

La prospective au défi de l'action publique

Réflexions à partir de l'expérience du Grand Lyon

Jean-Loup Molin,

Grand Lyon, direction de la prospective et du dialogue public,
responsable du pôle veille et recherche.

Cet article est le fruit d'échanges quotidiens au sein de la direction de la prospective et du dialogue public (DPDP) du Grand Lyon, en particulier avec Pierre Houssais, directeur de la DPDP, Jeanne Cartillier, responsable du pôle Participation citoyenne, Pascale Fougère, responsable du pôle Edition, Corinne Hooge, animatrice de la politique Métropole des savoirs et Caroline Richemont, responsable du pôle Marketing public.

Sa rédaction a été rendue possible par le travail conduit par Cédric Polère sur l'histoire et les questions actuelles de la prospective. Cédric Polère a notamment réalisé une quinzaine d'entretiens avec des prospectivistes français, dont nous reprenons certains extraits dans l'article.

Enfin, cet article tire partie des réflexions de Boris Chabanel sur la notion d'intelligence prospective.

Cédric Polère est sociologue, Boris Chabanel consultant chez Nova7. Ils sont l'un et l'autre membres du réseau de veille de la DPDP.

Née en France dans les années 1950 sous l'impulsion de Gaston Berger, développée ensuite au sein de l'appareil d'État et des grandes entreprises, la prospective a connu une *traversée du désert* dans les années 1980 (en cause : la crise de la planification nationale et l'incapacité à anticiper des ruptures majeures telles que les chocs pétroliers ou la dissolution du bloc soviétique), avant de connaître un renouveau à partir des années 1990 à la faveur notamment de la décentralisation administrative. La *prospective territoriale* faisait son apparition en tant que technique et espace de dialogue indispensable pour l'élaboration des projets de développement des territoires.

Au Grand Lyon, la prospective est née dans cette mouvance à la fin des années 1990, à l'occasion de l'élaboration d'un projet d'agglomération engendré par la démarche Millénaire3. Mais dès l'origine, cette prospective s'est centrée sur la relation entre la société urbaine et les politiques publiques, et ce tropisme n'a cessé de se renforcer jusqu'à aujourd'hui. Les démarches de planification des territoires ont en effet perdu en partie leur capacité à impulser, encadrer ou exprimer des stratégies réelles. Beaucoup se jouant désormais à d'autres niveaux, projets, management, innovation, etc. la prospective du Grand Lyon s'est redéployée sur ces nouveaux terrains. Née dans le contexte de la prospective territoriale, elle est devenue une *prospective de l'action publique*.

Proche de l'opérationnel, interrogeant le « *comment faire ?* » au moins autant que le « *que faire ?* », cette prospective de l'action publique possède des convergences avec la pratique de la *prospective du présent* telle qu'elle s'est mise en place au sein de la RATP au cours des quinze dernières années. Elle apparaît comme originale dans l'univers des collectivités territoriales où dominant encore largement les exercices de prospective territoriale en lien avec la planification.

Cet article poursuit un double objectif. Il tente d'abord de partager l'expérience du Grand Lyon et si possible d'en révéler la fécondité (partie 1). Il s'efforce ensuite, en s'appuyant sur cette expérience, de montrer les tensions auxquelles sont soumis les dispositifs de prospective au sein des institutions et des territoires aujourd'hui : pensée réactive et connective, *versus* pensée profonde ; prospective liée à l'opérationnel *versus* travail sur les finalités et sur les valeurs ; etc. Ces tensions, ou points de vigilance, seront présentés sous la forme de cinq propositions (partie 2).

Le propos tenu ici sera donc celui de praticiens s'ouvrant à des questionnements théoriques et interrogeant le rapport de la prospective au temps, au management et au politique.

La prospective au Grand Lyon

Un peu d'histoire

Au Grand Lyon, la prospective est née fin 1997. Elle a d'abord pris la forme d'une mission placée auprès du directeur général des services, puis s'est transformée en direction de la prospective et de la stratégie d'agglomération à partir de 2003, avant de devenir en 2010 la direction de la prospective et du dialogue public.

Plusieurs temps forts marquent cette histoire.

Le premier correspond à *l'aventure* Millenaire3, une démarche fondatrice de prospective participative. Impulsée par Raymond Barre pour élaborer un projet d'agglomération, cette démarche a constitué une espèce de choc culturel pour le Grand Lyon, établissement public de coopération intercommunale élu au second degré, marqué par une très forte culture technique, doté de compétences majeures (urbanisme, développement économique, gestion des services urbains : voirie, eau, déchets, propreté,...) mais ne possédant pas la *compétence générale* à la différence des collectivités territoriales de plein exercice. Dans ce contexte, la publication et la diffusion à grande échelle de cahiers de prospective traitant de sujets de société variés (environnement, citoyenneté, éducation, etc.), l'organisation de journées de prospective mobilisant dans la salle du Conseil de Communauté la diversité de la société civile de l'agglomération, et au final la production d'un projet d'agglomération global, non centré sur les compétences du Grand Lyon, sont apparus comme de véritables innovations suscitant un certain enthousiasme à l'extérieur de l'institution.

Dans la dynamique de Millenaire3 a été créé un Conseil de développement comme instance permanente de dialogue avec la société civile sur le projet d'agglomération et les politiques publiques communautaires, et ont émergé au sein du Grand Lyon les politiques de développement durable et de participation citoyenne. Millenaire 3 a donc incarné, au Grand Lyon, la montée en puissance d'une pensée sociétale et systémique ainsi que l'affirmation de la valeur partenariale dans l'élaboration et la conduite des politiques publiques. La démarche Millenaire 3 a aussi été un de ces moments à l'occasion desquels le Grand Lyon, en tant que Communauté urbaine, a renforcé progressivement sa légitimité politique sur le territoire.

Sous le premier mandat de Gérard Collomb, la cellule prospective passe du statut de mission à celui de direction. L'effectif augmente. Et pour cause : il s'agit désormais, tout en poursuivant des travaux de prospective, d'incuber les nouvelles politiques transversales du Grand Lyon. Ainsi s'élaborent depuis la direction de la prospective et de la stratégie d'agglomération une politique temporelle, une Charte de la participation et un Agenda 21, avec à chaque fois la mise en place de l'ensemble des éléments constitutifs d'une politique publique : expérimentation de projets innovants, mise en place d'outils méthodologiques, élaboration de plans d'action, etc. La prospective proprement dite fait aussi l'objet d'une nouvelle commande : Lyon 2020. Avec cette démarche, il s'agit de rédiger une vision métropolitaine qui devait à la fois montrer la cohérence des différentes stratégies sectorielles portées par le Grand Lyon, inscrire l'avenir de l'agglomération lyonnaise dans le territoire

beaucoup plus vaste de la métropole Lyon-Saint-Etienne, et énoncer les valeurs et les emblèmes sur lesquels le territoire peut fonder la construction de son avenir.

Cette deuxième période est importante car en prenant en charge une mission d'incubation de nouvelles politiques publiques, la direction de la prospective et de la stratégie d'agglomération était désormais en situation de s'intégrer véritablement au fonctionnement des services communautaires et d'aborder avec plus de pertinence les questions de management de l'action publique. D'autre part, le travail sur les valeurs et sur les emblèmes du territoire conduit dans le cadre Lyon 2020 était l'occasion de prendre conscience que la prospective ne peut se passer de l'histoire, et d'introduire le Grand Lyon dans une pensée du lignage, trop souvent absente des démarches de marketing territorial qui développent des approches par simple positionnement.

L'élaboration de la vision métropolitaine Lyon 2020 avait aussi fait apparaître la nécessité de disposer d'un lieu unique d'animation et de mise en cohérence des différentes démarches stratégiques du Grand Lyon. Cet enjeu s'est traduit en 2009, dans le cadre d'une vaste réorganisation des services de la délégation générale au développement urbain, par la création d'une direction de la planification et des politiques d'agglomération, la direction de la prospective se réinventant pour sa part à partir de quatre activités : la veille, la participation citoyenne, le marketing public et l'édition. Ces activités fortement complémentaires font de la nouvelle direction de la prospective et du dialogue public un lieu de prospective original, étudiant la société, dialoguant avec la société, et interrogeant les politiques publiques du Grand Lyon à l'aune des évolutions et des enjeux sociétaux. Cette nouvelle configuration permet d'embrasser une multitude de dispositifs de travail, toujours liés pour certains à des chantiers de planification stratégique, mais le plus souvent désormais en prise directe avec des projets opérationnels, des processus d'innovation ou des démarches de conception de politiques publiques.

Ainsi, en quinze ans, le Grand Lyon est passé d'une *prospectivité de grande démarche*, disposant d'une forte visibilité externe mais faiblement intégrée au fonctionnement des services à une *prospectivité au quotidien*, moins visible mais plus influente car impliquée dans les démarches et les projets de l'institution.

