

Concevoir des plateformes de services
en action sociale et médico-sociale

J.-R. Loubat, J.-P. Hardy, M.-A. Bloch

Concevoir des plateformes de services

en action sociale et médico-sociale

Préface de Denis Piveteau

DUNOD

Photo de couverture © Fotolia.com – Andrey Popov

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	--



© Dunod, Paris, 2016

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-074043-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Préface de Denis Piveteau	VII
---------------------------------	-----

Partie 1

Approche sociologique et managériale

Jean-René LOUBAT

Introduction	3
Chapitre 1 Comprendre le nouveau contexte sociétal	9
Chapitre 2 Les conséquences du nouveau contexte	55
Chapitre 3 PFS : mythe organisationnel ou réalité opérationnelle ?	97

Partie 2

Approche administrative, juridique et financière

Jean-Pierre HARDY

Introduction	151
Chapitre 4 Les budgets alloués aux ESMS	153
Chapitre 5 La multiplication des établissements, puis des services	161
Chapitre 6 Pour une « praxis instituante » des PFS	203
Chapitre 7 Sur quelques obstacles au déploiement des PFS	237

Conclusion	245
-------------------------	-----

Partie 3
**Accompagnement des parcours :
 une (r)évolution organisationnelle**
Marie-Aline BLOCH

Introduction	251
Chapitre 8 Système de santé et d'accompagnement : les évolutions	259
Chapitre 9 PFS : essais de définitions comparées et positionnements	271
Chapitre 10 Deux enjeux pour le futur : l'innovation et ses acteurs	295

Partie 4
**Expériences en cours,
 et points de vue de dirigeants**

Chapitre 11 L'expérience innovante de DIAPASOM	313
Chapitre 12 UDAFAM Savoie	325
Chapitre 13 Faire association	335
Chapitre 14 Principes d'action et exemples de mise en pratique	343
Chapitre 15 Un dispositif IME/SESSAD : « DINAMO »	355
Bibliographie	365
Table des matières	373

Préface

de Denis Piveteau

POUR QUI connaît chacun des trois auteurs de cet ouvrage – l’auteur de ces lignes en a le privilège, et pour deux d’entre eux depuis fort longtemps – les voir ici rassemblés a quelque chose d’à la fois très logique et très étonnant. Très logique, car ils sont chacune et chacun aussi reconnus dans leurs compétences, qui sont hors normes, que dans leur expérience, qui est exceptionnelle. J’écris cela sans flatterie, car je sais que ceux qui me liront seront d’accord avec moi. À commencer par d’autres concepteurs et promoteurs du concept de « plateforme de services », je pense notamment à Jean-François Bauduret, plusieurs fois cité dans ce livre, qui m’avait convaincu d’accompagner l’idée il y a plus de dix ans déjà, à l’époque de la création de la Caisse nationale de solidarité pour l’autonomie.

Logique, donc, mais étonnant tout de même, car là encore, quiconque connaît nos trois auteurs sait à quel point ils ne se ressemblent pas.

Et pourtant, pour notre plus grand profit, ils s’assemblent.

C’est un constat qui mérite qu’on s’y arrête : pourquoi fallait-il que trois voix, qui avaient assez à dire chacune pour produire leur propre ouvrage autorisé, nous délivrent en trois facettes ce document qui fait la meilleure synthèse qu’on ait aujourd’hui sur les « plateformes de services » dans le champ social et médico-social ?

Que ce soit ou non la bonne réponse, je veux y voir un effet de cette loi selon laquelle, dans l’accompagnement sanitaire, social et médico-social des personnes, comme dans le champ de la réflexion autour de cet accompagnement, il s’impose de manière de plus en plus évidente que le travail expert ne peut plus être solitaire, et que le travail solitaire ne peut plus être le mieux expert. Loi qui, précisément, a servi de matrice à la naissance du concept de « plateforme de services ».

Dans l’accompagnement sanitaire, social et médico-social (j’ajoute ici délibérément la dimension sanitaire, même si l’objet de ce livre n’est pas de la traiter), la qualité de l’intervention ne peut plus s’apprécier vraiment que de manière globale, dans le temps et dans l’espace de ce qu’il est maintenant devenu courant d’appeler le « parcours de vie ». La qualité du service rendu, ce mot « service » qui est, au fond, ce qui fait le plus sens dans l’expression « plateforme de services », ne

résultera jamais (jamais plus) de l'addition désordonnée de petits services épars, aussi bien faits soient-ils.

Il y a à cela un grand nombre de raisons, tenant simultanément de la science médicale et de la technique professionnelle, de l'épidémiologie, de l'évolution des mentalités et de celle des structures sociales.

Et donc, sur l'arrière-plan de ces grandes transformations dont le livre veut aussi rendre compte, il y a urgence à penser les structures qui parviendront à articuler ces interventions professionnelles multiples, simultanées ou successives, et autrement ordonnées aux aspirations nouvelles de ceux que l'on accompagne.

De ce point de vue, l'un des mérites des pages qui suivent est qu'elles arrivent à tracer leur chemin entre les deux écueils qui guettent en ce moment la réflexion médico-sociale.

Elles évitent bien sûr la caricature, à laquelle on a déjà sacrifié, dans le code de l'action sociale et des familles – une si belle forêt de sigles – qui aurait consisté à ajouter la « plateforme de services » à la liste des établissements et services qui existent déjà, fût-ce pour la définir comme un agrégat d'établissements et de services coordonnés. Cela aurait été un non-sens : car si une chose apparaît bien clairement à la lecture de l'ouvrage, c'est que le concept de plateforme est d'abord, et avant tout, le fer de lance d'une nouvelle démarche institutionnelle, celui du paradigme nouveau de la « réponse » (et plus seulement de la « place »).

La « plateforme de services » est en quelque sorte l'institution de la sortie de l'institutionnalisation.

Et du même coup, l'ouvrage évite aussi l'autre écueil, qui aurait été de s'en tenir, par prudence ou excès d'abstraction, à une approche strictement fonctionnelle des divers concepts – coordination des interventions, complémentarité des compétences, pluridisciplinarité – qui, en réalité, vont bien devoir, si on veut que tout cela débouche pour de bon, s'incarner dans des formes stables d'organisation.

Bref, vous ne refermerez pas ce livre en ayant le sentiment que la « plateforme de services » est un nouveau type de dispositif qu'il suffit maintenant de tamponner, tout d'un bloc, un peu partout. Mais vous ne le refermerez pas non plus sans avoir compris qu'il y a là un objet qu'il est maintenant urgent d'identifier, de nommer et de financer. C'est-à-dire de reconnaître plus nettement sur les plans administratif, juridique et budgétaire, afin de lui donner son élan. Peut-être par des créations sur de la ressource nouvelle mais surtout – la transformation de l'offre devant, je crois, devenir notre immense leitmotiv – en faisant évoluer le plus grand nombre possible de structures vers ce modèle. Et de ce point de vue, le livre, qui fourmille d'exemples, peut devenir vade-mecum de réflexion et d'action.

