéens?](#)



interdépendances. La prospective peut nous y aider en nous faisant réfléchir aux futurs possibles du monde. Car, que nous le voulions ou non, chacun de nous est solidaire de l'ensemble de ce qu'il se passe sur la planète. Ce n'est que dans un second temps que nous pouvons focaliser sur les situations particulières. Ainsi, trop souvent, dans le Périgord et ailleurs, l'étranger est celui du village à trois kilomètres d'ici. Alors, a fortiori, que penser de ceux qui sont de l'autre côté de la Méditerranée ? On imagine que leur sort ne nous concerne pas, mais c'est totalement faux ! Et si nous persistons, nous serons responsables de vagues migratoires catastrophiques.

**Philippe Durance :** Oui. Il faut décoloniser l'avenir !

### *L'effet papillon*

**François Colson**, association Plante & Cité : Ce qui me préoccupe, c'est le niveau d'analyse et de décision. Dans un contexte de capitalisme financier à l'échelle planétaire, source d'accroissement des inégalités et d'accélération du changement climatique, l'enjeu réside dans la capacité à mettre autour de la table ceux qui ont un pouvoir de décision, sachant que les institutions onusiennes sont fragilisées. Dire qu'on va y répondre à l'échelle locale, c'est une fumisterie. On peut agir localement pour se préparer à gérer des catastrophes, mais si on veut créer une véritable inflexion, c'est bien au niveau mondial que cela doit se passer. Et en la matière, on ne voit guère de raisons d'espérer.

**Philippe Durance :** Une fumisterie, non, je ne pense pas. Le changement doit passer par le local. En revanche, la question de l'échelle est très importante. Dans le rapport Brundtland<sup>2</sup>,

---

<sup>2</sup> Ce rapport, intitulé *Notre avenir à tous*, a été publié par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU, présidée par la norvégienne

un document fondateur sur le développement durable, la vision est globale, systémique. Et on s'y préoccupait plus d'ailleurs des relations Nord-Sud qu'on ne le fait aujourd'hui. On a effectivement l'impression que, depuis quelques années, ce niveau de problématisation, à l'échelle mondiale, est passé au second plan, parce qu'il est très compliqué à mettre en œuvre. Seule la volonté politique peut faire bouger les lignes. Cela commence à se dessiner dans les *Conferences of the parties* (COP) notamment, mais ces mouvements s'effritent assez vite devant les exigences du modèle dominant.

**André-Yves Portnoff :** Vous avez bien posé le problème mais il y a une solution, justement parce que nous sommes dans un monde complexe. Vous connaissez tous l'effet papillon, cette image utilisée par le météorologue E. Lorenz, en 1972, pour illustrer la théorie du chaos dans le domaine météorologique : « Le battement d'ailes d'un papillon au Brésil peut-il déclencher une tornade au Texas ? » demandait-il. Nous sommes dans un monde complexe d'interactions, où la logique des réseaux a deux effets opposés. D'un côté, les réseaux permettent à chacun d'entrer en relation avec d'autres, de créer des alliances. Les citoyens peuvent ainsi s'associer et créer des rapports de force en leur faveur. Par exemple, si les petits commerçants des centres villes avaient créé des centrales d'achat en mutualisant leurs ressources, ils seraient encore vivants face aux grands groupes. Mais d'un autre côté, chaque acteur qui prend de l'avance sur les réseaux est à même d'imposer des standards, de créer un monopole. C'est Google aujourd'hui et, demain, ce peuvent être les puissances du numérique imposant une terrible mainmise sur le Monde. Mais nous, citoyens, pouvons

---

G.H Brundtland. Mentionnant pour la première fois la notion de développement durable, il est à la base du Sommet de la Terre de 1992.

parvenir à arrêter ce phénomène. Ainsi que le dit mon ami Hervé Sérieyx<sup>3</sup>, si une personne prend une initiative qui, là où elle se trouve, entre en résonance avec ce que pensent et ce qu'éprouvent un certain nombre d'autres personnes, cela se répand comme une traînée de poudre. Si chacun de nous prend des initiatives, il peut transformer son bout de monde. Et si beaucoup de bouts de monde se transforment, c'est le monde tout entier qui est modifié. C'est le fondement de la démocratie : si je ne défends pas vos droits aujourd'hui, demain ce sont les miens qui seront agressés. Veut-on réussir ensemble ou préfère-t-on nous battre les uns contre les autres ?