La direction de la prospective et du dialogue public aujourd'hui

La direction de la prospective et du dialogue public est rattachée au directeur général des services. Elle comporte une vingtaine d'agents répartis au sein de quatre pôles :

-Le pôle veille et recherche assure une activité permanente de veille sociétale et intellectuelle. Il réalise des études (par exemple sur la robotique de service), pilote des chantiers de prospective (par exemple pour construire la posture du Grand Lyon vis-à-vis du champ culturel) et intervient sur de nombreux projets, pour les enrichir et pour en questionner les fondements (par exemple le projet urbain Part-Dieu 2020). Ce pôle assure aussi la mise en place et l'animation d'une nouvelle politique, "Métropole des savoirs", qui vise les trois objectifs suivants : affirmer Lyon comme un haut lieu des savoirs sur l'urbain ; valoriser et mobiliser les sciences humaines et sociales du territoire, notamment en les impliquant dans les réflexions sur les politiques publiques du Grand Lyon ; développer le dialogue science-société,

-Le pôle participation citoyenne assure l'ingénierie interne de la concertation au sein du Grand Lyon, par le pilotage et l'accompagnement méthodologique de trois instances pérennes (le Conseil de développement du Grand Lyon, la Commission consultative des services publics locaux et la Commission intercommunale d'accessibilité) et l'appui / conseil des services du Grand Lyon dans la conception et la mise en œuvre de démarches de concertation sur les projets d'aménagement urbain. De façon transversale et au long cours, le pôle assure les conditions d'une diffusion d'une culture de la participation au sein de l'administration et d'une valorisation des compétences, postures et méthodes qui en relèvent. De part le spectre de ses activités, ce pôle est porteurs de débats de

société sur des enjeux globaux de long terme (densité urbaine, mixité sociale, nature en ville...), tout en étant confronté à des problématiques de politiques publiques très opérationnelles (tarification de l'eau, extension des réseaux de chaleur, mise en accessibilité des transports publics...)

-Le pôle marketing public est chargé d'aider le Grand Lyon à créer de nouveaux services et à faire évoluer l'offre existante en fonction, d'une part, des attentes des bénéficiaires et de l'évolution des modes de vie, et d'autre part des valeurs et objectifs spécifiques de la collectivité. Ce pôle conduit également des expérimentations dans le champ de la mobilité et des temporalités urbaines. Il est par exemple l'initiateur et le maître d'ouvrage de la politique de co-voiturage d'agglomération initiée dans le cadre des plans de déplacements inter entreprises mis en œuvre dans les principales zones d'activité du Grand Lyon.

-Le pôle édition assure la diffusion des réflexions pilotées par la direction. Il publie des études, alimente et anime le site internet millenaire3.com, dont la base de données capitalise presque quinze ans de travaux de prospective. Le pôle édition travaille actuellement à la création d'une revue de prospective qui tentera de faire monter en généralité les expériences et les réflexions lyonnaises afin d'intéresser un public élargi. La prospective ne vaut que si elle est partagée !

Les quatre pôles travaillent ensemble sur de nombreux chantiers. Si l'on voulait se donner une fiction théorique, l'on pourrait dire que le pôle veille et recherche interroge les finalités de l'action publique, que le pôle participation citoyenne met en débat ces finalités, tandis que le pôle marketing public travaille à rendre possible la mise en œuvre de ces finalités. Dans les faits, les rôles sont moins distribués et les approches plus perméables entre elles. Le dispositif forme une espèce d'écosystème capable de mettre en relation des enjeux globaux et de long terme avec des préoccupations opérationnelles plus immédiates.

Une prospective sociétale centrée sur une activité de veille

La prospective du Grand Lyon est davantage une prospective qui essaye de *voir large* et de *voir profond*, qu'une prospective qui s'efforce de *voir loin*, pour reprendre la terminologie de Gaston Berger. Il est en effet illusoire de prétendre voir loin sans une bonne compréhension des dynamiques du présent. Or le présent est d'une infinité complexité, surtout si ce que l'on regarde, ce ne sont pas les grands agrégats de la comptabilité nationale, les grands leviers de l'action publique, mais le *désordre sociétal*, ainsi que nous nous y essayons. Un exemple bien en phase avec l'actualité : il existe au moins dix raisons, parfois contradictoires, pour lesquelles les femmes se voilent. Comment alimenter une discussion politique non dogmatique sans se donner les moyens de décrypter de tels phénomènes ?

Le Grand Lyon a donc fait le choix d'organiser sa prospective autour d'une activité de veille qui, parce qu'elle scrute à la fois le territoire et les résultats des travaux de chercheurs, parce qu'elle sait mettre en relation des sujets différents, parce qu'elle applique des grilles de lectures variées sur un même sujet peut espérer appréhender cette complexité. Loin d'un dispositif visant à *capter tôt les bonnes informations pour mieux anticiper*, la veille pratiquée au Grand Lyon s'apparente surtout à un dispositif d'analyse et d'expertise pluridisciplinaire. Décrypter des tendances, les analyser, s'en étonner, les projeter dans le futur, et les mettre en débat dans différents cercles constitue notre activité quotidienne.

Le réseau de veille de la DPDP

Il s'agit concrètement d'un réseau d'une vingtaine de prestataires recrutés via un marché européen à bons de commande. Ce marché d'un an renouvelable trois fois comporte dix lots. Par le jeu des différents lots, la direction de la prospective et du dialogue public rassembler des professionnels possédant des cultures métiers variées (recherche, conseil, animation, vulgarisation, etc.) dans des champs disciplinaires multiples (sciences politiques, marketing, philosophie, sociologie, design, etc.), autour de thématiques diverses (par exemple : métropole pour tous, métropole durable, métropole des savoirs, etc.).

Ce réseau de veille est mobilisé quotidiennement par la direction de la prospective sur de multiples chantiers, dans le cadre desquels il produit des synthèses thématiques, des apports conceptuels, des investigations de terrain, des interviews, une veille internationale, ou encore des documents à caractère pédagogique. Les membres du réseau de veille contribuent aussi à mobiliser les acteurs du territoire autour des chantiers de la direction, et prennent part à divers groupes de travail en tant que débatteurs, apporteurs d'expertise, secrétaires scientifiques, ou encore animateurs.

Ce réseau de veille est central dans le fonctionnement de la direction, qui s'applique en permanence à faire jouer les ressources de l'interdisciplinarité. La disponibilité des professionnels qui le composent permet à la direction de se mobiliser rapidement autour des commandes et des nouveaux sujets. Enfin, la capitalisation et le partage de ses productions depuis bientôt dix ans contribuent à la continuité de la réflexion prospective au sein de l'institution.

A l'avenir ce réseau a encore vocation à se diversifier avec le renforcement des outils, méthodes et expertises dans les champs de la participation citoyenne et du marketing public.

Une prospective participative

La dimension participative fait partie du *credo* de la prospective du Grand Lyon depuis l'origine. L'idée de base est que la capacité à construire le futur souhaité ne réside pas uniquement dans la mise en œuvre d'actions publiques, mais dans la capacité à susciter une multitude de projets croisés et de changements culturels émanant du secteur public et du secteur privé, du monde associatif et des individus eux mêmes. Il faut dès lors travailler collectivement à la définition du futur souhaitable, valoriser les initiatives intéressantes, et faire le pari de la construction d'une intelligence collective. On reconnaît ici la marque de la *prospective du présent*, telle qu'elle s'est inventée au sein de la RATP, et telle que nous la pratiquons au Grand Lyon.

Cette prospective du présent ne mobilise pas simplement des usagers ou des partenaires externes, mais aussi les forces vives de l'institution : ses agents, ses techniciens, ses manageurs, et bien sûr ses élus.

Une prospective en relation avec les « bénéficiaires »

Située en proximité tant de la décision politique que de la mise en œuvre opérationnelle des projets, la prospective du Grand Lyon est naturellement encline à voir dans les habitants, citoyens et usagers du territoire à la fois des objets et des sujets de ses démarches. Différentes tendances lourdes poussent d'ailleurs le Grand Lyon à développer toujours plus ses connexions directes avec la population :

- malgré son statut d'établissement public de coopération intercommunale élu au second degré, le Grand Lyon devient de plus en plus un interlocuteur *politique* à part entière doté d'une logique propre et identifiée indépendamment du niveau communal. Politiques d'agglomération obligent, les élus et techniciens du Grand Lyon quittent

progressivement la posture consistant à considérer comme seuls clients ou usagers les Maires de communes composant la Communauté urbaine, pour s'intéresser davantage à l'usager final de l'action publique qu'est le citoyen. L'élection prochaine du conseil de communauté au suffrage universel direct devrait encore renforcer cette tendance.

- les enjeux du développement durable et les objectifs du plan climat incitent le Grand Lyon à concevoir des politiques publiques faisant appel à des évolutions de comportement : mobilité, gestion des déchets, protection des ressources, etc.
- le niveau d'exigence croissant de la population vis-à-vis de tous les aspects de la vie urbaine fait qu'il n'est plus possible d'une part d'appréhender l'habitant simplement comme un administré, et d'autre part de s'appuyer sur la fiction du comportement moyen d'un individu moyen... qui n'existe pas.

Dans ce contexte, la politique de participation citoyenne s'est construite sur la base d'une triple argumentation : la participation citoyenne peut revitaliser le fonctionnement démocratique et relégitimer le politique en stimulant le *débat public* (objectif dit démocratique) ; la participation citoyenne peut permettre d'améliorer la pertinence et l'efficacité des projets et des politiques publiques et renforcer leur appropriation en mobilisant *l'expertise d'usage* des habitants et acteurs du territoire (objectif dit managerial), la participation citoyenne vise enfin à favoriser le vivre ensemble et le lien social.

La mise en place, beaucoup plus récente, d'un pôle marketing public vise précisément à renforcer notre capacité d'analyse des usages et des modes de vie, ainsi que notre capacité de conception d'offres de services en lien avec ceux-ci et les enjeux de la collectivité.