Autrement dit mon souhait est que beaucoup, ayant ouvert ce livre, ne le referment pas.

Partie 1

Approche sociologique et managériale

	Introduction	3
Chapitre 1	Comprendre le nouveau contexte sociétal	9
Chapitre 2	Les conséquences du nouveau contexte	55
Chapitre 3	PFS : mythe organisationnel ou réalité opérationnelle ?	97

Introduction

Une transition systémique et radicale

Pour une nouvelle cohérence

Jean-René LOUBAT

*« Nous ne marchons pas au hasard, mais le long de chemins.
Lorsqu'ils se séparent, ce qu'ils font tout le temps,
la direction que nous choisissons est déterminée
par ce que nous y avons rencontré auparavant. »*

Niall Ferguson

À

N'EN PAS DOUTER le terme de « plateforme » constitue un vocable tendance, une espèce de concept transversal et polyvalent que l'on peut être tenté d'utiliser pour désigner quantité d'objets organisationnels. L'appellation a fait florès dans les colloques, les écrits autorisés et même les appels à projets. Si cela n'enlève rien à sa pertinence, il s'avère néanmoins nécessaire de préciser ce que l'on peut entendre aujourd'hui

par là. Il s'agit à coup sûr d'une variété de configuration qui se veut – comme son nom l'indique – plus horizontale, plus diversifiée, offrant plus de souplesse organisationnelle et de choix en matière d'offre de services et de compétences que le paysage médico-social habituel, structuré en « silos » ou en « tuyaux d'orgue » et composé d'établissements ou de services classiques plus monolithiques.

Pour faire simple, nous pourrions dire que la plateforme est une organisation qui se gyroscope sur une logique externe : l'offre de service adressée à ses clients¹ et consommateurs (et la mission d'intérêt général confiée sur un territoire donné), et non plus essentiellement sur une logique interne : le projet institutionnel, le fonctionnement des structures et leurs professionnels. À n'en pas douter, cette *client-centered approach* – selon l'expression du management des services – conduit à une nouvelle variété d'organisations qui répond à de nouvelles attentes dont nous allons nous efforcer de définir les caractéristiques et de mettre en évidence les intérêts qu'elle présente.

Victime du succès linguistique que nous venons d'évoquer, la plateforme de services peut aussi représenter une banale opération cosmétique qui désignerait un simple rassemblement de services et se contenterait de mutualiser quelques ressources. Ce genre de faux-semblants est assez couramment usité par ceux qui souhaitent changer les apparences pour ne rien changer sur le fond. Est-ce à dire que la plateforme constitue actuellement un objet mythique ? Non pas, elle représente bien une nouvelle variété d'organisation à condition de ne pas la dissocier d'une authentique démarche innovante au service des personnes et d'une gestion radicalement différente.

Si le concept de plateforme de services connaît un tel succès, c'est qu'il renvoie à une organisation qui répond à une préoccupation très actuelle : la recherche de compromis entre le souci de personnalisation (qui est celui du client) et le souci économique d'optimisation des ressources (qui est celui du financeur). En effet, la puissance publique, qu'elle soit étatique ou territoriale, doit à la fois fournir des réponses de qualité à des causes sanitaires et sociales et veiller à contenir ces réponses dans le cadre d'enveloppes budgétaires déterminées (de plus en plus déterminées...). Comme l'énonce le *Rapport Piveteau* :

« Le seul but qui ait collectivement un sens, c'est le zéro sans solution. [...] Les moyens supplémentaires ne doivent plus simplement financer des "places" mais doivent aller vers des "réponses territoriales" de qualité². »

Pour réussir et améliorer cette conjugaison, il convient de favoriser les expériences innovantes, les dispositifs les plus adéquats et la mutualisation des ressources. Cela

1. Rappelons à toutes fins utiles que le mot client vient du latin *clientis* qui désigne les gens dont on prend soin, que l'on protège.

2. Denis Piveteau, *Droit à un parcours sans rupture pour les personnes en situation de handicap*, 2014. La mission confiée à Marie-Sophie Desaulle vise à mettre en application les préconisations de ce rapport.

suppose une redistribution générale des cartes et de parvenir à une coopération entre les opérateurs au lieu d'une juxtaposition entre une myriade de projets aussi épars qu'empiriques qui caractérisait jusqu'alors l'action médico-sociale. Parcours personnels et territoires collectifs doivent donc se combiner.

En une formule, le défi en cours est le suivant : *comment rendre nos actions et organisations à la fois plus efficaces, plus cohérentes et plus simples ?* En effet, les évolutions actuelles se présentent souvent comme de nouvelles exigences administratives, des surcharges de travail, de la complexité supplémentaire alors que nous avons besoin d'une plus grande rationalisation et simplification des processus.

Les plateformes de services sont l'exemple même de nouvelles *organisations intelligentes*³ qui caractérisent ce que nous pouvons appeler la « transition sociale et médico-sociale » qui s'est amorcée et la recherche d'une nouvelle cohérence. Au sens littéral, l'organisation intelligente doit posséder une capacité d'anticipation et une souplesse adaptative qui lui permettent de rendre plus intelligible son environnement et son rapport avec celui-ci. Nous pouvons la caractériser comme suit :

- une réactivité importante aux variations de l'environnement et aux commandes sociales qui lui sont adressées ;
- une *plasticité organisationnelle* dans sa reconfiguration qui lui permet de s'adapter rapidement à de nouvelles activités ou orientations ;
- un haut niveau de spécialisation dans les réponses et dans le même temps une couverture large des besoins grâce à une coordination performante ;
- une optimisation des ressources en vue d'abaisser des coûts qui sont devenus insupportables pour des communautés à faible croissance ;
- une capacité prospective et d'innovation par un investissement en recherche et développement.

La plateforme de services s'avère donc une modalité organisationnelle simplifiée et modulable, en lieu et place d'un archipel d'établissements et de services qui se multipliaient quasiment par parthénogénèse et entrecroisaient leurs interventions jusqu'à l'absurde (qu'il suffise de se reporter à la liste compulsive de services tels que les SAVS, SAMN, SAMSAH, SAAD, SAD, SAED, SSIAD, SESSAD, SAAAIS, SPASAD, SAFEP, SAPAD, etc., comme l'évoque Jean-Pierre Hardy dans la seconde partie de cet ouvrage)... Bref, la plateforme de services permet ainsi un meilleur ajustement de l'offre et de la demande dans le nouveau contexte sociétal qui est le nôtre.