### *Mais qui est l'organisateur ?*

**Bertrand Lassaigue, agriculteur :** Je suis bien d'accord avec vous, nous pouvons prendre des initiatives et agir ensemble. Moi-même, j'ai participé à différentes actions collectives. Mais il ne faut pas oublier qu'en France, comme au Maghreb et un peu partout ailleurs, la corruption et le mercantilisme parasitent les actions possibles. Regardez comment sont traités les lanceurs d'alerte ! Voilà le plus gros problème de la prospective ! On dit souvent que gouverner, c'est prévoir. Est-ce que les gens gouvernent ou est-ce qu'ils prévoient ? Je ne pense pas qu'ils fassent les deux à la fois.

**Antoine Messean, chercheur Inra :** Philippe Durance a parlé de la co-construction avec les parties prenantes, avec ceux qui sont concernés par la décision. Mais il y a toujours un organisateur et le problème est là : qui décide de la liste des gens à impliquer ? Car les donneurs d'ordre sont souvent issus du monde ancien. Ne faut-il pas commencer par

« détruire » les institutions pour pouvoir reconstruire ? Et quand je parle des institutions, j'englobe également mon institut, l'Inra. Et je rejoins Bertrand Lassaigue : peut-on à la fois être le décideur et le médiateur, celui écoute et facilite ? Je me demande si c'est compatible.

**Xavier Poux, ingénieur agro :** Il me semble que c'est un lieu commun de dire : réfléchissons tous ensemble pour bâtir un avenir collectif. Dans la réalité, ça ne marche pas, parce qu'il y a des systèmes d'intérêts clairement opposés, des visions du monde antagonistes et parfois irréconciliables. Cela renvoie à la question du donneur d'ordre et à ce que Sarah Lumbroso expliquait sur les visées stratégiques qui sous-tendent les prospectives. Combien étaient-ils au Club de Rome ? Huit à dix experts tout au plus. Ce qui n'a pas empêché leur rapport d'être ensuite largement débattu<sup>4</sup> et de poser les questions sur lesquelles nous butons aujourd'hui. Il y a bien plusieurs manières de faire de la prospective, en cercles restreints ou au contraire dans de larges arènes.

D'après mon expérience, des visions différentes coexistent, notamment autour des enjeux environnementaux, selon qu'elles renvoient à une durabilité forte ou faible. Considère-t-on que l'environnement est un *trade-off* (ndlr : un compromis, le fruit d'un arbitrage) entre l'économie et les enjeux sociaux ou admet-on que des atteintes matérielles irréversibles l'affectent aujourd'hui ? Ce sont deux visions du monde radicalement différentes et si on n'est pas clair là-dessus, je crains qu'on ne construise des prospectives sur du sable.

**Dominique Michenaud, ancien agriculteur :** Une remarque très concrète en écho aux

---

<sup>3</sup> Entrepreneur réputé, conférencier et professeur au sein de grandes écoles, André Sérieyx est notamment co-auteur, avec A-Y Portnoff, du livre « *Aux actes citoyens ! De l'indignation à l'action* ». 2011. Ed. Maxima.

---

<sup>4</sup> Créé en 1968 par huit personnalités de tous pays, dont Bertrand de Jouvenel, ce club a publié en 1972 son premier rapport, « Halte à la croissance », dit aussi rapport Meadows, qui connut un retentissement mondial et fut vendu en 12 millions d'exemplaires.



propos de S. Lumbroso. Je travaille avec les réseaux InPACT, les Civam, la Confédération paysanne et autres organisations qui travaillent sur les changements de systèmes de production. Toutes disent la première difficulté n'est pas économique, mais psychologique : les freins sont dans la tête des gens, le regard qu'ils portent sur leur métier, les valeurs qu'ils privilégient. Ainsi, à rebours de la décroissance, ils pensent souvent qu'il faut sans cesse s'agrandir, produire davantage. De même, pour eux, la réussite est d'abord individuelle. C'est ce blocage psychologique qu'il faut surpasser, peut-être grâce au collectif.

**Alexandre Martin, chercheur Inra :** Vous avez parlé de co-construction qui pourrait mener vers un objet commun, partagé, voire consensuel. Cela ne va-t-il pas à l'encontre du débat démocratique qui consiste justement en la confrontation de différents points de vue ?

**Jean-Marie Seronie, ingénieur agronome :** Nous parlons depuis ce matin de futurs. Or ne faudrait-il pas poser clairement ce qui relève d'un côté de la prospective, à savoir les différents futurs possibles, de l'autre ce qui relève de la stratégie, à savoir les futurs désirables ? Je reprends ici la terminologie du monde de l'entreprise. Dans nos débats, je me demande si nous ne mélangeons pas les deux.

**Philippe Durance :** Je crois qu'il ne faut pas confondre la vision commune et le consensus. L'un des objectifs de la prospective consiste à dégager d'un collectif une vision partagée, laquelle n'aplanit pas les diversités, au contraire. Plutôt que d'un consensus, il s'agit d'un accord pour définir certaines lignes de force.