Dans la mesure où l'approche marketing habituelle ne consiste pas à demander aux *clients* ce qu'ils désirent, mais à leur faire formuler des préférences entre différentes offres qu'on leur soumet, l'enjeu de concevoir, à l'amont, des offres en phase avec les valeurs de la collectivité est considérable. Aussi, la localisation de la fonction marketing au sein d'une direction qui travaille sur les finalités de l'action publique et qui dialogue avec les citoyens peut être considérée comme un garde fou salutaire face aux craintes maintes fois exprimées à l'égard d'une méthode née dans l'univers marchand.

Apports à l'institution et au territoire

Dispositif créatif, laboratoire d'idées, incubateur de politiques nouvelles, dispositif de soutien aux expérimentations, ingénierie d'accompagnement du changement, observatoire des dynamiques du territoire, espace de dialogue, nœud de réseaux, dispositif de capitalisation et de mémoire... Comment qualifier les apports de la direction de la prospective et du dialogue public à son institution et à son territoire ? Sans doute à partir d'une telle liste à la Prévert. Mais nous voulons ici insister sur deux aspects qui nous semblent déterminants.

Le premier concerne la mission d'interpellation, ou de critique, ou de questionnement, appelons-là comme on veut. Cette mission, qui est centrale dans toute démarche de prospective, n'est pas la plus facile à assumer ! Car interpeler sur l'indignité des prisons du territoire, sur la gravité de la situation dans le champ du logement ou sur le problème des exclus du débat public ne va pas sans créer des tensions. Car mettre en avant la nécessité de mieux prendre en compte l'esprit des lieux dans les projets urbains ou d'organiser davantage la politique d'innovation de l'institution, cela réclame un peu de doigté. Car affirmer que la mixité résidentielle ne produit pas nécessairement de *l'intégration sociale* parce que les relations sociales répondent fondamentalement à un principe d'entre soi, autrement dit s'efforcer de dé-construire les *prénotions* qui imprègnent nos politiques publiques n'est pas évident tous les jours.

C'est pourtant cette position *sur le fil du rasoir* que nous essayons de tenir en permanence, et que l'institution nous reconnaît, et même nous commande bon an mal an.

Le deuxième aspect concerne la mission de conceptualisation et d'étayage des décisions politiques. Bien loin des représentations communes selon lesquelles la prospective sert à préparer la décision, il faut dire ici que la prospective est également fortement mobilisée pour renforcer l'argumentation autour des décisions et pour faire monter en généralité les discours. Par exemple, relier clairement le tri des déchets ou les vélos en libre service au modèles de l'économie circulaire et de l'économie de la fonctionnalité, permet tout à la fois de donner de la valeur à ces démarches, de développer la capacité d'expression autour de ces démarches, mais aussi de transformer la représentation d'ensemble de la politique publique et de développer de nouvelles idées.

Une prospective de l'action publique sous tension

En presque quinze années, la prospective du Grand Lyon a capitalisé une expérience importante tout en se réinventant. Elle apparaît aujourd'hui comme une entité très structurée, fortement impliquée dans la vie de l'institution, même si le foisonnement de ses activités rend son action souvent trop peu lisible. Au fil du temps a pu se forger la conviction qu'une pensée exigeante conduite au contact des situations concrètes peut contribuer à forger des pensées refondatrices.

Pour autant, sa trajectoire de travail est-elle idéale ? Existe-t-il des facteurs de risque liés à son positionnement ? Nous nous sommes posé ces questions en interrogeant à la fois notre vécu professionnel et les expériences et conceptions d'autres prospectivistes français. Plusieurs tensions ont pu être repérées, qui donnent lieu à la formulation de cinq propositions. Celles-ci correspondent moins à des innovations conceptuelles qu'à une invitation à promouvoir une prospective très ouverte, ne s'enfermant pas dans des positionnements trop étroits ou trop opérationnels.

Aussi, et même si cela peut surprendre, ces propositions s'additionnent. Nous pensons que la prospective doit à la fois s'efforcer d'être plus créative, mais aussi plus distanciée, qu'elle doit se connecter à l'opérationnel mais aussi conforter son rôle auprès du politique, etc. Et nous considérons que cette capacité à cumuler les postures renvoie moins à des enjeux de moyens qu'à un état d'esprit et à un espace d'action conférée par l'institution.

Proposition 1- Défendre les conditions d'une pensée profonde

Les conditions dans lesquelles s'exerce l'activité prospective dans nos grandes organisations publiques (et sans doute privées également) ont considérablement évolué depuis une quinzaine d'années, pour des raisons tant institutionnelles que sociétales.

Sur le plan institutionnel, nous assistons à une fragmentation des scènes de dialogue. De multiples démarches fonctionnent aujourd'hui en parallèle, traduisant l'empilement des niveaux de gouvernance territoriale, la multiplicité des contraintes légales et réglementaires, ou encore la nécessité de déployer des stratégies sectorielles partenariales. La planification urbaine fonctionne donc désormais en galaxie, et il en découle, de fait, une concurrence entre les scènes dont l'activité s'organise au sein de ce qui est devenu un *marché de l'attention*.

Sur le plan sociétal, la nouvelle donne est l'ouverture de toutes nos réflexions sur le monde, ainsi que l'irruption du numérique dans tous nos processus de travail. Nous sommes désormais alimentés en continu par des initiatives repérées sur la toile (par exemple sous la forme de vidéos), par des textes d'auteurs ou d'acteurs (disponibles sur de multiples sites et plate-formes), par les résultats plus ou moins médiatisés de tel projet ou de telle expérience (ayant par exemple reçu un prix ou un label). Et nos cerveaux réclament quotidiennement leur dose d'informations nouvelles, mais aussi d'émotions intellectuelles et d'innovations nouvelles, sans lesquelles nous avons le sentiment de ne plus être dans le coup ou à la page. Nous établissons tous les jours des connexions entre de multiples sujets, et aucune démarche ne se conçoit sans ses volets *benchmarking* et *repérage de tendances*. Il découle de tout cela une énergie et une créativité exceptionnelles. Mais la prise de recul y gagne-t-elle ? Et *quid* de la capacité à tenir des lignes intellectuelles, politiques, manageriales, dans la durée ?

Cette nouvelle donne institutionnelle et sociétale questionne de façon très profonde les dispositifs de prospective : la nature de ce qu'ils produisent, et plus généralement le rôle qu'ils jouent au sein des organisations auxquelles ils appartiennent.

Dans un marché de l'attention, il faut mobiliser des participants sur-sollicités et pressés ; il faut faire valoir son utilité, et celle-ci se juge souvent à l'aune des implications opérationnelles induites. Il existe donc un risque que les démarches de créativité au service de la recherche de solutions l'emportent sur les réflexions plus profondes, sur l'exigence critique et sur le jeu de l'interpellation. De la même façon, on peut se demander si la sur-information dans laquelle nous baignons ne nous place pas davantage que nous le devrions dans une posture de réactivité (vis-à-vis d'impulsions extérieures), plutôt que dans une posture de pro-activité, posture qui traduit, entre autre, une capacité à rester maître de ses sujets de travail.

Ce que nous essayons de dire ici, c'est là difficulté qu'il y a aujourd'hui à produire une pensée profonde, mais aussi singulière, c'est-à-dire non formatée dès le départ par des tendances ou des résultats de « *benchmark* » comme on dit dans le jargon. Nous travaillons tous, désormais, sur des sujets à la mode comme l'ouverture des données publiques, dont l'importance est absolument indéniable, mais qui n'épuisent pas à eux seuls les enjeux d'une bonne prospective. Et nous sommes tentés de nous positionner comme des propagateurs de tendances, parce que c'est gratifiant, mais aussi parce que nombre de dispositifs de prospective se sont créés sur l'idée que nos institutions seraient trop immobiles et repliées sur elles-mêmes, et qu'il s'agirait de les mettre en mouvement et de les ouvrir sur le monde : « *La prospective du présent s'est développée à partir du constat de désajustement (...) entre une société civile mieux formée, pleine d'idées, capable d'innovation et des institutions encore trop rigides, fonctionnant selon des modèles mécanistes*¹ » nous dit Edith Heurgon.

Mais dans le contexte du temps haché, de l'hyper-circulation des idées et de l'accélération des changements que nous venons de décrire, contexte qui est celui de l'ensemble de

¹ Edith Heurgon, directrice du Centre culturel international de Cerisy, interviewée par Cédric Polère en mai 2011. l'intégralité de l'entretien est consultable sur millenaire3.com

l'institution, la prospective ne doit-elle pas réaffirmer les vertus de la distance et de la maturation lente pour être pleinement utile à l'organisation ?

Umberto Eco considère que dans notre monde numérique, « *il faut rétablir une culture des monastères, qu'un jour ou l'autre il faudra que ceux qui lisent encore se retirent dans de grands phalanstères, peut-être à la campagne, comme les amish de Pennsylvanie. Là, on garde(ra)it la culture, et le reste, on le laisse(ra)it flotter comme il flotte²* ». Et Olivier Abel affirme que « *face à une rationalité communicationnelle, celle de la mondialisation, qui exige que tout puisse s'échanger, se traduire et se communiquer, ce qui demande des communautés de plus en plus ouvertes, il y a soudain un sentiment de dissolution, d'uniformisation.* » Dans *Race et culture*, nous dit-il, « *Claude Lévi-Strauss montrait comment le nouveau problème de l'humanité est moins de décloisonner et d'élargir que de protéger la diversité des langues et des cultures : « toute création véritable implique une certaine surdité à l'appel d'autres valeurs, pouvant aller jusqu'à leur refus ». Une certaine clôture semble vitale, indispensable à la vivacité d'une culture³* ». Ces deux auteurs nous rappellent ainsi des vérités anthropologiques premières : les communautés humaines, comme les pensées singulières, ont besoin et de temps et de frontières pour se former et pour s'épanouir.

