

**Zeitschrift:** Les intérêts du Jura : bulletin de l'Association pour la défense des intérêts du Jura

**Herausgeber:** Association pour la défense des intérêts du Jura

**Band:** 45 (1974)

**Heft:** 6

  

**Artikel:** Les travaux de la conférence de prospective de la Nouvelle Société Helvétique (NSH)

**Autor:** Bauer, Gérard-F.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-824746>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 18.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# LES INTÉRÊTS DU JURA

BULLETIN DE L'ASSOCIATION  
POUR LA DÉFENSE DES INTÉRÊTS DU JURA  
Chambre d'économie et d'utilité publique

XLV<sup>e</sup> ANNÉE  
Paraît une fois par mois  
N° 6 Juin 1974

---

## SOMMAIRE

Les travaux de la conférence de prospective de la Nouvelle Société Helvétique / NSH (139) — Monographie d'entreprise : Aubry Frères SA, Le Noirmont (153) — Chronique économique (157) Communications officielles (158).

## Les travaux de la conférence de prospective de la Nouvelle Société Helvétique (NSH)

### La Suisse de l'an 2000

#### Les expériences faites et les leçons à en tirer

par Gérard-F. BAUER, président de la Fédération horlogère suisse

Exposé présenté lors de l'assemblée générale de l'Association pour la défense des intérêts du Jura (ADIJ), à Moutier, le samedi 18 mai 1974

### I. Faut-il prévoir la Suisse de l'an 2000 ?

#### 1. Accélération du changement, surprises et discontinuités

Il y a à peine 150 à 200 ans que l'Occident a passé d'une société traditionnelle à une société industrielle de changement. Le monde d'autrefois, préindustriel et préscientifique, était basé sur l'ordre, dominé par la nature et résolvait ses problèmes en se référant au mysticisme ou à la religion, qui constituaient, d'ailleurs, les principales sources de prévision. La continuité et la stabilité étaient relatives, mais, dans l'ensemble, les mutations de la société étaient souvent à peine perceptibles, en raison de leur rythme, pour une ou même deux générations.

La société industrielle, basée sur la science, la technologie et la machine, a bouleversé cette évolution lente. La révolution scientifique et industrielle a introduit le changement rapide, la complexité, l'interdépendance, comme aussi l'incertitude et l'accident provoqué par l'homme. Cette nouvelle société, fondée sur la domination de la nature par ce dernier, qui en connaît désormais les lois, ou croit les connaître, qui s'efforce, avec plus ou moins de bonheur, de les contrôler et de les prévoir, elle a aussi, du fait qu'on ne connaît pas tous les phénomènes, suscité des ruptures, des discontinuités, des surprises. Elle s'est ainsi avérée, à bien des égards, source de désordre et, surtout, elle a rendu le

cours des choses beaucoup moins aisé à définir et à prévoir.

Le pouvoir de transformation rapide du progrès scientifique et technique est donc un facteur important de l'instabilité, de l'insécurité, de l'indétermination du monde présent et futur. Il suffit de penser à une invention dans le domaine de la science qui peut, d'un seul coup, déséquilibrer un marché ou une situation politique — témoin, la bombe atomique, qui a renversé les rapports de force militaire dans le monde. Prenons aussi, dans un autre domaine, le cas de l'électronique et du développement de l'ordinateur, qui a placé certains pays dans une situation de dominance et puis, surtout, qui a considérablement changé les habitudes dans toute une série de domaines.

Le problème, que cela pose, est surtout celui des discontinuités et des surprises. On se trouve constamment confronté à des évolutions qu'on n'a pas définies à l'avance et qui vous assaillent sans qu'on y soit préparé — la crise de l'énergie, la crise du système monétaire international, les transformations sociales rapides, marquées par les mouvements hippies, mai 1968, et, tout récemment, les événements qui se sont succédé très rapidement sur le plan européen, où, en quelque six mois, on a passé d'une situation de force économique à une situation de faiblesse et d'insécurité politico-économique.

Si l'histoire récente est riche en événements inattendus, il est, en outre, probable que l'avenir nous en réserve nombre d'autres qui le seront encore plus. Les nouvelles préoccupations qu'on voit poindre, l'écologie, les polémiques sur la croissance, de même que la recherche d'une nouvelle forme de développement, axée peut-être plus sur des éléments qualitatifs que quantitatifs (encore que ce soit difficile de les distinguer toujours), et les aspirations à de nouvelles formes de relations, que ce soit la participation dans l'économie ou la démocratisation des études, sont autant de facteurs qui laissent penser que nous

serons confrontés à des phénomènes à conséquences multiples, encore plus nouveaux que ceux connus jusqu'ici. La société moderne, éduquée, critique, sujette aux mouvements de masse, traversée de courants idéologiques, rejette les traditions, les mœurs du passé, les valeurs d'autrefois. Elle est mobile, exigeante, conflictuelle. Le moins qu'on puisse dire, c'est qu'on n'en évalue guère, pour le moment, les conséquences. On va donc probablement vers une accélération encore plus grande du changement et vers des surprises encore plus inattendues que celles du passé et du présent.

## **2. Désordre, incertitude et insécurité**

### **a) Le désordre**

Accélération du changement, multiplication des discontinuités et des surprises, ce sont là, à bien des égards, des phénomènes perturbateurs pour l'individu et les collectivités. Ils viennent, d'abord, nous déranger dans nos habitudes car, sans remonter jusqu'avant la révolution industrielle, il faut bien dire que nous avons nous-mêmes été habitués à des évolutions qui avaient toutes les chances de se prolonger sans incident majeur. La croissance économique, par exemple, était entrée dans les mœurs et semblait ne pas devoir être contestée dans son principe et dans ses moyens. Or, nous voici confrontés à l'expérience d'un ralentissement très brusque de cette croissance. Il en va de même de l'évolution de la population. Que de prévisions démographiques n'ont pas dû être révisées ces dernières années, y compris en Suisse !