Par ailleurs, la remarque sur les freins psychologiques de D. Michenaud est importante. Je crois sincèrement que la prospective peut aider à les lever, en mettant

les gens autour de la table, en travaillant sur leur diversité, en les faisant se confronter les uns les autres ce qui permet d'appréhender d'autres réalités. Et puis, pour dépasser ces verrous<sup>5</sup>, il y a également le droit à l'expérimentation inscrit dans la Constitution mais qui est sous-utilisé, parce que maîtrisé aujourd'hui par un seul acteur, l'État central.

## *Penser à l'homme*

Enfin, la question du commanditaire est cruciale. C'est vrai pour beaucoup d'autres sujets, par exemple le débat public, avec ce problème : celui qui formule la question soumise au débat n'est pas celui qui est le plus concerné par les réponses. On peut alors supposer que les questions posées ne sont pas tout à fait innocentes ou objectives. Faire poser les questions par ceux qui sont directement concernés par les réponses, cela change tout. Michel Crozier disait : le problème, c'est le problème ! C'est la même chose pour la prospective, car il y a toujours un commanditaire. Cela dit, le rôle de l'animateur est important. Il doit être capable de demander une reformulation de la question, de s'assurer de la présence de tous les acteurs concernés, de provoquer la réflexion, quitte à refuser la commande en l'état. Il est aussi possible de miser sur l'homme ou la femme providentiel(le). Souvent, il s'avère que la réussite d'un processus se résume à cela : à la bonne personne aux manettes, ou au bon binôme, à des alliances objectives entre individus qui décident d'ouvrir la réflexion et de laisser l'avenir se construire par les acteurs concernés. C'est ça qui est bien, cela relève de l'humain. Gaston Berger le disait : « penser à l'homme ». Il ne faut jamais

---

<sup>5</sup> Inscrit depuis 2003 dans la constitution, ce droit accordé aux collectivités territoriales permet à ces dernières d'adapter les lois et les règlements nationaux aux situations locales, facilitant ainsi, notamment, l'étude des effets d'une réforme.

l'oublier, nous sommes des êtres de chair et de sang.

### *Le chemin est plus important que le point d'arrivée*

**André-Yves Portnoff :** Très bonne remarque, Philippe. Pour revenir un instant sur la différence entre prospective et stratégie, on distingue en général la prospective exploratoire, qui décrit les futurs possibles et la prospective stratégique qui consiste à formuler des objectifs qui tiennent compte de ces futurs possibles. Et j'insiste sur le fait que la prospective n'est pas un exercice prédictif. Son intérêt, c'est de réussir à décrire un chemin entre aujourd'hui et dans trois ans, dans sept ans ou dans deux décennies ... Et le chemin est plus important que le point d'arrivée. Autrement dit, que dois-je décider ici et maintenant pour aller vers un futur qui me convienne et non pas un futur que j'abhorre ?

D'autre part, la co-construction de ce chemin ne s'oppose pas à l'innovation. C'est tout simplement la gestion du changement, et nous sommes tous capables d'assumer le changement. La vie est changement et il faut, dès l'école, éduquer en ce sens les enfants ! Prenons l'exemple de la ville de Pithiviers. Il y a trente ans, celle-ci est devenue la première ville internet grâce à son maire, Michel Hervé qui y a mené des démarches très intéressantes. En demandant par exemple à des enfants d'interviewer les personnes âgées afin qu'elles leur racontent le passé de Pithiviers et qu'on puisse ensuite mettre en ligne ces récits. Les enfants devenaient les médiateurs entre la génération passée et l'avenir et les « anciens » se sentaient faire partie de la communauté comme gardiens de l'histoire. Nous devrions tous faciliter ce genre de coopération. Par exemple, beaucoup de sites internet touristiques sont en franco-français : demandons aux élèves en

classes de langue de traduire les sites afin qu'ils deviennent multilingues.

Quant à la réflexion de B. Lassaigne sur les lanceurs d'alerte, elle est très importante. L'avenir de la démocratie et le développement durable dépendent de la protection que nous aurons le courage d'accorder à ces acteurs dans tous les pays. Il y a un an, ma femme et moi avons perdu une grande amie, l'éditrice Marina Zanazzo, qui, à travers chaque livre qu'elle publiait, alertait sur les scandales liés à la corruption qui, littéralement, coulent Venise. Ce cas est symbolique de ce qui se passe dans le monde, y compris en Europe. La corruption est présente dans tous les pays, elle est présente dans notre quotidien. Si nous voulons sauver le monde, nous devons défendre l'Etat de droit !

■