Si nous consacrons le premier chapitre de cet ouvrage à l'intérêt de la prospective et à une approche macrosociologique de ce nouveau contexte, avant même

3. Jean-René Loubat, « Qu'est-ce qu'une organisation intelligente ? » in *ASH* n° 2847, 14 février 2014.

de développer les évolutions des secteurs qui nous intéressent et la conception d'une plateforme de services et ses divers corollaires, c'est précisément pour bien signifier que cette nouvelle organisation ne saurait se réduire à un effet de mode, une recette magique, une lubie de technocrate ou au dernier avatar du *new public management* – ceux qui le croient s'apercevront qu'ils se trompent. Elle s'inscrit dans un plus vaste mouvement sociétal international qui tourne carrément une page d'histoire et dont les retombées vont infiniment plus loin qu'un simple changement d'organigramme ou de terminologie.

Cette mutation sociétale – largement issue de l'Amérique du nord de l'après-guerre – se caractérise par une affirmation des droits individuels, d'importants changements paradigmatiques au sein des sciences humaines, le recours privilégié au *mainstreaming*⁴, un déclin des réponses institutionnelles traditionnelles (*dés-institutionnalisation*) au profit de réponses plus environnementales, une révolution technologique aussi importante que la révolution industrielle des XVIII^e et XIX^e siècle, et une nouvelle approche des organisations. Les facteurs de ces divers mouvements sont d'ordre démographique, économique, écologique mais aussi d'ordre psychosocial et culturel. Ils concernent aussi bien les secteurs de la santé, de l'action sociale et médico-sociale. La prise de hauteur s'impose donc si l'on veut saisir les divers enjeux de la transition que nous évoquions précédemment et l'appréhender en profondeur pour mieux en anticiper les effets. Le psychosociologue Kurt Lewin écrivait que pour comprendre un système, il faut savoir s'en extraire.

Autrement dit, l'objet de cet ouvrage n'est pas constitué par la seule plateforme de services mais bien par l'ensemble des changements qui s'expriment au travers de cette nouvelle configuration. C'est bien d'une reconfiguration systémique et radicale dont il s'agit⁵ – même si elle a déjà commencé à se traduire dans la pratique –, que ces changements soient de l'ordre de l'approche de la situation de handicap, des relations avec les personnes bénéficiaires, du recentrage sur leurs projets de vie, du positionnement et de la posture de prestataire de services, de la méthodologie et des pratiques professionnelles, de l'organisation, du financement, du partenariat, des fonctions et des compétences émergentes et des formations. Adopter une nouvelle organisation en plateforme de services n'a pas vraiment de sens si l'on ne comprend pas la profonde intrication de l'ensemble de ces changements.

En somme, cet ouvrage ne tend pas simplement à promouvoir une nouvelle forme organisationnelle mais à fournir un ensemble d'éclairages, de pistes de réflexion et de travail à tous ceux qui considèrent que le changement n'est pas un problème mais une solution pour l'avenir des secteurs de la santé et de la solidarité ; des secteurs qui ne peuvent plus être appréhendés seulement de l'intérieur mais qui

4. *Mainstream* : cadre commun ou droit commun. Le *mainstreaming* signifie donc la recherche d'inclusion dans le cadre commun.

5. Que l'on désigne en management par le terme de *reengineering* (en français : réingénierie).

Une transition systémique et radicale

sont parties prenantes de l'avenir même de nos sociétés et – n'ayons pas peur des mots – de notre écosystème mondialisé.

Chapitre 1

Comprendre le nouveau contexte sociétal

Éléments de prospective

Jean-René LOUBAT

PLAN DU CHAPITRE

1.	L'impérieuse prospective	13
	Établir des scénarios probables et réduire l'incertitude	13
	Réinterroger le présent	15
	Un exercice interdisciplinaire et systémique	17
	Niveau tactique et niveau stratégique	19
	Les biais psychosociaux de la prospective	20
2.	Les fondamentaux démographiques, économiques et sociologiques du nouveau contexte sociétal	24
	Une démographie inédite dans l'histoire de l'humanité	25
	Le vieillissement de l'Europe, emblème de son déclin global	27
	Des enjeux de la mondialisation économique	39
	Nouvelle donne culturelle et rejet des institutions	42
	L'obsolescence du « modèle français »	46

1 • Comprendre le nouveau contexte sociétal

« Ne pas prévoir, c'est déjà gémir. »
Leonardo da Vinci

POUR LA PREMIÈRE FOIS dans l'histoire de l'humanité, les hommes n'ont plus seulement l'intuition mais la preuve objective que leur biotope, la planète Terre – l'antique Gaïa –, constitue un système de ressources limitées au regard de sa démographie galopante et, qu'à ce titre, sa survie est en jeu. Ce constat malthusien, certes grandiloquent et pathétique mais des plus réalistes, comme nous le rappelle avec ténacité notre écologiste national Nicolas Hulot, conditionne notre état du monde et fait de la *géopolitique* une approche incontournable et surdéterminante, et non plus l'affaire d'un petit cénacle de spécialistes ou une distraction pour adeptes de la théorie du complot ou des scénarios de politique-fiction.

« Nous sommes dans une dynamique de la complexité, doublée d'une conscience à la fois nationale, voire "nationaliste", et planétaire, alourdie du fait de la prise de conscience d'une clôture de l'espace mondial, d'une balkanisation/régionalisation/fragmentation de l'aire mondialisée, et de la recherche brouillonne de nouvelles régulations réputées pertinentes et de modalités aptes à permettre de sauvegarder le patrimoine écologique de l'humanité. » évoque le politologue et économiste Jean-Simon Tabournel dans ses *32 défis géopolitiques du XXI^e siècle*¹.

Géo-démographie, géopolitique, géo-économie, géo-finance, géo-écologie, se combinent aujourd'hui dans cette dynamique de la complexité et balisent l'espace mondialisé sans lequel notre propre contexte sociétal n'est plus compréhensible. Le monde d'aujourd'hui est un système global dont les parties sont plus que jamais interdépendantes, même si de tout temps – et beaucoup plus qu'on ne le pense généralement – les évolutions sociétales ont toujours été le fait d'échanges culturels et économiques à grande échelle : la Renaissance européenne aurait-elle eu lieu sans les contacts avec l'Orient, notamment au travers des croisades et du commerce qu'elles ont développé (les Templiers ont inventé en cette occasion la lettre de change) ? La fantastique montée en puissance de l'Europe durant cinq siècles aurait-elle pu se réaliser sans la découverte du Nouveau monde et de ses immenses richesses qui ont bouleversé la donne de l'économie européenne et amorcé une ère de grandes entreprises ?