Certains types de changement étaient eux-mêmes en passe de devenir une affaire d'habitude, le changement exponentiel, notamment, que nous découvrait la statistique, changement exponentiel qui semblait devoir poser des problèmes, mais dont la courbe, néanmoins, restait quelque chose de prévisible. Or voici que nous nous trouvons exposés à des évolutions qu'aucune courbe ne permet

plus de saisir ou qui adoptent des comportements parfaitement aberrants par rapport à la ligne initialement prévue. Les nouvelles modalités du changement mettent en cause tout un cadre de référence, dont nous disposions pour apprécier l'avenir, et qui était fondé sur des rythmes et des types d'évolutions que nous considérions, implicitement ou explicitement, comme plus ou moins sûrs, parce que conformes aux habitudes prises, consacrées par l'expérience. En un mot, l'instabilité prend le pas sur la stabilité, le désordre sur l'ordre !

### **b) L'incertitude et l'insécurité**

Les conséquences du désordre sont multiples, tant au niveau des individus qu'à celui des collectivités.

Dans les collectivités, l'incertitude, qui en résulte, rend pratiquement impossible, ou malaisée, la définition de choix à long et même à moyen termes, ceci précisément à un moment où le volume limité des ressources humaines et matérielles rend les choix indispensables. Aussi, assiste-t-on, dans le secteur public notamment, à un embouteillage des décisions, où le court terme l'emporte sous l'effet de l'urgence, sans qu'on ne puisse prendre le temps de se demander combien et comment les décisions prises, comme, au reste, celles qui ne le sont pas, engagent l'avenir.

L'incertitude complique aussi singulièrement tous les efforts de planification, que ce soit ceux des entreprises privées ou ceux de l'Etat. Les plans deviennent beaucoup plus difficiles à faire, et, surtout, à respecter. Les risques d'erreur des décisions augmentent dans tous les domaines et à tous les niveaux. Par là même, augmentent aussi les risques et les possibilités de gaspillage ; l'intervention d'un phénomène nouveau peut mettre en cause un choix que nous aurions fait et nous imposer de coûteuses conversions. N'est-ce pas le cas, par exemple, de l'industrie automobile ? Le renchérissement du pétrole, les mouvements affectifs ou, au contraire, objectifs contre les routes et les voitures obli-

gent cette industrie, soit à se reconverter partiellement, soit à trouver d'autres produits, soit à améliorer ceux qu'elle a, soit à changer ses techniques, avec ce que cela comporte de risques de chômage, d'effets sur la balance des paiements, de coûts, etc.

Au niveau de l'individu, le désordre implique surtout l'insécurité. La rapidité du changement le met à rude épreuve, en lui imposant un rythme intellectuellement et physiquement difficile à suivre. La science va trop vite. L'introduction de l'informatique et de l'ordinateur, par exemple, a provoqué des réactions individuelles très vives — c'était l'inconnu, presque l'ennemi. Le progrès accéléré rend l'univers de l'homme plus hostile. Il peut menacer l'individu dans son emploi, dans sa carrière, et susciter un risque de déclassement peut-être assez rapide, sur le plan technique et sur le plan des activités professionnelles.

\*\*\*

L'insécurité, à son tour, favorise toute une série de comportements axés sur le court terme, défensifs, agressifs ou de rejet. L'individu aura, en particulier, tendance à rechercher, auprès de la collectivité, des éléments de sécurisation, d'où le recours à l'Etat, la multiplication des lois et des règlements, les contrôles, les assurances de tout genre. Collectivisation, interventionnisme, centralisation, bureaucratisation en sont la conséquence. Mais l'insécurité peut aussi se traduire par la violence, la criminalité — témoins, par exemple, le nombre croissant des enlèvements, des vols, et l'augmentation de la criminalité dans toute une série de pays et surtout dans les villes.

### **c) Les tensions**

L'insécurité et l'inquiétude individuelles devant l'avenir, l'intervention croissante de la collectivité, les indéterminations, les incertitudes, les risques d'erreur et les gaspillages au niveau des décisions publiques et privées, tout ceci se combine et crée un climat de mécontente-

ment propice à la violence, non seulement individuelle, mais aussi collective, aux tensions et aux conflits sociaux. Cela remet aussi, souvent, en cause, à la fois, le système économique et le système politique. Les boucs émissaires en deviennent le système de la libre entreprise et la démocratie, les attaques allant souvent de pair contre l'une et contre l'autre. On voit apparaître et se développer les mouvements contestataires et les solutions radicales, soit d'extrême gauche, soit d'extrême droite, qui proposent soit la consécration de l'anarchie, soit, surtout, le retour à des structures autoritaires qui permettraient, selon leurs partisans, de contrôler le foisonnement des événements à venir.

### 3. Rôle de la prévision

Après avoir fait ce diagnostic quelque peu pessimiste — mais les faits récents prouvent qu'il y a des justifications à le faire — on peut se demander comment la société peut répondre à ces différents types de situations, où l'incertitude et l'insécurité ont, en fait, pris une ampleur qui devient peut-être intolérable. Je ne crois pas qu'il soit possible d'atteindre un état de sécurité totale et complète et il n'est pas certain que cela soit souhaitable. En revanche, la situation actuelle laisse penser qu'il existe une limite, au-delà de laquelle l'insécurité provoque des réactions négatives, destructrices et irrationnelles, chez l'individu et les collectivités.

La sécurité dans le changement n'est pas seulement un slogan, auquel a su opportunément faire appel M. Giscard d'Estaing. Le besoin de sécurité, ou, du moins, l'aspiration à retrouver un niveau de sécurité — ou d'insécurité — tolérable, est un élément profondément ancré dans la conscience individuelle et collective. Tant d'aspects de la vie quotidienne et courante, le standard de vie, par exemple, les loisirs, la carrière professionnelle, etc., dépendent de la sécurité et ne peuvent se réaliser que dans son cadre. Elle est aussi décisive

pour que la collectivité et les individus, tels qu'ils sont actuellement, puissent continuer à vivre relativement décemment, c'est-à-dire dans des rapports mutuels qui ne soient pas faits que de conflits et d'agression.

\*\*\*

Or, l'anticipation de l'avenir est intimement liée à cette aspiration à la sécurité. Elle est l'expression du besoin de réduire les incertitudes, de retrouver un ordre, de savoir où l'on va, de se sécuriser. Elle est aussi nécessaire, car il n'y a pas de vie sans anticipation, puisque même l'instinct animal en est une forme.