Sur cette base, il ne s'agit évidemment pas de promouvoir une prospective coupée de l'actualité et des réalités du monde. Mais c'est le rôle de la prospective d'affirmer que les organisations gagnantes de demain sont celles qui sauront jouer sur les deux registres : l'intelligence réactive et hypertextuelle, et la pensée profonde. Et c'est le rôle de la prospective de promouvoir, dans son propre fonctionnement, ces deux registres. Cela passe par exemple par la mise en place de partenariats au long cours avec des chercheurs, mais cela passe aussi par une discipline individuelle : gestion raisonnée des flux d'information, ouverture mesurée à l'environnement extérieur, refus de se soumettre systématiquement aux contraintes de court terme des conduites de projet. Toutes choses qui sont devenues particulièrement difficiles, mais profondément nécessaires. « *Créer, c'est résister, résister, c'est créer⁴* », écrivait Stéphane Hessel.

Proposition 2- Assumer une prospective non séquentielle et enrichir les modes de faire de la prospective

Les démarches conduites par une cellule de prospective comme celle du Grand Lyon sont parfois considérées comme peu académiques car elles ne respectent pas toujours les processus séquentiels du type : exploration des futurs possibles, puis élaboration des futurs souhaitables, puis travail sur les futurs réalisables. Philippe Durance nous rappelle en effet qu'« *il serait aberrant d'aller vers le normatif avant d'avoir fait l'exploratoire, sous peine de choisir sans avoir conscience de l'éventail des possibilités⁵* ». Et Hugues de Jouvenel réaffirme que « *pour prétendre pouvoir construire l'avenir, encore faut-il que nous soyons capables d'apprécier correctement nos marges de manœuvres, de nous forger une représentation d'un futur souhaitable et réalisable, enfin que nous soyons à même de mettre en œuvre les voies et moyens indispensables pour le réaliser⁶* ».

² Umberto Eco, *Le Monde*, 12 octobre 2010

³ Olivier Abel, membre du comité consultatif national d'éthique, *Médiapart*, 11 août 2008

⁴ Stéphane Hessel, *Indignez-vous!*, Indigène Editions, 2010

⁵ Philippe Durance, professeur au CNAM, interviewé par Cédric Polère en avril 2011. L'intégralité de l'entretien est consultable sur millenaire3.com

⁶ Hugues de Jouvenel, directeur de *Futuribles International*, interviewé par Cédric Polère en avril 2011. L'intégralité de l'entretien est consultable sur millenaire3.com

Ces propos constituent à nos yeux des repères théoriques utiles. Mais dans les faits, de nombreuses raisons nous conduisent à animer des processus de travail moins séquencés. Pour quelles raisons ?

Dans la réalité de nos organisations, la prospective n'est pas toujours mobilisée à l'amont. Elle s'immisce dans les processus de projets parfois très à l'aval, et son rôle consiste alors à réinterroger les fondements de ceux-ci, à introduire des données nouvelles, et finalement à transformer *l'en train de se faire* en animant une dialectique permanente entre le possible, le souhaitable et le réalisable.

Chez nous la fonction de la prospective est moins de préparer les choix d'allocation des *ressources rares*, que d'enrichir l'action publique par la prise en compte de données sociétales nouvelles. Et cette action publique s'enclenche moins à l'issue de grandes décisions irréversibles qu'elle n'évolue en permanence au gré de multiples décisions. Une part significative de notre activité ne s'inscrit donc pas dans le séquençage évoqué, tout simplement parce qu'elle vise d'abord à nourrir la réflexion au contact des projets et des politiques publiques. Nous pensons, comme Edith Heurgon, que « *la prospective est à situer davantage du côté du questionnement que de l'apport de solution*⁷ », et comme Bruno Héroult que « *les enjeux de la prospective sont essentiellement cognitifs : transformation des représentations, des cartes mentales, des systèmes de valeurs*⁸ ».

Par ailleurs, nous sommes sensibles à l'approche de François Ascher, qui, constatant la grande volatilité du monde, invitait à privilégier « *une définition stratégique des objectifs à moyen et long terme* » puis à « *tirer des bords* », considérant que « *de plus en plus il faudra en permanence négocier en fonction des opportunités, avec les acteurs, avec les circonstances, avec la conjoncture*⁹ ». Mais peut-on se satisfaire d'une approche qui ferait l'impasse d'un travail approfondi sur les futurs possibles ?

Il nous semble, en fait, que l'enjeu de la prospective dans les territoires aujourd'hui est moins de statuer sur l'ordre des séquences, que de réaffirmer l'importance de chacune d'entre elles.

Le travail sur les futurs possibles ne fait pas l'objet d'une forte demande politique. Il est pourtant indispensable pour questionner les effets contradictoires des politiques actuelles n'engendrent pas des menaces irréversibles et pour ouvrir au maximum l'univers au sein duquel s'effectue le travail sur le souhaitable. Mais au-delà de ces deux enjeux, il nous semble que le travail sur les futurs possibles doit aussi avoir pour objectif de nous aider à *croire ce que nous savons* mais que nous occultons, soit par réflexe de protection vis-à-vis de risques imminents ou de réalités actuelles douloureuses, soit par difficulté à intégrer le fictionnel dans le réel. Or, à quoi bon un travail sur les futurs possibles si ceux-ci ne permettent pas d'enclencher un désir d'agir parce que nous les maintenons à distance ? N'est-ce pas ce qui se passe bien souvent ?

Le travail sur les futurs souhaitables fait l'objet d'une demande politique nettement plus importante. De nombreux territoires, nous dit Philippe Durance, « *sont à la recherche de grands récits d'avenir, d'histoires à construire qui pourraient donner un sens commun aux habitants et les inscrire, préalablement au processus décisionnel, dans un processus quasiment d'adhésion. De plus en plus de réflexions sont lancées sur ce thème. Apparaît l'idée de rendre aux individus la part d'imaginaire que notre société, mécanique et*

⁷ Edith Heurgon, directrice du Centre culturel international de Cerisy, interviewée par Cédric Polère en mai 2011. L'intégralité de l'entretien est consultable sur millenaire3.com

⁸ Bruno Héroult, directeur du Centre d'études et de prospective du ministère de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche, de la ruralité et de l'aménagement du territoire, interviewé par Cédric Polère en juin 2011. L'intégralité de l'entretien est consultable sur millenaire3.com

⁹ François Ascher, professeur d'urbanisme, 2002, millenaire3.com

*désincarnée, a fait disparaître*¹⁰. » Mais l'élaboration de ces récits d'avenir est-elle toujours l'occasion de reposer la question immense de l'idéal ? Nous n'en sommes pas certains. La période n'est pas au lâcher prise. Ne devrions-nous pas réhabiliter en le réinventant le procédé de l'utopie ?

Enfin, le travail sur les futurs réalisables est celui qui nous semble faire l'objet de la demande la plus forte, sûrement parce qu'elle s'articule au temps de l'action politique, et sans doute aussi parce que l'on constate aujourd'hui un affaiblissement de la capacité à produire le changement.

Pour le travail sur ces trois futurs, somme-nous bien armés ? On peut en douter, car nous comprenons chaque jour davantage combien envisager le futur est une tâche difficile. Claude Lévi-Strauss s'exprimait déjà dans ce sens il y a plus de trente ans : « *Pour beaucoup de raisons, je crains que le monde d'aujourd'hui, par sa densité, sa complexité, le nombre incroyablement élevé de variables qu'il implique, n'ait cessé d'être pensable, au moins de façon globale*¹¹. » Et nous atteignons aujourd'hui des degrés de complexité inouïs : « *Quand on effectue 27.000 opérations en 4 secondes sur un marché boursier (comme pendant le « flash crack » du 6 mai 2010), plus personne ne peut vraiment se représenter ce qui se passe*¹² ». A l'heure de la biologie de synthèse et des nanotechnologies, du numérique et de la mondialisation, qui pourrait affirmer que nous ne sommes pas à la veille de révolutions anthropologiques, de crises écologiques ou de ruptures démocratiques susceptibles de bouleverser les conceptions et les règles qui organisent nos vies aujourd'hui ?

Pour toutes ces raisons, il nous semble nécessaire de reconnaître la valeur d'approches pouvant utilement enrichir le travail sur les scénarios avec lesquels nous raisonnons sur le futur.

Nous pensons notamment à la science fiction, que nous n'exploitons pas, alors que le politologue Yannick Rumpala la voit comme un travail de problématisation efficace, permettant de se libérer des filtres liés à la pratique académique : « *Ce qui m'intéresse dans la science fiction, c'est que c'est une manière de poser des hypothèses audacieuses sur le futur, car les auteurs peuvent se permettre des explorations que nous oserions difficilement faire dans la recherche académique. Les récits de science fiction ne sont donc pas à prendre comme des tentatives pour prédire ou annoncer l'avenir, mais comme des dispositifs exploratoires, permettant de mettre à l'épreuve des éléments de futurs possibles. (...) La base de questionnement d'un roman de science fiction, « que se passerait-il si ... ? », paraît simple, mais elle est très féconde car elle permet de reprendre avec une grande liberté les prémisses posés au départ, et de suivre l'enchaînement des effets au plus loin de leurs conséquences logiques. La science fiction offre du coup un territoire de réflexions qui peuvent être reconnectées à des enjeux sociopolitiques actuels*¹³ ».