Cette prise de hauteur s'avère nécessaire pour signifier très concrètement qu'un opérateur œuvrant dans le champ de la santé ou de la solidarité ne peut plus fonctionner indépendamment de son environnement distant, national et international, qu'il s'agisse de l'appréciation des besoins des publics, de l'évolution législative et administrative, de la conjoncture économique et politique, de la circulation des personnels, des techniques et des recherches ou des modalités de réponse et d'organisation. L'action de cet opérateur ne se décide plus fondamentalement –

1. J.-S. Tabournel, *32 défis géopolitiques du XXI^e siècle*, Lyon, Chronique Sociale, 2010.

même si l'illusion locale peut être conservée – dans un environnement immédiat, même plus à terme dans l'hémicycle parfois déserté de notre parlement ou les couloirs de nos ministères, mais aussi et d'abord à des milliers de kilomètres.

Les accords de Yalta avaient partagé le monde et distribué les pays entre les grandes puissances. Le parti communiste français s'était laissé désarmer par De Gaulle sur ordre de Moscou ; déjà, le sort de la France de 1945 ne s'était plus tout à fait décidé dans l'hexagone au sein du Conseil national de la résistance... Les Trente glorieuses et le fantastique essor de l'économie (5,3 % de croissance annuelle moyenne entre 1949 et 1973) et de la consommation dans la France des années soixante étaient redevables au *plan Marshall* (suggestion d'un think tank américain) et au bras de fer qui s'était engagé entre les États-Unis et l'Union Soviétique, notamment sur le terrain européen. Nous le comprenons davantage aujourd'hui dans une Europe réunifiée...

La stagnation de la croissance de la zone Europe en ce début de XXI^e siècle tient à une série de rebonds internationaux qui doit autant à la décolonisation, aux conflits qui s'en sont suivis, à l'effondrement du bloc communiste, à la résurgence de chocs inter-civilisationnels et à l'émergence de nouvelles grandes puissances. Mais elle doit encore à une foule de phénomènes sociologiques touchant l'Occident comme l'affaiblissement du temps de travail et de la valeur travail, le ralentissement des naissances et la dissolution des liens familiaux, le vieillissement de sa population, le culte de l'hédonisme (civilisation des loisirs), le relâchement des valeurs morales et civiques, la perte de croyances et la crise de confiance qu'il engendre vis-à-vis des institutions et de ses systèmes politiques, etc.

Comprendre le monde autour de nous nécessite paradoxalement de s'en extraire pour surmonter cette illusion sensorielle et humaine immédiate, celle de ce monde visible qui nous aveugle, pour saisir les lignes de force souterraines qui le façonnent par une cascade très complexe d'interactions. C'est pour cette raison qu'un quelconque opérateur, qu'il soit prestataire de services, producteur de biens ou extracteur de ressources, se situe de manière permanente dans un environnement social nécessairement mouvant et soumis à de multiples variables – « effet papillon » ou « effet dominos » obligent... Par exemple, les chocs pétroliers de ces cinquante dernières années, qui ont fortement impacté notre économie, ont tous été dus à des épisodes militaires ou à des crises financières (guerre du Kippour, révolution iranienne, guerre du Golfe, crise des *subprimes*, etc.) et très peu à des péripéties géologiques ou technologiques inhérentes au pétrole lui-même. Cela signifie qu'en matière de prospective énergétique, ce ne sont pas le géologue, l'ingénieur spécialisé dans les hydrocarbures ou le gestionnaire d'une raffinerie qui s'avèrent les plus pertinents...

Précisément, les crises jouent un rôle majeur : elles déstabilisent les certitudes, réinterrogent l'avenir qui devient plus incertain et contraignent de fait à une révision des modèles et des scénarios. En quelque sorte, elles sont les principaux générateurs de prospective. Nous pouvons dire, à ce titre, que la prise de conscience géo-écologique a fait de la prospective une impérieuse nécessité. Cette

1 • Comprendre le nouveau contexte sociétal

prise de conscience repose d'ailleurs essentiellement sur un scénario prospectif : qu'il s'agisse du réchauffement climatique, de ses multiples conséquences et de la transition énergétique qui s'impose alors. Les Nations Unies estiment que les pertes dues aux catastrophes naturelles depuis l'an 2000 s'élèvent à 2 500 milliards de dollars (soit 50 % de plus que les projections établies).

Dans une telle conjoncture, trois fonctions associées se révèlent aujourd'hui indispensables au sein d'une entreprise quelconque : celles de *prospective*, de *veille stratégique* et de *communication environnementale*. Notons précisément que ces trois fonctions étaient parfaitement ignorées jusqu'alors par les secteurs d'activités qui nous intéressent, tant du fait de leur marginalité et de leur culture historiques, que de leur dépendance normative et financière au sein d'une économie administrée.

1. L'IMPÉRIEUSE PROSPECTIVE

La prospective représente une approche qui consiste littéralement à « regarder au loin », c'est-à-dire par-delà son champ d'opération immédiat, afin d'élaborer des scénarios plausibles, et si possible très probables, et de mieux se préparer à l'avenir. La capacité prospective de l'opérateur va naturellement dépendre de la globalité de sa vision, de la pertinence des informations qu'il parviendra à recueillir, de ses facultés à les analyser et à en tirer des conclusions (ce qui constitue la méthodologie même du *marketing global* : analyser, comprendre et structurer le marché et ses mouvements – sachant que tout marché est interdépendant avec son environnement).

Établir des scénarios probables et réduire l'incertitude

Prenons un exemple : la France produit actuellement l'électricité la moins chère d'Europe grâce à ses centrales nucléaires, mais une bonne partie de celles-ci va atteindre les quarante ans... nécessitant toujours plus de maintenance en attendant d'être démantelées. Or, le coût du démantèlement s'avère prohibitif du fait de l'extrême durée de ce processus encore mal maîtrisé (nous pouvons nous appuyer sur le cas allemand). Pour finir, notre électricité risque de devenir une des plus chères si l'on n'anticipe pas l'évolution de ce parc (c'est le sens du projet EPR [European Pressurised Reactor] mais qui a déjà coûté lui-même beaucoup plus cher que prévu) et l'éventuelle transition énergétique déjà en partie financée par la Contribution au service public de l'électricité. Compte tenu du rôle majeur joué par le coût de l'énergie dans nos économies modernes, c'est tout l'avenir de notre économie française qui est en jeu dans l'élaboration de scénarios prospectifs énergétiques.

Quant à elle, la veille stratégique permet à l'opérateur d'être attentif en temps réel aux tendances de cet environnement, à l'émergence de nouveaux clients et de nouvelles attentes de la part de ses partenaires, de réagir rapidement afin de concevoir des projets pertinents et innovants, et donc de s'adapter au mieux aux appels de ses commanditaires. Pour disposer de cette veille stratégique, il faut que l'opérateur soit bien informé par un réseau relationnel élargi (véritable *intelligence service*) comprenant des partenaires très divers : administrations, organismes de recherche, associations, élus, entreprises, groupes de pression, mais aussi consultants et think tanks. Il peut encore réaliser des études et des sondages pour mieux maîtriser ses interactions avec son environnement.