Compte tenu du diagnostic formulé tout à l'heure, j'ajouterai que plus une période est troublée, plus elle appelle la prévision. En accroissant l'insécurité, les phénomènes de complexité, de changement, de surprise et de discontinuité justifient, précisément, un effort accru de prévision et, surtout, de prospective (mais je reviendrai plus tard sur la distinction entre ces deux notions). L'activité prévisionnelle fébrile de ces dernières années montre, d'ailleurs bien, que la période actuelle conduit, pour des raisons de sécurité et de confort, à rechercher par tous les moyens possibles (la science, mais aussi de vieux instincts ou des pratiques occultes !) à pénétrer l'obscurité du monde de demain.

Tous les types de prévision répondent à une appréhension et à une peur du futur et, ce qui est concomitant, à l'aspiration des individus et des collectivités à maîtriser mieux cet avenir, dans la mesure où Dieu et les lois naturelles nous en concèdent le privilège. Cela est vrai, qu'il s'agisse de la prévision des destinées individuelles, ce qui explique l'extraordinaire popularité des horoscopes, de Mme Soleil, etc., ou qu'il s'agisse de la prévision des ventes pour une entreprise, ou de la prévision du produit national brut, des forces politiques, de l'issue d'un scrutin, des innovations technologiques, de l'évolution démographique, etc.

Il ne fait aucun doute que l'essor récent considérable de la futurologie, des techniques de prévision, de la prospective, peut être ramené à un souci analogue. Scruter l'avenir est une activité qui s'est répandue d'autant plus vite que l'avenir, précisément, est très ouvert et renferme un grand nombre d'évolutions possibles. C'est avec d'autant plus d'avidité qu'on recherche, alors, des lignes directrices, qu'on ressent le besoin de se donner des buts et des orientations et de faire des choix, cela sur la base, d'ailleurs, d'une meilleure compréhension des événements et des tendances évoqués au début de cet exposé.

La clientèle de la prévision est nombreuse et multiple. Elle comprend tous ceux, individus ou collectivités, qui, pour une raison ou une autre, ressentent le besoin de reconstituer des éléments de certitude. On y trouve, notamment, les collectivités publiques, surtout du fait des responsabilités qui, de plus en plus, sont les leurs dans le cadre de l'Etat moderne. Aussi sont-elles, à tous les niveaux, de plus en plus préoccupées de déterminer les directions qui doivent être les leurs. Elles ne peuvent plus, simplement, se laisser porter par le cours de l'histoire, sans quoi elles se trouveraient confrontées beaucoup trop au désordre du changement et aux conséquences dommageables des affrontements, des conflits et de la violence qu'ils provoquent. Villes, villages, régions et Etats se trouvent amenés à développer des activités de prévision, de prospective, de planification.

Celles-ci se développent, par ailleurs, aussi sur le plan international, en Europe, par exemple, dans la Fondation Europe 2000 ou dans le Marché commun, qui vient de créer une commission pour l'élaboration d'orientations futures. Sur le plan national, on peut citer la Commission du Plan français, France 1985. En Suisse, les travaux du professeur Kneschaureck, plus prévisionnels que prospectifs, s'inscrivent cependant aussi dans cette évolution et montrent que le gouvernement suisse a, lui

aussi, ressenti le besoin et reconnu la nécessité de cadres de réflexion pour le futur. La préoccupation de l'avenir touche également toute une série de corps intermédiaires particuliers, notamment les Eglises et les Universités. Enfin, elle touche naturellement aussi les entreprises. On vient de voir, ces dernières années, une série d'annonces demandant des personnes disposant d'aptitudes prospectives — il y a, maintenant, un marché des « futurologues ». D'ailleurs, beaucoup d'entreprises ont créé, en leur sein, des groupes de prospective. La Fédération horlogère a lancé une étude prospective dès 1966, dont les résultats sont d'ailleurs actuellement comparés à l'évolution effective. Dans le cadre vaudois, par exemple aussi, la Société d'études économiques et sociales a essayé de définir ce que serait le canton de Vaud en 1986.

#### **4. Intérêt particulier de la prospective**

La nécessité et le besoin de prévoir sont donc établis. Reste à savoir **comment** scruter l'avenir.

On a vu que la définition de lois à long terme, en fait la découverte d'un certain nombre de lois naturelles ou sacrées, ont, pendant longtemps, permis d'anticiper l'avenir de façon suffisamment certaine et sur suffisamment de points essentiels à la vie des sociétés concernées pour répondre aux besoins de ces dernières. Mais on a vu, aussi, que la société moderne se trouve dans une situation beaucoup plus complexe. Des faits et des interdépendances s'y enchevêtrent selon des règles qu'on connaît encore mal. Elle est soumise à des changements rapides. Il ne s'agit, dès lors, plus seulement de prévoir. Les méthodes traditionnelles de la prévision, fondées sur l'extrapolation de tendances passées, risquent fort de n'être que de peu de secours face au problème des surprises et des discontinuités. De plus, il s'agit moins de contempler, avec plus ou moins d'indifférence, une série d'hypothèses et de chiffres, que d'agir sur le cours des choses pendant qu'il est temps.

Cette volonté d'agir sur le cours futur des choses est la **première caractéristique** de l'attitude prospective, qui repose sur la prévision, mais la dépasse en ce sens que ce n'est pas seulement l'image du futur qui compte, mais aussi la traduction de cette image dans les actes d'aujourd'hui. Elle ne se contente, d'ailleurs, pas non plus de n'importe quelle image projetée sur l'écran de l'avenir, mais impose, aussi, qu'on choisisse les contours que l'on veut donner à cette image. Tandis que la prévision consiste essentiellement dans la définition d'un ou de plusieurs avènements probables, sur lesquels on n'agit pas, et d'une évolution relativement déterministe, qu'on ne modifie pas, la prospective se préoccupe de la définition d'un avenir souhaitable et d'une évolution voulue. L'attitude prospective repose donc sur le postulat qu'on peut non seulement prévoir, plus ou moins bien, où les forces actuelles nous poussent, mais qu'on peut, en outre, se prononcer sur le point d'arrivée et sur l'orientation de ces forces.