Nous pensons également aux techniques de créativité qui permettent de faire émerger les *motivations souterraines*, et donc de transformer les représentations des futurs possibles et souhaitables. Dans un article consacré à l'émergence des idées, Guy Aznar et Stéphane Ely mettent bien en évidence la complémentarité existant entre créativité et prospective¹⁴.

¹⁰ Philippe Durance, professeur au CNAM, interviewé par Cédric Polère le 19 avril 2011. L'intégralité de l'entretien est consultable sur millenaire3.com

¹¹ Claude Lévi-Strauss, *Le Monde*, 21 janvier 1979

¹² Paul Jorion, anthropologue et économiste, *Usbeck & Rica*, N°4/12, printemps 2011

¹³ Yannick Rumpala, maître de conférences en sciences politiques à l'université de Nice, interviewé par Cédric Polère le 6 mai 2011. L'intégralité de l'entretien est consultable sur millenaire3.com

¹⁴ Guy Aznar, Stéphane Ely, *L'émergence des idées*, *Futuribles* N°366, septembre 2010

Dans le même ordre d'idée d'une recherche sur ce qui est sous-jacent, le philosophe Jean-Jacques Wunenburger attire notre attention sur l'enjeu d'étudier les imaginaires des populations. Car, nous dit-il, « *l'imaginaire est une interface fondamentale pour comprendre les motivations, les mobiles des opinions et des comportements*¹⁵. »

Enfin, nous pensons à toutes les approches issues du design et de l'anthropologie, qui mettent l'accent sur trois enjeux. Celui de l'immersion en premier lieu : « *Il convient d'interroger des personnes sur la question qui nous intéresse, mais il faut aussi voir comment elles vivent cette question au quotidien, car il peut y avoir un gap entre ce qu'elles disent et ce qu'elles vivent*¹⁶ » ; celui de la tangibilisation ou de la représentation sensible en second lieu : « *Les prospectivistes, qui échangent surtout de la parole ou du texte, ont besoin de concrétiser leurs concepts et leurs analyses, ce que leur permet de faire, au travers d'images ou d'objets, les designers. En ce sens, les designers sont des accélérateurs pour conduire des démarches de prospective participative*¹⁷ » ; et enfin l'enjeu du test et du prototypage rapide : « *Dans l'action publique, on ne commence à voir le résultat d'une réflexion qu'après un cycle assez long. Un nouvel outil, un nouveau dispositif nécessitera un temps de maturation et d'études. En design des services, c'est assez troublant, les designers produisent des prototypes très tôt dans le processus, car ils considèrent que le test est un matériau sur lequel on va pouvoir travailler ensemble. Le plus tôt nous aurons la première version, le mieux nous pourrions co-construire, à l'inverse des cycles habituels où l'on s'assure que tout est en ordre avant de montrer une première version*¹⁸ ».

Proposition 3- Réussir la connexion de la prospective avec l'opérationnel

Ainsi qu'on l'a vu, le dispositif de prospective du Grand Lyon est fortement connecté à l'opérationnel, via la participation citoyenne, via le marketing public, et globalement aussi parce qu'elle est conduite en lien étroit avec les conduites de projet de l'institution. Nous voulons insister ici sur le fait que la connexion avec l'opérationnel constitue une nécessité absolue, pour différentes raisons.

La première d'entre elles est que nous avons basculé dans une économie et une société de service. Boris Chabanel explique que la « *valeur de service* » et la « *relation de service* » tendent à devenir le paradigme commun des activités industrielles et tertiaires, publiques et privées. Il s'agirait dès lors pour les collectivités publiques de mettre en œuvre un « *service personnalisé de masse* », et cette évolution donnerait un rôle beaucoup plus important à la sphère de l'innovation d'une part, et aux pratiques d'innovation par les usages d'autre part¹⁹.

¹⁵ Jean-Jacques Wunenburger, université Jean Moulin, Lyon 3, intervention au séminaire « L'action publique et les individus : des méthodes issues des sciences humaines et sociales pour repenser une relation », Grand Lyon, 10 juin 2011. Non publié

¹⁶ Romain Thévenet, 27^e Région, interviewé par Cédric Polère le 6 juin 2011. L'intégralité de l'entretien est consultable sur millenaire3.co

¹⁷ Edith Heurgon, directrice du Centre culturel international de Cerisy, interviewée par Cédric Polère en mai 2011. L'intégralité de l'entretien est consultable sur millenaire3.com

¹⁸ Stéphane Vincent, 27^e Région, interviewé par Cédric Polère le 6 juin 2011. L'intégralité de l'entretien est consultable sur millenaire3.com

¹⁹ Boris Chabanel, Un laboratoire d'idées pour une prospective du management de l'action publique urbaine, septembre 2011, millenaire3.com

La deuxième raison est que la sphère des comportements devient un objet de préoccupation important pour la collectivité. On parle de plus en plus de coproduction des politiques publiques avec les usagers et avec les citoyens. Pour des raisons environnementales, mais l'enjeu de maîtrise du coût du service public est aussi invoqué (« plus vous salissez, plus nous nettoyons, et plus cela coûte ! »), de même que celui de la nécessaire réaffirmation de la part de responsabilité des individus dans la régulation de la vie sociale (« la sécurité est l'affaire de tous ! », entend-t-on). Aujourd'hui, la montée du péril environnemental conduit à prendre conscience de façon encore plus aigüe que les réponses ne résident pas seulement dans des innovations technologiques ou dans des investissements, mais également dans la capacité à *faire évoluer les comportements* de tout un chacun ; à *faire bouger les modes de vie*.

La troisième raison est que la « *fabrique de la ville devient aussi plus partenariale* ». Pour Isabelle Baraud-Serfaty, nous serions même engagés dans une « *nouvelle privatisation des villes* ». Les entreprises traditionnellement impliquées dans l'immobilier et les services urbains voient en effet leur place s'accroître au gré du développement des concessions et des partenariats publics privés que les collectivités publiques tendent de plus en plus à privilégier du fait de la restriction de leurs capacités financières, ou parce que le secteur privé est jugé plus à même, par exemple, « *d'introduire des logiques de performance, de privilégier des objectifs de résultats plutôt que de moyens*²⁰ ». Parallèlement, les enjeux énergétiques et de gestion de l'information, dont l'importance ne cesse de croître permettent aussi à de nouveaux acteurs économiques de faire leur entrée dans la fabrique urbaine. Et enfin, le poids croissant des villes dans l'économie mondiale font de celles-ci des cibles désormais majeures pour les grands groupes mondiaux qui tendent de plus en plus à « *urbaniser leurs stratégies* ». Le cas de Siemens est à cet égard édifiant : « *Peter Löscher, le PDG du groupe Siemens, a fait avaliser par le conseil de surveillance réuni lundi 28 mars en session extraordinaire, la plus importante réorientation stratégique de l'entreprise depuis 2007. Elle vise à faire de Siemens le numéro 1 mondial des technologies vertes, destinées aux grandes villes et aux mégapoles. Selon les plans de M. Löscher, Siemens projette de modifier radicalement la structure de ses activités, qui seront divisées en quatre pôles. Les trois ensembles déjà existants (industrie, énergie, technologie médicale) seront réorganisés pour donner naissance à une quatrième branche spécialisée dans les infrastructures urbaines. Cette nouvelle entité devrait dégager 20 milliards d'Euros de chiffre d'affaires, soit 29% du total des activités du géant industrie*²¹ ». Autrement dit, la fabrique urbaine devient un terrain d'opération pour des géants économiques disposant d'une forte capacité d'intégration au niveau des métiers et des technologies, et disposant de savoir faire réseaux et systèmes qui les rendent très attractifs vis-à-vis des gestionnaires publics des territoires.

Enfin, et c'est la quatrième raison, il est impossible de ne pas mentionner le rôle de l'information et de la *donnée* dans la gestion urbaine contemporaine. Ainsi, dans le champ de la mobilité, Isabelle Baraud-Serfaty explique par exemple que « *ce sont désormais des centrales de mobilité qui offrent à l'utilisateur une tarification unique et des informations communes à plusieurs réseaux de transport public. Celles-ci sont souvent gérées par des opérateurs privés, comme Cityway (filiale de Veolia), en lien avec des entreprises très spécialisées de nouvelles technologies (par exemple, ERG). En permettant l'interopérabilité (faire en sorte de coordonner différents opérateurs de transport), elles deviennent les nouveaux ensembles urbains et favorisent une sorte d'« interopérabilité à l'envers » : c'est par l'aval que se gère désormais la coordination des politiques des transports. La connaissance de l'utilisateur se fait grâce à la maîtrise de l'information et, logiquement, ce*

²⁰ Isabelle Baraud-Serfaty, La nouvelle privatisation des villes, Esprit, Mars-avril 2011

²¹ Cécile Boutelet, Le Monde, mercredi 30 mars 2011

nouveau modèle correspond à l'émergence des nouveaux acteurs privés qui rentrent dans le champ de l'urbain par la maîtrise de l'information ». A nouveau, la collectivité publique se trouve fortement dépendante, pour la conduite de ses politiques, de phénomènes qu'elle ne maîtrise qu'en partie. Et l'on sent bien que l'importance de la donnée urbaine va continuer à croître avec le développement des infrastructures (terminaux, capteurs, réseaux), des applications, et des données elles-mêmes, dont certaines seront mises à disposition de la société par les collectivités (mouvement d'ouverture des données publiques), tandis que d'autres seront fabriquées par les opérateurs privés, et d'autres encore directement par les usagers.