Il lui faut ensuite entretenir une communication permanente avec ces partenaires, être soucieux de la connaissance que ceux-ci peuvent avoir des services qu'il rend et de la façon dont il les rend. Conséquemment, le dirigeant moderne doit accepter de passer beaucoup plus de temps qu'auparavant en *relations publiques*² car la complexité croissante d'un système social entraîne toujours plus d'interdépendance entre ses éléments. Ces relations s'inscrivent dans ce que les Américains appellent *Publicity* (littéralement, ce qui rend publique) et qu'ils différencient d'*Advertising* (qui correspond à ce que nous, Français, appelons communément publicité). Bref, un opérateur d'aujourd'hui en action sanitaire, sociale et médico-sociale ne peut plus se contenter de « naviguer à vue » dans un environnement régenté par des contraintes administratives mais doit se considérer comme une entreprise interactive, partie prenante (*stakeholder*) d'un système évolutif dont il convient de comprendre les dynamiques. D'une certaine manière, un entrepreneur est un *phénoménologue* !

Illustrons concrètement nos propos par un exemple simple concernant le secteur qui nous intéresse : un foyer de vie, situé en milieu urbain et accueillant des personnes majeures en situation de handicap, réexamine son projet à la suite d'un constat simple : il ne remplit plus ! Autrement dit, la plupart de ses chambres sont vacantes. Problème typique de marketing : s'agit-il d'un tarissement de la demande (mais par rétrécissement de la clientèle potentielle ou par dépassement du besoin ?) ou bien est-ce dû à l'existence d'offres concurrentes plus attractives du fait d'une baisse de la qualité des prestations, d'un prix trop important ou d'offres alternatives plus adaptées ?

Une rapide enquête montre que les chambres proposées par ce foyer n'attirent tout simplement plus une clientèle qui n'a pas diminué mais qui ne veut plus d'un mode de vie institutionnel classique. Les bénéficiaires habituels de ce genre de résidence, qui en l'occurrence présentent une déficience motrice, souhaitent désormais mener

2. De plus en plus absorbé par ces tâches d'interface avec l'environnement, le dirigeant doit pouvoir déléguer une grande part du management interne tout en demeurant à l'écoute de ses salariés, ce qui modifie considérablement sa fonction : cf. Jean-René Loubat « Dirigeant d'ESMS : une fonction en mutation », in *Les Cahiers de l'Actif* n° 388/389, septembre/octobre 2008 et *Penser le management*, Dunod, 2014.

1 • Comprendre le nouveau contexte sociétal

une vie indépendante et profiter de l'environnement urbain. D'autre part, les activités qu'on leur propose ne correspondent plus nécessairement, là encore, à leurs projets de vie davantage centrés sur une vie sociale plus importante et une vie affective et sexuelle plus accomplie. Bref, ce « foyer de vie » propose paradoxalement une vie dont ne veulent plus ses clients potentiels. Il convient donc de revoir radicalement le projet de cet établissement. Mais celui-ci s'est contenté de réagir par rapport à un constat, faute précisément d'une anticipation prospective...

Si un tel établissement avait disposé de cette capacité prospective, il aurait déjà fait notablement évoluer son offre de service. Il aurait procédé à des consultations approfondies concernant les projets de vie, il aurait mis en place un service de coordination des parcours et projets personnalisés, il aurait proposé un service d'aide à l'accès au logement, un programme de développement des relations sociales, affectives et sexuelles, fait évoluer conséquemment les compétences de ses personnels, modifiés les postes et les horaires de travail, probablement changé de locaux. Ce qui sous-entend, certes, une petite révolution. Mais au lieu de cela, il gère aujourd'hui une situation déprimante, des arrêts de travail en cascade, une menace de fermeture, des conflits institutionnels, etc., etc. Bien entendu, personne ne dit que tout cela pouvait se faire aisément. Précisément parce que la prospective – en l'occurrence « l'écoute du marché » – ne fait pas partie de la culture historique d'un secteur habitué à ce que les décisions soient prises d'en haut par l'administration.

Réinterroger le présent

La prospective est une approche toujours soumise à caution, comme le sont d'une manière générale toutes les tentatives futurologiques, parce qu'elle s'avère nécessairement spéculative et implique une multitude de variables interactives. Si elle ne prétend pas être à l'évidence une science exacte, elle n'en demeure pas moins un exercice de style rationnel s'appuyant sur une analyse factuelle de l'existant. Elle vise un double objectif : le premier est d'établir des scénarios en vue de se préparer à une conjoncture et d'améliorer la prise de décision ; le second, plus prosaïque et *a priori* plus surprenant, est de mieux comprendre le présent. En effet, tout comme l'histoire, discipline rétrospective – qui n'en est pas pour autant toujours plus exacte – la prospective éclaire l'actualité en nous obligeant à une analyse phénoménologique. Par goût du paradoxe, nous pourrions dire que l'histoire éclaire tout autant l'avenir que la prospective éclaire le passé...

En effet, comme nous le rappelle l'historien Moses Finley³ : « l'histoire ne se réalise qu'au présent », parce qu'au-delà des faits rapportés, des traces ou artefacts

3. Moses Finley : *L'Économie antique*, Minuit, 1992 ; *L'Invention de la politique*, Flammarion, 1994.

retrouvés, elle est une construction qui se fait et se défait en fonction des lectures et des nécessités contemporaines et qu'elle ne propose après tout qu'une tentative de compréhension d'une réalité trop complexe et trop inaccessible. À l'opposé, mais dans le même ordre d'idée, la science-fiction – prospective fantaisiste et romanesque – renvoie également aux représentations, à l'esthétique, aux valeurs et aux angoisses d'une époque : par exemple, à l'univers fonctionnaliste de la SF des années soixante, fasciné par le progrès technique et les robots mais aussi hanté par la crainte d'une invasion extra-terrestre⁴ (réplique de la « guerre froide »), a succédé celui des années quatre-vingt-dix, préoccupé par la restriction des ressources, la propension des virus, puis par les cataclysmes écologiques ou terroristes, l'Apocalypse et la fin pressentie d'une civilisation (*Madmax*, *Waterworld*, etc.). On peut supposer que la SF sera désormais logiquement obsédée par les réalités virtuelles (*Matrix*) et les thématiques biologiques (immortalité, êtres bioniques, clonage, développement des capacités cognitives du cerveau, etc.), voire métaphysiques, par une ré-interrogation même de la vie, de l'être et de la mort.