\*\*\*

Autrement dit, l'image de la Suisse dans une optique prévisionnelle pourra être très différente de celle esquissée dans une optique prospective : **la première résulte du cours des choses, la seconde est le produit d'une volonté consciente.** La finalité de la prospective est, ainsi, essentiellement l'action. Elle est axée sur la fixation d'objectifs, elle définit des tâches, elle donne des buts aux individus et aux collectivités, oriente leur avenir, leur donne une raison d'être, une raison de faire ; elle les appelle à « fabriquer » l'avenir, à canaliser en partie les facteurs de changement, afin de ne pas les laisser intervenir dans le plus grand des désordres possible, à anticiper des éléments de surprise et à prévenir des discontinuités qui seraient trop violentes. Une **seconde caractéristique** de la prospective par rapport à la prévision c'est, dès lors, que la prospective fait beaucoup plus appel à des systèmes de valeurs, à des jugements, à des opinions,

à des intentions, alors que la prévision a recours à des méthodes essentiellement analytiques et extrapolatives. La prospective est normative, elle implique des choix, qui nécessitent des prises de position personnelles ou collectives, l'expression de désirs, la formulation d'aspirations. Or, il est bien clair que des désirs sont beaucoup plus souvent contradictoires que des chiffres. Tandis que la prévision est beaucoup plus une technique et peut se fonder sur des techniques, sur la mathématique, la statistique ou d'autres méthodes, la prospective repose beaucoup plus sur un échange de valeurs, sur la confrontation de points de vue, qui aboutissent, dans le meilleur des cas, à un consensus, mais aussi à des images divergentes. Il en résulte que la notion de conflit fait partie intégrante de la prospective et que c'est donc une méthode beaucoup plus difficile, ardue, pénible à maîtriser que la technique prévisionnelle.

\*\*\*

Or, la **troisième caractéristique**, qui distingue la prospective de la prévision, c'est que les méthodes prévisionnelles se sont considérablement développées ces dernières années, notamment avec l'essor de la prévision technologique et la mise en œuvre de techniques sophistiquées fondées sur la modélisation, les mathématiques, l'ordinateur, etc. Les méthodes de prospective, en revanche, sont encore beaucoup plus floues. Cela tient à la nature même de la prospective. D'une part, elle utilise la prévision, donc elle bénéficie en la matière d'un apport considérable de méthodes. Mais, comme elle est, d'autre part, chargée de valeurs, d'intentions et qu'elle implique nécessairement des visions différentes, les échanges de conceptions et d'idées entre individus y prennent une place prédominante par rapport aux mesures. Celles-ci sont nécessaires, l'appareil statistique est indispensable, l'analyse quantitative est un bon support, mais il faut aussi autre chose. C'est finalement dans le cerveau des gens,

dans leur esprit, que se situe l'essentiel de la démarche prospective. C'est une forme de réflexion qu'elle exige de leur part, un effort d'imagination, fait en fonction de leurs besoins, de leurs souhaits, de leur idéologie. Elle leur demande de créer, d'imaginer un futur et de le confronter avec celui d'autres personnes. Cette confrontation est aussi un aspect essentiel de la méthode prospective.

Il en résulte un **quatrième élément** qui la distingue de la prévision. Cette dernière peut être l'œuvre d'une ou deux personnes, un tiers intervenant éventuellement pour tester les hypothèses. Pour la prospective, en revanche, deux ou trois personnes ne suffisent pas, car on ne disposerait alors que de deux ou trois visions de l'avenir, alors qu'il faut arriver à une confrontation d'images en nombre aussi élevé que possible. On en vient donc nécessairement à des formes institutionnelles de la prospective qui impliquent le travail en groupe et de longs échanges. Il faut qu'après avoir affirmé de premières idées, celles-ci soient confrontées à d'autres, que le résultat soit digéré, puis reconfronté à de nouvelles visions.

Un **cinquième trait** distinctif de la prospective, c'est qu'elle n'est pas limitée à un phénomène. Alors qu'on fait des prévisions du produit national brut, des prévisions de vente, la prospective est une approche plus intégrative, plus globale. On fera la prospective d'une société, ou de l'ensemble de la vie économique ou encore de tout un secteur économique, mais dans tous les cas, on

tiendra compte d'un ensemble aussi large que possible de facteurs — sociaux, politiques, démographiques, scientifiques, etc. Cette aspiration globale et intégrative se traduit, au niveau de la méthode, par la pluridisciplinarité, mais aussi, de façon plus générale, par la mobilisation de beaucoup de monde et de personnes différentes, tant au point de vue de l'âge, que de la profession, que des tournures idéologiques. La prospective implique donc un passage en diagonale dans toutes les couches de la société, couches d'âge, de revenu, de niveau intellectuel, etc. Un des grands dangers qu'a couru la prospective, c'est, d'ailleurs, de ne relever que du secteur de l'intelligentsia, c'est-à-dire des universitaires et des cadres se jugeant capables de prévoir l'avenir. En fait, s'il est bon que cette partie de la population participe à un effort de prospective, il faut bien se dire aussi que bien d'autres milieux sociaux sont actifs dans la formulation du futur.

Enfin, **sixième caractéristique** ; il est bon de rappeler qu'une autre exigence de la prospective, pas toujours remplie, d'ailleurs, c'est que participent à une telle réflexion, non pas essentiellement ceux qui réfléchissent, mais bien ceux qui sont dans l'action. D'une part, l'homme d'action apportera ses images, axées sur ses propres objectifs ; d'autre part, à supposer qu'il change ou enrichisse ses objectifs, c'est lui aussi qui va traduire ceci dans ses activités quotidiennes, que ce soit au niveau des pouvoirs publics ou des entreprises, des universités ou des églises, etc.

## II. Un cas d'application : la conférence de prospective de la Nouvelle Société Helvétique

### 1. Conception et organisation du travail

Lorsque, sur la première initiative de M. U. Kägi, journaliste, à Zurich, la Nouvelle Société Helvétique décida, en 1970, de lancer une étude prospective de la Suisse, elle s'efforça d'observer

au mieux les différents principes et de suivre les méthodes que je viens d'énoncer.