On comprend dès lors pourquoi la prospective est dans l'obligation de se connecter à l'opérationnel. A l'évidence, c'est dans une compréhension fine des phénomènes que nous venons de présenter que réside la possibilité pour toute prospective urbaine d'atteindre une certaine pertinence. Mais, autant le dire, une prospective positionnée à l'aval et dialoguant avec les projets n'a pas simplement vocation à effectuer des études d'usages ou à accroître la créativité des projets. Il s'agit d'aider la collectivité publique à prendre position politiquement et opérationnellement sur des questions telles que : « *Comment concilier le temps long de la fabrique de la ville avec le temps raccourci des acteurs privés ?* », ou encore « *qui détiendra le cerveau de la ville intelligente ?*²² ». Il s'agit donc d'aider la collectivité à redéfinir ses modes d'action et de régulation, par exemple en s'interrogeant sur la pertinence de concepts émergents, tels que la notion d'*éditorialisation* ou celle de *gouvernement comme plate-forme* qui traduisent un changement de posture fondamental de la maîtrise d'ouvrage publique dans une fabrique de la ville à la fois de plus en plus partenariale et de plus en plus marquée par le numérique.

Proposition 4- Réinvestir la sphère des valeurs

Si la prospective se doit de réussir sa connexion avec l'aval, elle ne doit pas perdre pour autant de vue l'amont. Dans la tradition française de la prospective, où l'avenir n'est pas à *deviner* mais à *construire*, le rôle de la prospective est d'instruire un débat sur les valeurs et sur les finalités, autrement dit de nourrir le projet politique.

Or, aujourd'hui, le politique est trois fois à la peine. Il peine à proposer des visions d'avenir attractives dans le contexte d'un futur très incertain, marqué à la fois par la remise en cause du modèle de développement actuel et par la crise de la valeur progrès. Il peine à exprimer avec pertinence le dedans et le dehors dans le contexte d'un monde globalisé. Et il peine également à formuler des valeurs dans un contexte de relativisme.

Il faut dire que la tâche est ardue. Ainsi, sur le chapitre des valeurs, le déclin des grandes idéologies nous fait participer à un monde très ouvert, dégagé des grandes certitudes. Chantal Delsol explique aussi qu'avec le déclin du religieux, notre société est sortie du règne de la *vérité*. Du coup, dit-elle, « *la montée de l'athéisme produit un équilibre instable. Les valeurs persistent mais n'ont plus de légitimité, de fondement. Nous vivons entre deux mondes, comme des funambules. Sans fondements, les valeurs flottent et se transforment au gré de nos désirs. Par exemple, c'est au nom de la dignité humaine que l'on peut défendre l'interdiction de l'euthanasie, mais c'est aussi au nom de la dignité humaine que l'on peut défendre la légalisation de l'euthanasie*²³ ». Les valeurs semblent donc plus relatives, mais elles apparaissent également moins robustes dans le temps, ainsi que le suggère Jacques Testard qui se demande si « *l'agitation bioéthique* » n'a pas simplement

²² Isabelle Baraud-Serfaty, La nouvelle privatisation des villes, Esprit, Mars-avril 2011

²³ Chantal Delsol, L'âge du renoncement, Le Monde des religions, septembre-octobre 2011

pour but, au fond, « de différer les innovations problématiques jusqu'à l'usure du trouble moral, jusqu'au murissement des esprits pour leur acceptation indolore ». Cette bioéthique, nous dit-il, « se construit à force de pragmatisme et de logiques concurrentielles plus que d'analyses morales et de convergences humanistes²⁴. » Et c'est vrai que tout se passe comme si, tous, nous anticipions en permanence un relâchement de la pression morale sur de multiples sujets. Par exemple, concernant la problématique des textes et photos dont nous regrettons la publication sur le net, et que nous aimerions voir disparaître de la toile, Daniel Kaplan estime que « s'il faut bien considérer qu'il n'est pas licite de publier sans autorisation de l'information sur une personne privée, il faut également considérer qu'il va y avoir une tolérance de plus en plus grande vis-à-vis de cela ». Oui, dit-il, « l'exposition de traits négatifs avec la volonté de nuire risque de se développer. Mais quand des millions de personnes le feront, cela cessera d'être efficace.²⁵ » Autrement dit, faut-il camper sur une position de principe ou bien, pragmatiquement, parier sur une banalisation du phénomène ?

Imaginer que nous serions en train de bâtir un monde sans valeurs est évidemment une vue de l'esprit. On voit bien que notre société sacralise aujourd'hui l'enfant, l'environnement ou le patrimoine ; que l'égalité hommes-femmes ou la sécurité sont des valeurs montantes ; ou que la question de la gestion de la diversité culturelle réinterroge profondément la philosophie politique de notre pays. Mais si tout cela dessine un monde passionnant, dans lequel ce qui semble acquis est perpétuellement soumis à renégociation, nous devons mesurer aussi combien ce monde est déstabilisant tant, précisément, l'on peine à formuler du stable. Et l'on comprend dès lors pourquoi notre société est travaillée par deux tendances complémentaires : d'un côté le désengagement et le désintérêt, dont témoigne par exemple l'abstention croissante aux élections ; de l'autre l'affirmation de toute une gamme de postures extrémistes, dans le champ tant politique (Cf. la montée des populismes par exemple) que religieux : « L'intégrisme est à distinguer du fanatisme et du fondamentalisme. Mon hypothèse, ici assez schématique, est que le fondamentalisme est une forme de religion qui répond à la demande de morale, que l'intégrisme fait face à une demande d'identité, et que le fanatisme répond à une demande de vérité, de savoir ou de certitude²⁶ », nous dit Olivier Abel.

Tout cela amène à penser que le politique, même s'il n'a pas la tâche facile aujourd'hui, se doit de réinvestir la sphère des finalités et des valeurs. C'était d'ailleurs tout le sens du projet de Gaston Berger, fondateur de la prospective en France, comme nous le rappelle Philippe Durance : « la méthode de Gaston Berger combine à la fois une réflexion sur les finalités et la recherche de moyens adéquats pour les atteindre. Et il y a bien là un sens à respecter : il s'agit d'agir en partant des finalités, pas des seuls moyens disponibles, ce qui reviendrait à une forme de déterminisme ». Or, nous dit Philippe Durance « le problème est qu'aujourd'hui, la prospective est souvent réduite aux méthodes, que la pratique qui en est faite s'attache davantage aux moyens qu'aux finalités. Au point qu'elle est susceptible de répondre à n'importe quelle question, indépendamment des valeurs sous-jacentes ». Philippe Durance appelle donc à renouer avec une prospective qui « permet de réfléchir sur les finalités de nos organisations, et donc de notre société²⁷ »

Pour ce faire, il est toujours possible d'engager un travail général sur les valeurs, ou d'élaborer un projet global de territoire. Mais de tels exercices permettent difficilement de

²⁴ Jacques Testart, biologiste, Président de la Fondation Science, Le Monde, 1^{er} septembre 2011

²⁵ Daniel Kaplan, Identité numérique, in TIC 2025, les grandes mutations, Editions Fyp, 2010

²⁶ Olivier Abel, membre du comité consultatif national d'éthique, Médiapart, 11 août 2008

²⁷ Philippe Durance, professeur au CNAM, interviewé par Cédric Polère le 19 avril 2011. L'intégralité de l'entretien est consultable sur millenaire3.com

s'extraire de la pensée molle, aussi privilégions-nous aujourd'hui, au Grand Lyon, une réflexion sur les finalités conduite à partir de problématiques très concrètes et très ciblées.

Par exemple, lorsque nous travaillons sur l'accessibilité à la ville pour les personnes en situation de handicap, nous sommes amenés à nous demander si la stratégie doit consister principalement à adapter la ville au handicap, ou à favoriser l'autonomie des personnes dans la mesure où les progrès technologiques, notamment dans le champ du numérique, offrent de véritables leviers à cet égard. Ici, l'on se doute que le choix final comblera les deux orientations. Mais où placer le curseur ? Sur la base de quels arguments se déterminer ? Et comment expliciter les choix ? Sur un tel sujet on sent bien que les arguments purement fonctionnels et financiers sont un peu courts.