Le véritable auteur d'anticipation, tel Jules Verne, est celui qui est capable de se saisir de la logique d'une époque et de se montrer capable d'en tirer des perspectives d'évolution plausibles. Même s'il se veut d'abord un écrivain romanesque, l'auteur d'*Autour de la lune* et de *Vingt mille lieues sous les mers* est parfaitement documenté sur les techniques de son temps ; il a compris la révolution industrielle et scientifique et ses conséquences sociétales. Dans un ouvrage de jeunesse, jusqu'à peu inédit, qui anticipe de manière extraordinaire une vie urbaine censée se dérouler un siècle plus tard : *Paris au XX^e siècle*⁵, Jules Verne pressent, entre autres, le fax, la bureautique, l'informatique et Internet. Mais celui qui apparaît comme le chantre du progrès y exprime étonnement ses doutes pessimistes sur l'avenir sociologique de ce progrès (son dernier chapitre s'intitule d'ailleurs : *Et in pulverem reverteris... Et poussière tu redeviendras*). Cependant, les œuvres prophétiques faisaient déjà peur et l'éditeur de notre grand Jules, Hetzel, refusa catégoriquement de publier l'ouvrage en commentant sa réponse sur le manuscrit même :

« Mon cher Verne, fussiez-vous prophète, on ne croirait pas aujourd'hui en votre prophétie. »

4. Le film emblématique de Fred F. Sears sorti en 1956, *Les soucoupes volantes attaquent*, exprimait alors la crainte d'une attaque massive des forces soviétiques contre les USA, crainte ultérieurement accrue par la crise de Cuba de 1962. Quant à la célèbre série TV *Les Envahisseurs*, elle imaginait, après 1968 et les mouvements contestataires, les ennemis du Monde libre au sein même de celui-ci, incognito... ou presque.

5. Écrit en 1863, cet ouvrage était antérieur à la longue série des *Voyages extraordinaires*, inaugurée par *Cinq semaines en ballon*, qui devait faire le succès littéraire de Jules Verne. Le manuscrit fut retrouvé puis édité par Hachette en 1994.

Un exercice interdisciplinaire et systémique

La Chine et l'Inde seront-elles les grandes puissances dominantes du XXI^e siècle ? L'Islam fondamentaliste continuera-t-il son affirmation et sa progression territoriale ? L'urbanisme va-t-il poursuivre son développement inexorable ? L'Europe son déclin ? Les automobiles seront-elles encore d'actualité dans vingt ans ? La population mondiale va-t-elle encore doubler d'ici trente ans ? L'écologie va-t-elle dicter l'ensemble de nos comportements à venir et devenir la nouvelle « religion » de l'Occident ? Les femmes accoucheront-elles toujours dans quelques décennies ? La biologie de l'être humain va-t-elle poursuivre ses modifications ? L'homme deviendra-t-il bionique ? Accédera-t-il à l'immortalité (comme l'avait prédit pour 2050 un congrès scientifique qui s'était tenu dans les années soixante-dix et qu'aborde le film *Time out*) ? La sexualité humaine va-t-elle se modifier totalement dans les décennies qui viennent ? Les sociétés développées vont-elles se réunir dans un gouvernement mondial ou bien éclater en une mosaïque de communautés et de lobbies ? Etc., etc. Qu'il s'agisse de domaines politiques, démographiques, technologiques, biologiques, ou sociaux, tout est interdépendant, mais de quelle manière et jusqu'à quel point ?

Un événement imprévu ne peut-il s'avérer finalement déterminant et modifier le cours d'une prévision – phénomène relevant de la *sérendipité*⁶ ? Certes, il n'est que de constater le rôle joué par les catastrophes naturelles⁷ dans les bouleversements politiques, voire les fins de civilisation, ou bien encore l'effet incontrôlé d'une découverte technologique paraissant mineure ou le détournement d'une utilité déterminée au départ (par exemple, le début des ordinateurs est lié au besoin de calculateurs très puissants pour la balistique des missiles militaires ; Internet est également à l'origine un système de communication militaire). Les prévisionnistes donnent le joli nom de « cygnes noirs » (*black swann*) à ces événements hautement improbables et donc imprévisibles⁸ qui contredisent leurs théories et leur donnent des sueurs froides. Inversement, un événement prévisible, comme la raréfaction des énergies fossiles, peut entraîner des conséquences aussi diverses qu'imprévues, comme la valorisation de technologies radicalement nouvelles, un tout autre mode de vie urbain, le déclenchement de vastes conflits ou une nouvelle donne dans les relations internationales... Tout comme la fonte des glaces du continent

6. Traduction de l'américain *serendipity* (néologisme forgé en 1754 par l'écrivain Horace Walpole à partir d'un conte persan *The Three Princes of Serendip* ; lieu correspondant à Ceylan) qui désigne la faculté à trouver des choses par hasard, en recoupant des informations de divers champs, en sachant tirer parti de rencontres fortuites.

7. Tel est l'objet de la cyndinique (du grec *kindunos*, danger). Les risques épidémiologiques, sismiques, volcaniques, d'inversion des pôles magnétiques, d'éruptions solaires ou de percusion de comètes, etc., font régulièrement l'objet d'études quant à leurs processus et leur périodicité afin de mieux connaître leurs risques d'occurrence. Cf. L. Bodin, *Quand la météo fait l'histoire*, Albin Michel, 2015.

8. Nassim Nicholas Taleb, *Le cygne noir. La puissance de l'imprévisible*, Les Belles Lettres, 2008.

arctique peut relancer l'exploitation de ces mêmes énergies fossiles et alimenter de nouvelles zones de tensions internationales.

Pour qu'une prospective plausible soit possible, il est indispensable de repérer des *logiques* à l'œuvre, des chaînes d'événements indiscutables possédant un lien de causalité, car la prospective s'avère d'abord une projection qui procède d'une lecture des situations. Elle exige de pouvoir identifier des paramètres fiables, de les hiérarchiser et de les articuler entre eux, illustrant la fameuse formule de Pascal, intuition d'une pensée systémique : « Je tiens pour impossible de connaître les parties sans connaître le tout, non plus que de connaître le tout sans connaître particulièrement les parties ».

La prospective nécessite d'accorder plus d'importance à certains phénomènes qu'à d'autres et de faire des choix. Comme dans toute discipline, aussi scientifique soit-elle, elle comporte une part d'*intuition*. En effet nombre de prévisions sont des prolongements déductifs mais peinent à anticiper par nature les « ruptures de logiques » (fréquemment ces fameux *cygnes noirs*) qui entraînent des modifications structurelles. Parfois, deux scénarios opposés mais plausibles sont envisageables : par exemple, la mondialisation économique entraîne un recul des États-nations mais la mondialisation pourrait elle-même reculer dans la décennie à venir et entraîner à son tour une résurgence des États-nations (les arguments des deux scénarios ne sont pas du même ordre bien que plausibles). L'Europe se trouve au cœur de cette problématique avec les risques de « Grexit » et de « Brexit⁹ », de déglissement de l'espace Schengen, de fin de l'Euro comme monnaie unique.