C'est ainsi, notamment, qu'elle décida de donner à cet effort la forme institutionnelle d'une **conférence**. Elle marquait ainsi sa volonté d'y faire participer non seulement des membres de la Nouvelle

Société Helvétique, mais bien le plus grand nombre possible de citoyens suisses intéressés à et préoccupés par l'avenir de notre pays, et venant de tous les secteurs, de toutes les régions, de toutes les couches de la population. De plus, la formule de la conférence permettait de bien mettre l'accent sur l'objectif de la discussion et de l'échange de points de vues différents. La Nouvelle Société Helvétique exprimait ainsi sa volonté de convier un nombre important d'individualités, appartenant à des cantons linguistiques différents, à des générations, à des professions différentes, et enseignant des idéologies diverses, à constituer et à animer par leurs apports personnels une conférence exclusivement consacrée à l'étude des problèmes d'avenir posés à la communauté politique, économique, sociale suisse.

Ce problème de l'avenir, la Nouvelle Société Helvétique entreprit également de le poser dans une optique non pas sectorielle, mais globale. Elle donna pour tâche à la conférence de conduire cette réflexion prospective en tenant compte, tout à la fois des structures et comportements politiques, sociaux et économiques de la communauté suisse, dans son existence interne comme dans ses relations internationales et comme, aussi, dans ses rapports avec l'environnement physique et écologique. Au centre de toutes les préoccupations, il fut décidé de placer l'homme, l'individu en tant que tel et comme membre d'une collectivité. C'est en fonction de l'homme, de ses problèmes, de ses aspirations qu'il allait donc s'agir d'identifier, dans l'économie, la politique, la médecine, etc., les facteurs essentiels de mutation présents et futurs et leurs influences directes ou indirectes, puis d'examiner dans quelle mesure il serait possible de les orienter de façon qu'ils opèrent en faveur d'un avenir souhaité et voulu, qu'il s'agissait également de tenter de définir.

Il convenait, enfin, de créer et de réunir les conditions pratiques permettant, dans une organisation aussi nombreuse que

la conférence — 168 personnes participèrent à la phase principale du travail — de répondre, à la fois, aux exigences d'imagination et de créativité, et à celles d'une confrontation loyale et systématique des idées. Aussi, le travail fut-il organisé sur plusieurs niveaux. La réflexion et le dialogue se poursuivirent, à la fois, dans le cadre de groupes de travail restreints, dans une commission de coordination et de synthèse réunissant tous les présidents de groupe et, dans une étape intermédiaire, puis dans une étape finale, dans un grémium plus vaste, réunissant le maximum de membres de l'ensemble de la conférence.

Les groupes de travail de base avaient chacun un thème privilégié de réflexion, et ces thèmes se juxtaposaient les uns et les autres, selon un schéma de départ, qui comprenait précisément en son centre, le problème de l'individu, traité du point de vue qualitatif (les échelles de valeurs) et quantitatif (la population). Venaient ensuite se greffer, autour de ce noyau, les thèmes relatifs aux divers aspects de la vie de l'homme en société, soit les structures économiques, sociales, politiques, religieuses, culturelles, les relations internationales, l'environnement, l'aménagement du territoire, l'éducation, l'économie.

Chaque groupe était composé de façon aussi diversifiée que possible, comprenant des universitaires et des exécutifs, des jeunes et des anciens, des politiques et des économiques, etc. Les diversités cantonales, linguistiques, religieuses et idéologiques étaient également, et dans la mesure du possible, représentées. La vie de chaque groupe put ainsi être marquée par l'apport fructueux — et les difficultés — de l'échange et de la confrontation des conceptions. Les résultats en étaient ensuite régulièrement confrontés à ceux des autres groupes, dans le cadre de la commission de coordination et de synthèse. Des dialogues entre groupes furent également organisés.

L'imagination et l'expression des idées et des opinions de chacun furent tout

particulièrement favorisées. Mis à part un minimum d'étapes fixées dans un calendrier, il ne fut émis aucune directive, car il semblait, malgré les difficultés d'intégration que cela allait nécessairement impliquer par la suite, important de laisser le plus possible libre cours à l'activité de réflexion, de jugement, d'expression de valeurs de chacun, et d'éviter à tout prix la réduction de l'avenir à une ou deux visions imposées d'avance.

## **2. Quelques aspects des résultats**

### **a) Le problème des décalages**

Les résultats de ce travail, qui s'est étendu sur plus de deux ans, sont consignés dans l'ouvrage « **Anno 709 P.G.** » (année 709 après le serment du Grütli, c'est-à-dire l'an 2000), publié par la Nouvelle Société Helvétique, en automne 1973.

Il est évident que tous les objectifs de cette tentative, périlleuse s'il en est, n'ont pas pu être atteints. Il n'en reste pas moins que cette expérience, d'ailleurs, à ce jour, unique en son genre, constitue un cas d'application de la méthode prospective extraordinairement fructueux. Il l'a été d'abord pour tous ceux qui y ont participé. Mais l'ouvrage offre aussi à tout lecteur attentif, ample matière à une réflexion prospective salutaire, tant il est vrai que la multiplicité des problèmes évoqués et la somme des aspirations exposées sont, malgré les insuffisances qu'on ne manquera pas de constater, autant d'éléments qui mettent en évidence l'importance des choix et des décisions que nous sommes amenés à prendre aujourd'hui pour l'aménagement de la Suisse de demain.

Dans cette perspective, le résultat principal de la conférence est d'avoir engendré une prise de conscience indispensable, que ce travail provoque non seulement par l'énumération des heurts actuels et potentiels de notre communauté suisse, mais aussi et surtout par le rappel d'échéances fondamentales auxquelles notre pays ne saurait échapper,

comme aussi par le décalage, que décèle le rapport, entre la confusion actuelle des esprits, la sévérité des appréhensions, l'absolu des conclusions prises, d'une part, et la volonté et la possibilité de rendre possible ce qui est nécessaire, à l'avenir, d'autre part.