Il faut donc creuser. Et pour ce faire, il ne peut être fait abstraction d'une réflexion sur la relation entre technologie et société. Une telle réflexion pourra nous amener à suivre Michèle Robitaille qui, dans un article où elle décortique la rhétorique transhumaniste, explique que « *l'usage d'un moyen ou d'un autre n'est en réalité pas équivalent en ce qu'ils n'opèrent pas sur le même objet* ». Par exemple, nous dit-elle, « *en vue d'amoindrir le sentiment de mal-être, les prothèses neuromorphiques, les antidépresseurs ou les nanorobots inhibiteurs de stimuli sensoriels sont des moyens suggérés. Or, tous ces outils agissent sur le corps lui-même et non sur l'environnement. Cela peut conduire à ignorer ce qui est à l'origine de la souffrance des individus* ». Autrement dit, quand il devient facile d'agir sur nos corps pour soulager nos souffrances l'incitation à agir sur les conditions sociales qui produisent ces souffrances peut être moins forte. Et Michèle Robitaille montre aussi comment « *l'usage de moyens pharmacologiques (et biomédicaux) peut conduire à déresponsabiliser l'individu puisque ce dernier est vu comme un mécanisme (...) alors que l'usage d'autres moyens (thérapie, médiation, etc.) suggère davantage une vision de l'individu comme agent responsable*²⁸. »

On s'en rend compte, il est bien difficile de penser la technologie sans penser l'humain. Il faut donc à nouveau creuser... Et une investigation de ce côté-là nous conduira inévitablement à repérer des approches extrêmement différentes. Par exemple, Frédéric Kaplan pense que le propre de l'homme, au moins de l'homme occidental, est de se réinventer sans cesse, et pourquoi pas de se transformer : « *L'homme occidental se sert des machines comme métaphore pour se penser, mais il n'en est pas une puisqu'il se voit justement comme ce que la machine n'est pas. Les techno-prophètes prétendent que le « quelque chose » qui distingue l'homme de la machine va bientôt disparaître. Rien n'est moins sûr. Le propre de l'homme est une cible mouvante qui bouge toujours au moment où on le saisit. (...) L'homme occidental ne cesse de se réinventer. Ce qui le définit, c'est précisément ce risque, ce déséquilibre, cette constante remise en question*²⁹. » Toute autre est l'approche d'une personnalité comme Axel Kahn, qui considère que l'homme s'humanise au contact de l'autre, et que cette idée peut être fondatrice d'une morale universelle : « *L'émergence de l'être humain a deux conditions : la possession d'un génome humain et « l'humanisation » au contact de l'autre. C'est-à-dire qu'ensemble deux individualités permettent à leurs potentialités de se révéler dans l'échange, de se voir dans les yeux de l'autre. (...) Cette dépendance de l'un par rapport à l'autre, cette règle de la réciprocité, permettent de fonder réellement l'évidence d'une règle morale qui n'est nullement individuelle. Elle a même vocation à être universelle*³⁰ ». Dans la même lignée, s'interrogeant

²⁸ Michèle Robitaille, Le transhumanisme comme idéologie technoprophétique, Futuribles N°370, janvier 2011

²⁹ Frédéric Kaplan, Un robot peut-il être notre ami ? in Orlarey, Y editor, l'Art, la pensée, les émotions, 2001.

³⁰ Axel Kahn, Acteurs de l'Economie, novembre 2011

sur les risques d'une humanité totalement sous influence de la technique, Jean-Michel Besnier considère même que ce qui fait de nous des humains, ce sont nos insuffisances, nos limites, qui nous rendent dépendants de l'autre : « Le « bien vivre » suppose que l'on ne soit pas encapsulé dans sa coquille. Or, toutes ces technologies qu'on nous promet sont des technologies qui hyper-individualisent les êtres que nous sommes. On va créer une sorte d'autisme généralisé. Pour un philosophe, la communication entre les hommes se fait toujours sur la base de blessures. C'est parce que nous sommes des êtres blessés, incomplets, des êtres en manque que nous échangeons. Si nous étions des dieux, nous ne communiquerions plus, nous serions auto-suffisants. On est en train de créer des êtres dont l'idéal sera l'auto-suffisance, des êtres solitaires.³¹ »

A l'issue d'une telle réflexion, rien n'oblige le politique à choisir de façon univoque une représentation de l'humain. Mais cette réflexion peut agir comme un miroir révélant les valeurs sous-jacentes aux décisions que l'on prépare. Elle peut interpeller sur l'indispensable équilibre à trouver entre promotion de l'autonomie et (ré)affirmation de la solidarité. Et elle peut développer les moyens d'expression politique et d'argumentation des décisions.

Proposition 5- Considérer le management de l'action publique comme une question centrale de la prospective

La prospective du Grand Lyon s'est toujours investie sur les problématiques de management de l'action publique, c'est-à-dire sur le *comment faire*, et pas simplement sur le *que faire*. Les sujets qui ont été abordés au fil du temps, par exemple la participation citoyenne, le développement durable, les discriminations ethniques, ou encore les usages du numérique ont à chaque fois interrogé la conduite de l'action publique. Par exemple dans le champ de la discrimination, comment éviter la discrimination systémique résultant d'une chaîne de décisions, qui, prises séparément, ne sont pas discriminatoires ? Ou encore, dans le champ du numérique, comment mobiliser le potentiel de contribution des internautes dans la conduite d'une action publique qui demeure très descendante ?

Le comment ne relève pas simplement du champ technique ou administratif, mais également du champ politique, car la façon dont les actions sont conduites produit des effets au-delà de ce qui est ciblé par les actions elles-mêmes. Par exemple, en matière de commande publique, les cahiers des charges rédigés par la collectivité peuvent cibler des *objectifs de résultat* ou bien spécifier des *moyens à mettre en œuvre*. Si la collectivité peut atteindre ses objectifs avec les deux approches, il n'est pas innocent de noter en revanche que la première approche, celle qui cible exclusivement les résultats à atteindre, stimule davantage la créativité des entreprises (donc potentiellement la créativité du territoire) que la seconde. De même, la façon dont la collectivité contractualise ses relations avec le monde associatif n'est pas neutre. Ainsi, il devient très difficile pour les associations d'obtenir des subventions pour la mise en œuvre de leur projet associatif d'ensemble car elles sont de plus en plus soumises à des appels à projet qui ne financent que des morceaux du projet associatif, et, inévitablement transforment ce dernier. Enfin, troisième exemple, en matière de participation citoyenne, il est devenu banal de remarquer que les modalités de dialogue mises en place par la collectivité conditionnent directement le profil des participants, et donc le contenu des discussions. Bien souvent, même lorsqu'ils semblent ouverts à tous, ces dispositifs drainent des « super-citoyens » qui, *de facto*, font écran entre l'institution et la variété de la population. Il faut dès lors innover dans les manières de faire : sortir par exemple de la seule logique du volontariat en recourant aussi au tirage au sort ; partir de la demande sociale de

³¹ Jean-Michel Besnier, professeur de Philosophie à la Sorbonne, pp102-105, Qui serons-nous demain ? dans Vaucanson et l'homme artificiel, Presses Universitaires de Grenoble, avril 2010

participation et pas seulement des projets et problématiques de la collectivité ; imaginer, pour chaque sujet, des démarches sur mesure afin d'aller *capter* les absents du débat public, etc.

Nous suivons donc totalement Stéphane Vincent de la 27^e Région quand il dit qu'il faut réhabiliter la méthode comme sujet politique : « *Sur le management, sur la façon de faire de la prospective, nous pensons que le politique est singulièrement absent. Les politiques voient souvent dans le management une question d'intendance que d'autres traiteront ; il n'y a pas de vision politique et de débat sur les méthodes : pourquoi faire de la prospective de telle ou telle manière, des expérimentations, des appels à projets... ? Contrairement à la perception commune qui y voit des sujets neutres, sans incidence, nous pensons que ces façons de construire les projets sont des sujets politiques.(...) Il faut repolitiser le débat, réhabiliter la méthode comme sujet politique*³². »

Aujourd'hui, de nombreuses dimensions du management de l'action publique méritent une réflexion approfondie : la montée en puissance des parties prenantes dans la fabrique urbaine pose des questions de gouvernance inédites ; le fait que les gens ne partagent plus d'emblée un *monde commun* et que celui-ci soit à (re)construire en permanence nécessite de prendre plus fortement en compte la dimension symbolique de l'action publique ; la pression sur les finances publiques pose avec acuité l'enjeu de *faire aussi bien, et même mieux, avec moins* ; etc. Mais nous voulons attirer ici l'attention sur deux tensions très fortes qui travaillent le management de l'action publique aujourd'hui, et qui renvoient à des problématiques de démocratie et de dialogue social.

La première concerne la question de l'éthique de l'action publique. Notre société est confrontée à un impératif environnemental qui invite à mettre en œuvre un mode de vie plus sobre, largement contradictoire avec le consumérisme dans lequel nous baignons et qui commande nos emplois. Par ailleurs, l'argent public se raréfie alors même que les usagers des services publics sont de plus en plus exigeants vis-à-vis des prestations attendues. Maints auteurs ont pointé ces contradictions et signalé la difficulté de nos démocraties à les résoudre. Comment, en effet, demander à des électeurs de réaliser des sacrifices dont les bénéficiaires, les générations futures et les citoyens du monde entier ne sont pas convoqués aux urnes ?

Face à cette contradiction, l'action publique est de plus en plus amenée à rechercher la complicité des usagers-citoyens, *via* le dialogue, par exemple dans le cadre des dispositifs de participation citoyenne, mais aussi en développant les moyens de l'*autorité non directive*. Les sciences humaines et sociales ont développé depuis un certain nombre d'années des méthodologies efficaces pour évaluer l'acceptabilité sociale des innovations, pour favoriser l'appropriation des projets, mais aussi pour stimuler les changements de comportement. Marketing, psychologie sociale, sociologie de l'innovation, économie expérimentale... toutes les disciplines mettent désormais en œuvre des approches orientées, non plus seulement sur l'analyse du fonctionnement du monde, mais aussi sur l'agir ; des approches que la puissance publique peut par conséquent mobiliser pour impulser des changements de comportement et innover.