La prospective exige un esprit symphonique, une compréhension des dynamiques en interaction, bref, un regard interdisciplinaire, car les variables démographiques, géographiques, économiques, politiques, sociales et culturelles, sont aussi multiples qu'indissociables en la matière. Par exemple, une baisse de la natalité, qui entraîne des conséquences multiples, d'ordre économique et sociologique, est elle-même la résultante de nombreux facteurs d'ordre socioculturel, comme l'évolution de la conception de la famille, la primauté de la réalisation de soi, l'allongement des études ou l'avènement d'un carriérisme professionnel féminin.

Par exemple, dans un tout autre domaine, l'essor du marché des plats cuisinés correspond à l'évolution du travail et du mode de vie urbain, et notamment des temps de transports (qui eux-mêmes sont liés à la croissance des villes, au prix de l'immobilier qui entraîne une séparation plus importante des lieux de travail et des lieux de vie, à la montée de l'écologie qui influence électoralement les politiques urbaines qui réduisent la circulation automobile dans les villes, politiques qui à leur tour modifient la sociologie des centres urbains et donc les modes de consommation), à l'éclatement des rôles familiaux, au travail accru de la femme et à ce qu'il est convenu d'appeler son émancipation qui entraîne une moindre

9. Noms donnés aux possibles sorties de la Grèce et de la Grande Bretagne de la Communauté européenne.

1 • Comprendre le nouveau contexte sociétal

appétence pour les travaux ménagers, etc. C'est naturellement cette complexité même qui rend la prospective si délicate et si passionnante à la fois.

Niveau tactique et niveau stratégique

Ceux qui doutent de la plausibilité de la prospective s'appuient fréquemment sur de nombreux exemples concrets mettant en évidence l'importance des facteurs humains et émotionnels, et pour finir l'incohérence et la versatilité des prises de décision qui en interdiraient la prévisibilité. Ils n'ont évidemment pas tout à fait tort. Il y aura toujours un petit malin de journaliste pour évoquer l'importance de telle relation galante qui a modifié de grandes décisions politiques (qu'elles s'appellent Madame de Pompadour ou Valérie Trierweiler) ou le rôle d'un événement statistiquement insignifiant mais qui va entraîner de nombreux bouleversements législatifs. Méfions-nous toutefois de cette vision historique par le petit bout de la lorgnette qui ravit la presse *people*. Ne nions pas cependant d'un bloc l'importance de ces « petits événements » sur de plus grands. Disons qu'ils n'opèrent pas dans la même temporalité et sur les mêmes registres.

Il nous faut dissocier en effet le terrain rapproché sur lequel les événements s'avèrent trop nombreux, trop circonstanciels, trop influencés par de l'immédiateté pour permettre effectivement de la prévisibilité à terme. Ce terrain-là concerne les aspects tactiques et nécessite de la part de l'opérateur une capacité de renseignement et de réactivité, pour employer un vocabulaire militaire. En revanche, les grands mouvements ou « lames de fond » sont plus aisément prévisibles car ils mobilisent une grande énergie, possèdent une inertie considérable et entraînent toute une cascade logique d'événements conséquents. Ces grands mouvements sont un peu les paquebots de l'évolution dont le cap est plus facilement repérable que celui d'une coquille de noix ballottée par la houle. Autrement dit, il est plus facile d'évaluer le risque sismique de l'emplacement de sa maison que de savoir où a bien pu se fourrer cette bague que l'on a fait tomber de son bureau... Pour les mêmes raisons, l'avion est infiniment plus sûr que le ski ou la patinette car ses couloirs aériens sont bien balisés contrairement à la multitude d'événements incertains qui peuvent se produire sur une piste de ski ou dans la rue. Bref, les événements massifs possèdent une trajectoire moins incertaine que les petits.

Par exemple, l'augmentation du nombre d'enfants naturels, la pénétration du monde du travail par les femmes, la baisse des mariages ou la fragilisation des couples, le déclin de la natalité en Europe, constituent des tendances lourdes qui correspondent à des mouvements socioculturels fondamentaux de nos sociétés occidentales qui courent sur des décennies et dont on connaît les déterminants. C'est également vrai pour des phénomènes aussi divers que la montée des partis populistes en Europe, le maintien d'un haut niveau de chômage, le déficit des dépenses publiques, le vieillissement de la population, la hausse des cancers, la montée en puissance des nouvelles technologies, etc. En revanche, des

microphénomènes beaucoup plus volatiles et instables, comme certaines décisions politiques qui peuvent être des réactions tactiques à des conjonctures limitées dans le temps et qui possèdent un impact électoral (comme telle nouvelle loi qui répond à une vague émotionnelle déclenchée par un fait divers dramatique) sont difficilement prévisibles par tout autre moyen que l'espionnage électronique... En une formule choc, si l'on est sûr, par exemple, que les prélèvements fiscaux vont continuer d'augmenter régulièrement en France, il est plus difficile de savoir dans quelle proportion, selon quel stratagème et à quel moment... On peut tout juste se risquer à dire que ce sera probablement après une échéance électorale.

Le niveau stratégique concerne donc précisément ces lames de fond et il nécessite beaucoup de recul pour mieux les appréhender. Ce qui explique que les professionnels « qui ont le nez sur le guidon » connaissent davantage de difficultés pour anticiper car ils sont précisément trop absorbés par la gestion tactique des événements journaliers de leur champ d'opération. Par conséquent, si l'on veut vraiment faire de la prospective stratégique, il est plus important de s'intéresser à la démographie, à l'économie mondiale, à la sociologie et à la géopolitique que de savoir si le directeur de l'ARS locale a changé, si la MDPH a les moyens de fonctionner, si tel fonctionnaire connaît bien les directives qu'il est censé appliquer, si tel ou tel professionnel est formé ou pas à telle approche, si son délégué du personnel est en train de divorcer, etc., autant d'éléments certes importants à un niveau tactique mais qui ne pèsent pas véritablement sur le long cours des choses. La prospective exige de se dégager de l'événementiel et du bruitage.

Quand Jules Verne (pour revenir à ce cher auteur) anticipe de nouveaux moyens de communication entre les hommes du XX^e siècle, y compris des ordinateurs, qu'il conçoit certes nécessairement sur le modèle industriel de son époque, il fait véritablement œuvre de prospective (même s'il demeure dans un cadre romanesque), car il ne produit pas de pures élucubrations imaginaires mais procède de scénarios d'évolution déduits d'une logique économique, technologique et industrielle de son temps. Les ordinateurs qu'il anticipe servent à transmettre des informations utilisables pour la Bourse... Jules Verne comprend que la logique économique produira inéluctablement les éléments technologiques dont elle a besoin. Il s'intéresse donc à ces fameuses lames de fond ou structures profondes de la société.