Les contrastes souvent violents, entre le catégorique de certaines prises de position du diagnostic et l'approximatif de la thérapeutique proposée, ont suscité d'ores et déjà des réactions naturelles.

On remarquera aussi qu'à bien des égards, c'est dans l'Etat qu'on recherche le remède aux problèmes actuellement constatés ou à venir et la satisfaction des aspirations présentes et futures.

Le groupe s'occupant de l'économie, par exemple, prévoit que, d'ici à l'an 2000, les modes de pensée axés essentiellement sur l'économie privée auront été largement évincés par des conceptions faisant une plus large place au raisonnement économique global. Il postule, dès lors, un avenir où la production industrielle devra être, pour le moins, freinée et où le secteur public prendra une part prédominante, à la fois pour couvrir des besoins de rattrapage et pour répondre aux besoins de la société postindustrielle. Parmi les tâches attribuées au secteur public, on note encore que la lutte contre l'inflation et la redistribution des revenus et de la fortune appelle, immanquablement, une stricte politique des revenus et la création des instruments nécessaires à cet effet.

Autre exemple, le groupe s'occupant du thème « mass media et culture » désire qu'on inscrive dans la Constitution le droit à l'éducation permanente, le droit à la culture et le droit à l'information... Par ces deux exemples, on voit sans peine combien les solutions préconisées sont, dès l'origine, vivement controversées !

### **b) Thèses pour l'avenir des régions**

Sur un autre plan, particulièrement intéressant, il convient d'illustrer les résultats

tats de l'étude en mentionnant quelques-unes des hypothèses formulées par les groupes qui ont eu pour thème à traiter les structures économiques régionales, l'aménagement du territoire et le fédéralisme.

Sur le plan des structures politiques, un premier groupe constate une nette tendance au renforcement de la Confédération, au fédéralisme exécutif, à la centralisation, mais n'exclut pas, dans son diagnostic des tendances actuelles, la possibilité qu'on s'achemine vers l'apparition d'une organisation supracantonale régionale. Sur le plan économique, un autre groupe relève que la croissance, jusqu'ici désirée et encouragée, a entraîné des inégalités structurelles entre les régions, et que le fédéralisme n'est visiblement pas garant d'une expansion régionale équilibrée, car il favorise l'esprit de concurrence entre les cantons ; les disparités régionales ont, remarque toujours ce groupe, tendance à s'aggraver. Sur le plan de l'aménagement du territoire, enfin, un troisième groupe estime que tant qu'on ne sera pas en possession d'un moyen de contrôle des facteurs de production, les tendances actuelles se poursuivront, dans la recherche du profit immédiat, sans égard pour le déséquilibre croissant entre les régions pauvres et prospères. Après ces éléments de diagnostic, voyons les remèdes proposés pour un avenir meilleur : un postulat de participation accrue et plus directe conduit le groupe des structures politiques à souhaiter la création d'unités politiques plus petites, à la mesure de l'homme. Des divergences irréductibles au sein de ce groupe, ne lui ont pas permis, cependant, de formuler de façon plus précise les contours à donner à cette organisation ou d'en évaluer les possibilités de réalisation et d'en énumérer les moyens...

\* \* \*

Le groupe des structures économiques et régionales développe, en revanche, un programme plus précis, grâce auquel

il entend réaliser l'objectif majeur d'une structure économique spatialement mieux répartie, objectif qu'il précise notamment comme suit :

- éviter le développement incontrôlé des grandes agglomérations ;
- développer les centres économiques sur des axes (selon les principales voies de communication) ;
- maintenir les cantons comme entités politico-culturelles (non comme entités économiques) ;
- utiliser rationnellement le sol ;
- maintenir le particularisme des régions.

Parmi les instruments nécessaires pour réaliser ces objectifs, le même groupe envisage, notamment les mesures suivantes :

- mettre en œuvre une politique économique nationale coordonnée et agencée à long terme, la Confédération jouant un rôle de coordination et de compensation ;
- créer un conseil économique et social et ajouter un article constitutionnel permettant à la Confédération de poursuivre une politique économique régionale ;
- créer les instruments d'une politique industrielle de l'Etat à long terme, pour agir, notamment, au niveau des branches et des zones de développement ;
- donner à l'Etat un pouvoir de disposition du sol ;
- affecter des ressources accrues (fiscalité) et un pouvoir accru pour l'orientation de l'épargne aux collectivités publiques.

Le rapport sur l'aménagement du territoire exprime des vœux analogues. Il souhaite, notamment, une meilleure répartition des activités, par la concentration des industries dans des pôles régionaux répartis dans tout le pays, et insiste, entre autres, sur la nécessité d'une compensation adéquate entre les régions économiquement faibles et les plus fortes.

### **c) Remarques plus générales**

Cet extrait sommaire des réflexions faites dans le cadre des groupes de travail reflète bien la difficulté de mener à chef la tâche que la conférence s'était fixée. Il illustre également les étapes formelles de la démarche prospective que les différents groupes ont tenté, avec plus ou moins de succès, de suivre, et qui vont du diagnostic de la situation actuelle, pour un problème préalablement défini s'entend, à l'examen des tendances susceptibles d'influencer cette situation à l'avenir, puis à l'identification de quelques évolutions possibles et, enfin, à la définition de l'avenir souhaitable et des mesures à mettre en œuvre pour y parvenir.

Quant au contenu et aux conclusions du travail poursuivi dans ce cadre, il est

clair — et je l'ai déjà dit — que les thèses évoquées ici à titre d'exemples, comme aussi toutes les autres que je n'ai pas mentionnées, peuvent parfaitement être contestées, ou jugées insuffisantes, incomplètes, voire utopiques. Je dirai même que cette critique est nécessaire et souhaitable. Ce ne serait pas le moindre mérite de l'étude, si elle pouvait, au-delà des critiques et des jugements sévères, provoquer aussi des réactions visant soit à prendre le contre-pied des idées énoncées, soit à suppléer à leurs faiblesses, voire à aller plus loin dans la réflexion agissante sur l'avenir souhaitable et au sujet des actions à entreprendre aujourd'hui déjà, pour ne pas être entraîné dans le déroulement prétendument automatique des faits !