On voit bien dès lors où réside la question éthique. Si une action éthique ne peut chercher à *l'emporter sur l'autonomie de l'autre*, alors les moyens de l'autorité non directive ne doivent-ils pas être proscrits, ou du moins fortement encadrés ? Concernant la question du libre consentement dans le domaine médical, Jean-Jacques Wunenberger explique ainsi que l'on ne peut plus, aussi aisément que naguère, considérer que « *ce consentement étant accordé*

³² Stéphane Vincent, 27^e Région, interviewé par Cédric Polère le 6 juin 2011. L'intégralité de l'entretien est consultable sur millenaire3.com

par une fameuse signature, tous les problèmes sont alors réglés. » Depuis quelques années, nous dit-il, « tous les grands débats éthiques sur le consentement médical portent justement sur la réalité de ce consentement. Quand consentons-nous vraiment ? Quand sommes-nous vraiment libres de consentir ? » Or, ajoute-t-il, l'on pourrait « transposer d'une certaine manière, avec certaines limites évidemment, la situation médicale à la situation des habitants d'une ville qui sont très souvent en situation de vulnérabilité et qui sont peut-être prêts à consentir, mais à quel prix ?³³ »

Nous nous trouvons donc dans une séquence où, finalement, l'action publique se doit de mobiliser l'ensemble des apports des sciences humaines et sociales : leurs outils performatifs, leurs savoirs analytiques, et leur appareil critique. Pour le dire de façon très schématique, nous avons besoin de mobiliser la théorie de la communication engageante issue de la psychologie sociale pour agir sur les comportements. Mais nous avons aussi besoin de nous appuyer sur les analyses de l'économie comportementale qui montrent par exemple qu' « il y a des situations où introduire des incitations monétaires pourra avoir un effet contraire à la performance », parce que les individus ne sont pas seulement égoïstes, mais aussi altruistes. Par exemple, « si vous payez le don du sang, moins de personnes donneront leur sang³⁴ » nous dit Marie-Claire Villeval. Et nous devons enfin nous astreindre à l'exercice philosophique, à cette posture critique qui remet en question les certitudes et les évidences et pose la question du bien et du mal.

La deuxième question concerne le management des hommes et des organisations. Ici, la tension s'exprime entre l'appel à l'implication des individus, à qui sont demandés souplesse, adaptabilité et créativité pour faire face à la complexification des enjeux du service public et d'autre part une pression sur les moyens qui se traduit par une rationalisation gestionnaire.

La complexification est très largement engendrée par la nécessité du pilotage par l'aval qui a été évoquée dans les pages précédentes. « Alors qu'hier le service public, garanti par son statut juridique et sa mission d'intérêt général, avait surtout besoin de juristes et d'administrateurs, il remplit aujourd'hui sa mission en faisant intervenir de nouvelles formes d'ingénieries, des compétences pluridisciplinaires fortement centrées sur le comportement et les valeurs des individus, et requiert une bonne dose de créativité. L'utilisateur devient un acteur majeur de cette transformation, de même que le designer qui transfère ses méthodes de travail et ses compétences acquises pour améliorer la forme des produits, dans la conception et la réforme des services³⁵ » nous dit Marjorie Jouen.

Mais parallèlement, l'on a vu se développer un peu partout un appel à la performance, basé sur des objectifs et des évaluations individualisés. Les psychologues, sociologues et médecins du travail témoignent d'une difficulté des individus à résister à une pression qui résulte également du fait que les hommes de métiers ayant été remplacés par des managers, progressent désormais les logiques de contrôle, de traçabilité et de procéduralisation parfois mal adaptées au fonctionnement réel des métiers : « La part des gens à qui l'on dit précisément ce qu'ils ont à faire diminue, mais la part de ceux qui sont soumis à des contrôles constants de leur hiérarchie augmente³⁶ ».

³³ Jean-Jacques Wunenberger, université Jean Moulin, Lyon 3, intervention au séminaire « L'action publique et les individus : des méthodes issues des sciences humaines et sociales pour repenser une relation », Grand Lyon, 10 juin 2011. Non publié.

³⁴ Marie-Claire Villeval, directrice du Groupe d'Analyse et de Théorie Economique (GATE), interviewée par Geoffroy Bing en novembre 2010. L'intégralité de l'entretien est accessible sur millenaire3.com

³⁵ Marjorie Jouen, Vers une révolution du service public, Futuribles, N°358, décembre 2009

³⁶ Philippe Davezies, enseignant chercheur à l'université Claude Bernard Lyon 1, interrogé par Cédric Polère en juin 2006. L'intégralité de l'entretien est accessible sur millenaire3.com

A cela s'ajoute une tendance au pilotage par indicateurs quantitatifs, issue du secteur privé et adaptée à la sphère publique en Grande Bretagne sous l'ère Thatcher, avant de se diffuser plus largement. Patrick Le Gales explique que ce nouveau management public a indéniablement contribué à mettre en mouvement le système public britannique, qui s'est amélioré lors des premières années, « *mais qu'à long terme, l'efficacité du dispositif s'est émoussée, car les administrations ont fini par ajuster leur conduite au nouveau pilotage de l'État* ». A titre d'exemple, ajoute-t-il, « *l'amélioration constatée du temps d'attente dans les services d'urgence des hôpitaux a pu avoir pour contrepartie une augmentation en flèche du budget des ambulances : garées dans les parkings des établissements, celles-ci gardaient les malades en dehors des hôpitaux en attendant qu'une place se libère...*³⁷ ». Nombreux sont ceux qui reprochent également au pilotage par les indicateurs d'appauvrir, voire de biaiser les discussions sur les politiques publiques du fait de son incapacité à prendre en compte la dimension qualitative et la complexité des enjeux, et finalement le sens.

Situés au centre de cette tension, les agents du service public sont parfois en souffrance : *burn out*, sur mobilité, moindre implication dans les enjeux collectifs de l'organisation sont légion. Et l'on se doute que le développement du *coaching* ne résoudra pas tous les problèmes sur le fond : « *Le coaching se distingue de l'approche classique en psychologie du travail et en ergonomie. Celle-ci s'attache à transformer les conditions de travail, de manière à adapter le travail à l'homme (...). Dans le cadre du coaching, la psychologie est plutôt convoquée pour aider chacun à tirer de lui-même les ressources supplémentaires, parfois démesurées, à situation de travail inchangée*³⁸ », explique Yves Clot, avant d'ajouter que « *la montée d'une demande d'écoute en milieu professionnel traduit aussi la généralisation de la relation de service, la relation à l'autre étant toujours plus importante dans les milieux professionnels.* »

Au final, il apparaît donc indispensable de questionner la relation entre management et renouvellement des politiques publiques. C'est ici tout le projet de la 27^e région, dont les responsables s'expriment sans détour : « *Nous avons le sentiment que le secteur public s'est fait piéger en reprenant à son propre compte, sans la réinterpréter, sans créer ses propres modèles, une culture managériale des grandes entreprises américaines, qui elle-même est en crise aujourd'hui. Il est essentiel que les administrations et les collectivités inventent leur propre culture de gestion, bâtie sur la spécificité de l'intérêt général. Nous estimons, rejoignant un constat tardif de l'OCDE dans ses rapports, que le « nouveau management public », avec les privatisations à outrance, le tout indicateur, les normes qualité..., a non seulement produit un malaise, mais a réduit la qualité des services publics en Europe (à part peut être les télécoms), a accru l'inégalité d'accès à ces services et a augmenté leur coût. La culture de la performance finit par devenir une tautologie et par ne plus produire de qualité dans les services publics*³⁹. »

Pour notre propos, il ne s'agit pas ici de faire le procès du management, mais de constater que des questions compliquées et importantes pour l'avenir de l'action publique et de ses agents sont posées ; des questions, donc, qui concernent la prospective à la fois comme objet de réflexion, mais aussi comme condition de mise en œuvre de sa propre activité. La prospective du présent, participative, faisant le pari de la construction d'une intelligence collective ne peut en effet fonctionner qu'enracinée dans une communauté professionnelle impliquée et confiante.

³⁷ Patrick Le Gales, Sciences Humaines, juillet 2011, N°22

³⁸ Yves Clot, CNAM, Sciences Humaines, novembre 2005

³⁹ Stéphane Vincent, 27^e Région, interviewé par Cédric Polère le 6 juin 2011. L'intégralité de l'entretien est consultable sur millenaire3.com

Conclusion

Dans la tradition française, la prospective est un peu une entreprise de politisation. Abordant le monde dans sa complexité, elle vise à faire entrer à l'agenda politique des questions importantes mais encore non repérées ou mal prises en compte. Et elle vise, non pas à deviner le futur, mais à agir sur celui-ci en éclairant la décision ; en contribuant à *mettre le système en mouvement*. Pour ce faire, l'enjeu consiste moins à produire de brillantes expertises explicitant *ce qu'il faut faire*, que, plus modestement, à reformuler les questions et déplacer le champ du questionnement, à créer les conditions d'une discussion de qualité entre les parties prenantes de l'action publique, et à transformer les représentations des uns et des autres.

Pour y parvenir, l'expérience du Grand Lyon présentée au début de ce texte et les propositions à caractère général formulées ensuite montrent que la prospective a intérêt à additionner des postures et des approches, c'est-à-dire assumer une position sur des lignes de tension : être connecté à l'opérationnel et aussi être impliqué dans la réflexion sur les valeurs et sur les finalités de l'action ; être connecté à l'actualité et au monde et aussi prendre du recul et de la distance ; être impliqué dans les processus de l'institution et aussi être connecté à des réseaux externes ; se mobiliser sur les projets de l'institution et aussi entretenir un espace critique où l'interpellation est possible ; etc. A chaque période, les forces en tension se redéfinissent. Actuellement, les forces dominantes s'appellent réactivité, connectivité, opérationnalité, management. La prospective doit donc veiller à ce que l'effort de réflexivité et le travail sur les valeurs et les finalités trouvent leur place dans les différents dispositifs de travail.

A un échelon qui n'est pas le notre, l'Europe, la crise de l'Euro montre que ces rapports de force sont en train de bouger.