Les biais psychosociaux de la prospective

Les prévisions défavorables sont moins appréciées que les autres...

Enfin, il nous faut également tenir compte d'un facteur psychologique inhérent à la pensée magique de l'être humain : le message est bien souvent confondu avec le messager. Le météorologue qui prévoit du beau temps paraît toujours plus

1 • Comprendre le nouveau contexte sociétal

sympathique et moins douteux que celui qui prédit la tempête, comme le médecin qui vous dit que vous êtes en bonne santé par rapport à celui qui vous découvre une vilaine pathologie. Ce que la neuropsychologie appelle le « biais optimiste »...

De la sorte, si un sociologue annonce que le chômage va logiquement continuer d'augmenter, que l'insécurité va devenir plus importante, que le risque de conflit social est plus réel que jamais, il peut aisément apparaître comme un oiseau de mauvais augure, qui génère ce qu'il énonce, pire encore, qui souhaite ce qu'il avance. Malheur à celui par qui le scandale arrive ! Souvenons-nous du jugement de « déclinologues » infligé par un éloquent premier ministre à l'endroit de ceux qui voyaient la France tomber dans les années 2000 (comme Nicolas Baverez¹⁰), mais depuis, s'est-elle relevée pour autant ? Bien au contraire, plus personne n'ose nier aujourd'hui ce déclin tous azimuts et certains sont même montés d'un cran en parlant de *suicide français*¹¹... Si la politique de l'autruche fait toujours partie des fondamentaux de la rhétorique politicienne, elle n'a jamais inversé une réalité.

En matière de prospectives – comme de sondages et d'enquêtes – il en existe de vraies et de fausses... Les vraies prospectives procèdent par des arguments rationnels et sont étayées par des phénomènes et des paramètres identifiés, elles ne recherchent pas nécessairement l'adhésion ou la séduction mais la connaissance ; les fausses sont chargées d'arrière-pensées et servent des causes idéologiques, politiques ou économiques particulières, elles visent un impact immédiat et sont dans l'air et la « bien-pensance » de leur temps ou de mouvements d'opinion. Les médias diffusent en permanence des éléments de prospective, comme de sondages et d'enquêtes, qui n'ont pas d'autre but que de capter l'attention du moment ou de diriger l'opinion vers des options idéologiques voulues¹². Ces messages brouillent naturellement les cartes et participent à ensevelir les phénomènes fondamentaux sous une masse de pseudo-informations ou de bruitages (à l'instar de nombreux *talk shows*...). Autrement dit, certaines prospectives sont encouragées et d'autres non.

Par exemple, nous pouvons voir fleurir les scénarios les plus fantaisistes concernant l'avenir des nouvelles énergies (comme des anciennes) mais il n'est pas politiquement correct d'aborder l'évolution ethnico-religieuse de notre pays compte tenu des enjeux en la matière (cf. le débat sur l'interdiction faite aux enquêtes sociologiques de mentionner l'appartenance ethnique ou religieuse des individus). Pour les mêmes raisons, toute prospective sur la situation économique ou l'évolution du chômage sera plus mal venue ou davantage mise sous surveillance que celle concernant la possession de téléphones 4 ou 5G ou la consommation de

10. Nicolas Baverez, *La France qui tombe : un constat clinique du déclin français*, Paris, Perrin, 2003.

11. Eric Zemmour, *Le suicide français*, Paris, Albin Michel, 2014.

12. Lire à ce sujet l'excellent et pédagogique ouvrage de Gérard Dahan, *La manipulation par les sondages*, L'Harmattan, 2014.

chocolat dans la décennie qui vient. Bref, la réflexion prospective s'avère toujours plus délicate sur les sujets qui fâchent...

Pour ces raisons il existe un « effet Janis¹³ » au sein des prévisionnistes qui ont tendance à rechercher le conformisme, tout autant à cause des difficultés à maîtriser beaucoup d'informations, que pour minimiser les risques personnels d'erreurs (ou tout le monde se trompe ou personne ne se trompe) que pour ne pas apparaître comme l'oiseau de mauvais augure et se marginaliser au sein de la communauté qui compte. Reconnaissons que si l'on prédit un événement positif, on est moins sommé de s'expliquer que si l'on en prédit un négatif... « Il faut essayer de se libérer du conformisme, qui tend à régner entre le FMI, l'OCDE et la Commission européenne et ce n'est pas facile, car on prend en compte les informations des autres ! » reconnaît lui-même Jean-Luc Schneider, directeur du département économique de l'OCDE¹⁴.

De l'autoréalisation de la prophétie

Un autre phénomène, dans la même veine que le précédent, vient troubler les tentatives de prospective : celui d'*autoréalisation*. En particulier dans certains domaines, notamment économiques, où l'annonce d'une éventualité déclenche une réaction en chaîne effective. Un événement défavorable (y compris une rumeur) va immédiatement générer des effets sur les cours de la Bourse. Cette dernière fonctionne tout particulièrement comme un thermomètre événementiel. C'est pour cette raison qu'il existe chez les prévisionnistes de l'économie cet effet Janis que nous évoquions précédemment. Dans le même ordre d'idées, les taux de croissance annuels du PIB français sont quasiment toujours surestimés et les chutes jamais anticipées (par les experts du gouvernement). Qu'on en juge :

- 2008 : taux de croissance pronostiqué : 2 %, taux réel : - 0,1 % ;
- 2009 : taux de croissance pronostiqué : 1 %, taux réel : - 3,1 % ;
- 2010 : taux de croissance pronostiqué : 0,75 %, taux réel : 1,7 % ;
- 2011 : taux de croissance pronostiqué : 2 %, taux réel : 2 % (l'exception) ;
- 2012 : taux de croissance pronostiqué : 1,75 %, taux réel : 0 % ;
- 2013 : taux de croissance pronostiqué : 0,8 %, taux réel : 0,3 % ;
- etc.

13. I. L. Janis a donné son nom à un processus de pensée et de prise de décision (*groupthink*) qui émane d'un groupe restreint à très forte cohésion interne, généralement sous l'influence d'un leader charismatique, et qui tend à se couper de son environnement ou du reste d'une organisation. Les décisions sont la plupart du temps funestes parce que déconnectées de la complexité de l'environnement. Janis, *Victims of groupthink*, Boston, Houghton-Mifflin, 1972.

14. Jean-Pierre Robin : « Les économistes sont-ils incapables de prévoir les crises ? » in *Le Figaro* du 11 mars 2014.