## **III. Les leçons à tirer de cette expérience**

### **1. Caractère stimulant de l'exercice**

Le caractère stimulant des expériences recueillies de cette tentative et des résultats de ce travail est donc indéniablement un des aspects particulièrement positifs de l'expérience. Contestables ou non, les idées exprimées peuvent et doivent inciter à réagir, à approfondir, à aller plus loin dans l'effort prospectif. Leur multiplicité et leurs contrastes nous apprennent aussi la riche pluralité de la communauté helvétique, la gamme des possibilités et des tendances que nous réserve l'avenir. En trouver autant, réunies dans un document, en prendre connaissance, les comprendre mieux, ceci aussi est d'un apport précieux dès qu'on réfléchit sérieusement aux actions à entreprendre pour préparer ou modeler la Suisse future.

### **2. Le test de faisabilité**

A cela s'ajoute — et c'est très important — que ce cas d'application de la

prospective est une démonstration de la faisabilité d'une telle entreprise. L'expérience faite démontre qu'il est possible de réaliser une étude prospective malgré les difficultés qu'elle comporte nécessairement.

Ces difficultés, elles tenaient d'abord au nombre de personnes impliquées, à la bonne volonté dont elles ont dû faire preuve, à la persévérance qu'a exigé un travail aussi long, ainsi qu'à l'honnêteté de leurs attitudes respectives. Que ceci ait pu être réalisé est d'autant plus remarquable que les conditions de travail étaient, pour beaucoup, très inattendues ou, du moins, nouvelles. Car il ne s'agissait pas, par définition, d'une assemblée de spécialistes ou de professionnels, parlant le même langage, entraînés aux méthodes de prospective. Au contraire, on l'a vu, les participants venaient de tous les horizons, avec pour seul point commun, souvent, l'intérêt pour le sujet traité, l'aptitude et le désir de réfléchir à ces problèmes.

Munis donc, avant tout, de bonne volonté

et d'intérêt, les membres de la conférence ont dû, en outre, s'acclimater au travail en groupe, avec des collègues qu'ils n'avaient pas nécessairement toujours choisis ; ce qui a donc posé le problème de l'intégration à l'intérieur des groupes, du langage commun à trouver, du dialogue à accepter, de la diversité des points de vue à respecter. Sur ce plan, l'expérience a notamment démontré combien il est plus indispensable que jamais d'apprendre à dialoguer dans une société pluraliste par excellence, telle qu'est la communauté suisse.

En relation avec cette vie des groupes, il a également fallu résoudre le problème du leadership. Il a bien fallu trouver des personnalités prêtes à assumer cette responsabilité, et ce n'est pas toujours aisé, car on sait bien qu'un président doit finalement, souvent, écrire le rapport, prendre des responsabilités administratives et, surtout, intellectuelles importantes, tout en sachant respecter les points de vue divers qui sont exprimés. D'autre part, les groupes ont dû surmonter le problème de la complexité des thèmes dans une prospective aussi globale. Certains sujets, plus circonscrits que d'autres, ont permis un démarrage rapide du travail, mais d'autres, plus complexes, ont nécessité un effort considérable pour l'identification des points essentiels à traiter.

Quant à la coordination entre les groupes, elle a dû, elle aussi, être soigneusement organisée. Elle a impliqué une circulation intense de papiers et de personnes. Elle s'est trouvée confrontée à des problèmes de rythmes de travail différents selon les groupes, les uns avançant plus rapidement, les autres devant être aidés, encouragés. Car il faut bien dire qu'il y a eu, aussi, des moments de découragement des groupes effrayés par l'ampleur et la complexité de leur tâche. D'où l'importance, là encore, de la bonne volonté et de la persévérance signalées tout à l'heure et dont ont dû faire preuve tant les groupes que les personnes.

Enfin, il est bien évident qu'il y a eu non seulement des confusions, mais aussi des contestations, des affrontements, dans les groupes et entre les groupes. On a, parfois, dû recourir au compromis, parfois, on a dû s'en tenir à des vues diamétralement opposées, qui n'ont pas pu être réconciliées. C'est, d'ailleurs là, à la fois, une des lacunes de la prospective et, en même temps, un point très important, car, au lieu de n'ouvrir qu'un champ d'avenir, elle en trouve souvent peut-être deux ou trois. Seulement, l'incertitude n'en est pas nécessairement diminuée d'autant, puisqu'on se trouve alors devant beaucoup plus de choix...

Il est clair que tous ces différents obstacles sont pratiquement inévitables dans un travail prospectif. C'est pourquoi, aussi, la démonstration de faisabilité que la conférence de prospective a pu donner me paraît figurer parmi les leçons les plus précieuses de cette expérience.

### **3. Nécessité d'un entraînement à la prospective**

La prospective demande une forme d'esprit particulière et que le manque d'habitude rend difficile à acquérir. Nous avons pu constater à tout moment combien il est difficile de réunir les éléments de fantaisie, mais aussi d'analyse, de prévision, d'imagination indispensables à l'approche prospective. De même, on ne saurait sous-estimer l'extraordinaire difficulté qu'il y a, tout à la fois, à s'assimiler le passé, puis à s'en détacher, sans, pour autant, verser dans l'imagination débordante et la fiction.

En prévision d'autres études prospectives, il convient certainement de dire qu'il y a là un effort important de discipline intellectuelle à faire, effort qui ne peut être conduit valablement que par la pratique systématique de ce type de réflexion. On peut se demander, même, si une formation dans ce sens ne devrait pas être envisagée dans nos écoles, aux niveaux adéquats.

#### 4. Nécessité d'autres études prospectives

La nécessité de promouvoir d'autres efforts analogues est également une des leçons qu'on peut tirer des travaux de la conférence. Arrivé au bout de deux années de réflexion, on ne mesure que mieux ce qui reste à faire. Tous les chapitres de l'étude devraient être repris, ceci depuis le tout début de l'analyse de la situation actuelle, qui devrait être approfondie, complétée.

Mais on peut dire plus. Il est apparu clairement, déjà au cours de l'exercice joué dans le cadre de la conférence, qu'elle n'atteindrait pas, sur tous les plans, ses objectifs ambitieux. **Elle est donc plus une étape qu'une conclusion.** C'est la raison pour laquelle on n'a pas recherché à intégrer les idées dans un ou des modèles définitifs. Il appartient, de ce fait, à d'autres groupes de prendre la relève, peut-être dans des cadres géographiques ou institutionnels plus délimités, au niveau des universités, des cantons, des régions, des villes, par exemple, ou aussi à celui d'un groupe d'entreprises.

Et ce qui est plus essentiel, encore, c'est que ces prochaines expériences engagent plus de personnes directement à même de traduire les conclusions éventuelles en actions déterminées dans leurs domaines d'activité respectifs.

#### 5. Quelques conditions d'une réflexion prospective satisfaisante

En vue et dans l'espoir de ces travaux futurs, quels sont, sur la base de l'expérience de la conférence de prospective de la Nouvelle Société Helvétique, les avis ou les conseils que l'on pourrait formuler ?

Il me paraît que les conditions suivantes doivent être réunies, pour que la réflexion-action qu'est la prospective soit couronnée de succès :

a) il faut de l'optimisme et il faut une volonté d'action, ceci étant valable

pour les individus et pour les institutions. De l'optimisme pour ne pas laisser tomber les bras devant la complexité et le désordre, et une volonté d'action pour aller jusqu'au bout de l'effort, c'est-à-dire jusqu'à l'action ;

- b) il faut des connaissances et de la curiosité, c'est-à-dire la capacité et le besoin de poser des questions, d'analyser des faits, de mettre en œuvre des connaissances, des méthodes et des systèmes ;
- c) il faut aimer échanger des idées et confronter des points de vue. Ceci implique aussi qu'on sache communiquer sa pensée, changer d'avis, parfois, ou, au contraire, le défendre, être prêt, enfin, à la contestation ;
- d) il faut encore du respect et de la loyauté vis-à-vis des opinions ou des aspirations qu'on ne partage pas. Il faut être à même de participer à un travail d'équipe, admettre l'interdisciplinarité, l'interdépendance, la coexistence de différences, sur le plan des générations, des valeurs, etc. ;
- e) il faut des éléments d'organisation, pour assurer le minimum d'ordre nécessaire au travail en commun, indispensable aussi pour retenir les idées échangées, les conserver, afin de pouvoir ensuite les travailler et les ordonner ;
- f) il faut un élément de continuité, car le présent remet sans cesse en cause les résultats d'une telle étude. Il faut donc répéter périodiquement l'expérience, la remettre à jour, sur le plan de l'analyse comme sur le plan des objectifs qui ont été définis et des moyens pour les atteindre ;
- g) il faut que les résultats soient diffusés, tant pour provoquer un « feed back » que pour susciter d'autres travaux. La diffusion est une condition du progrès de la prospective, de l'amélioration des diagnostics posés, de la meilleure formulation des objectifs proposés, de la meilleure identification des actions à entreprendre ;
- h) il faut que les résultats soient crédibles, que les actions proposées réa-

lisables. A cet effet, il est préférable de ne pas fixer un horizon temps trop lointain, afin de ne pas verser dans une fiction vaporeuse ;

- i) mais il faut aussi une inspiration. Il faut des meneurs, des hommes d'idées et d'action, qui soient engagés dans l'effort prospectif, qui participent au travail des groupes, et qui soient animés profondément du souffle indispensable que confère une volonté optimiste d'agir.

\*\*\*

En fin de compte, la prospective implique la volonté d'élaborer et de réaliser un dessein. En ce sens, les pionniers des chemins de fer ou de l'aviation nous donnent l'exemple d'une démarche prospective. Il en va de même des promoteurs de l'unité européenne, bien qu'il faille ajouter que leur prospective s'est peut-être insuffisamment renouvelée depuis le Traité de Rome.

#### IV. Conclusions

Cette exigence essentielle de la démarche prospective, qui veut que l'action soit indissociable de la réflexion, m'amène à rappeler, en conclusion, les remarques suivantes :

1. La conférence de prospective de la Nouvelle Société Helvétique ne saurait être une fin en soi. C'est une étape.
2. Avant de reprendre un nouvel exercice de prospective nationale, qui présente la difficulté de se poursuivre à un niveau très éloigné du rayon d'action individuel, il convient de développer la prospective dans des secteurs plus directement à la portée des individus.
3. Les conditions optimales de la prospective sont celles où les individus qui y participent sont capables d'aller

Des desseins de ce type et des hommes comme ceux qui les ont conçus et qui s'y sont engagés, il en faudra toujours davantage, si nous voulons éviter le déferlement des événements et la multiplication des tensions de tout genre. La crise de l'énergie nous aurait-elle pris au dépourvu de la même manière si le constat, maintes fois énoncé, de notre dépendance croissante du pétrole — en particulier au lendemain de la première crise de Suez, en 1957 — avait été repris par des hommes résolus à transformer le cours des choses et à construire les éléments d'une politique énergétique, parant à notre vulnérabilité, à bien des égards prévisible ?

Pour ne penser qu'à la Suisse, les expériences déjà nombreuses démontrent qu'il est vain de vouloir sauvegarder l'essence d'une démocratie vivante, d'un fédéralisme constructif et stimulant, en nous satisfaisant d'attitudes empiriques, et en mettant en œuvre des solutions partielles, de cas en cas, et tardives.

très loin dans l'analyse, la curiosité et la réflexion, mais aussi où ces mêmes individus sont également ceux qui vont traduire cette réflexion dans les faits de tous les jours.

C'est donc un vœu que je formulerai pour terminer, et ce vœu est que la réflexion prospective, qui doit se rapprocher du concret, puisse aussi susciter l'enthousiasme qu'elle mérite dans le cadre régional. Si l'expérience a été fructueuse sur le plan national, combien mieux et avec des moyens moindre, la prospective pourrait-elle progresser et porter des fruits dans le contexte plus délimité de la région, infiniment plus favorable à une réflexion fondée sur la connaissance directe des problèmes comme aussi à la traduction de cette réflexion dans l'action !

G.-F. B.