

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 21 (1963)

**Heft:** 4

**Artikel:** La prospective

**Autor:** Bauer, Gérard-F.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-135645>

### **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:** 12.01.2026

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

## I. Avant-propos

Chacun d'entre nous est conscient du fait que nous sommes emportés aujourd'hui dans un tourbillon d'événements de plus en plus difficiles à maîtriser. Tout effort en vue de dominer la situation, si minces que soient ses résultats, me semble utile et nécessaire.

Il est, en outre, évident à mes yeux, que jamais des actions individuelles, isolées, ne sauraient permettre de résister au déferlement des faits contemporains, encore multiplié par l'étroitesse croissante du monde et l'interdépendance toujours plus grande des facteurs qui conditionnent son évolution. Par voie de conséquence, il est d'une impérieuse nécessité pour chacun d'entre nous de communiquer le résultat des efforts entrepris dans son secteur — fussent-ils souvent partiels et infructueux — l'union de tous constituant la condition indispensable d'un éventuel succès.

Certes, à plusieurs égards, la *prospective* n'est pas une chose nouvelle: le besoin de voir au loin est constant dans l'histoire de nos sociétés humaines; quiconque exerce une responsabilité dans un milieu donné ressent le besoin de réfléchir à l'avenir de l'œuvre à laquelle il participe et, ayant conçu cet avenir, de s'employer à le réaliser. « Demain est une puissance cachée », a dit Paul Valéry<sup>2</sup>, dont j'aimerais rappeler encore deux réflexions, l'une toute de modestie, l'autre marquée au coin du courage et de l'ambition. Notant que Palmerston parlait du canal de Suez comme d'une utopie et que Thiers doutait de l'avenir des chemins de fer, l'auteur d'*Une soirée avec Monsieur Teste* ajoute: « Quel est donc le penseur, le philosophe, l'historien même le plus profond, même le plus sage et le plus érudit, qui se risquerait aujourd'hui à prophétiser le moindrement ? Quel est le politique et quel est l'économiste auquel nous ajouterons foi, après tant d'erreurs qu'ils ont commises ? » Cependant, dans le même essai, consacré à « La politique de l'esprit », Valéry proclame que « le travail mental de prévision est une des bases essentielles de la civilisation », que « prévoir est à la fois l'origine et le moyen de toutes les entreprises, grandes ou petites », que « c'est aussi le fondement présumé de toute la politique ». Nous rejoignons ici Pascal lui-même, écrivant dans une vision prophétique de l'homme contemporain: « Il faut parier; cela n'est pas volontaire; vous êtes embarqué. »<sup>3</sup>

Une observation s'impose encore ici: la complexité même des phénomènes contemporains, rendant une attitude prospective indispensable, aboutit aussi à ce résultat paradoxal qu'un « non-spécialiste » conscient de son rôle, c'est-à-dire un spécialiste des idées générales,

<sup>1</sup> Exposé présenté le 8 juin 1963 à Bienne, lors de l'assemblée générale annuelle de la Ligue du Gothard.

<sup>2</sup> Cité par PIERRE MASSÉ, au début d'un article intitulé « Prévision et Prospective », dans *Prospective*, n° 4, 1959.

<sup>3</sup> Reproduit de l'article précité de Pierre Massé.

un homme de culture, est souvent mieux en mesure de gagner une vue d'ensemble que le technicien d'un seul problème — et les techniciens nous sont trop précieux pour que nous songions à le leur reprocher; fréquemment au reste, on les fait intervenir mal à propos, sans respecter ni même prendre en considération la hiérarchie des valeurs, et cette confusion est à l'origine de bien des malentendus ou des erreurs de notre époque, et de l'insuffisance de nos prévisions.

## II. Introduction

La prospective: le mot est à la mode, et l'on sait combien les engouements passagers peuvent être vains ou dangereux. La prospective, cependant, ne constitue pas à certains égards une science ou une méthode nouvelles. Elle me paraît procéder essentiellement d'une part des transformations toujours plus rapides du monde contemporain, et d'autre part de la volonté, face au déferlement des événements, de rester maîtres de nous-mêmes et de notre avenir.

Nous sommes en effet fréquemment tentés, au hasard des réflexions fugitives que nous permet la vie professionnelle d'aujourd'hui, et des préoccupations qui assiègent nos esprits, d'adopter l'une ou l'autre des deux attitudes suivantes qui sont, me semble-t-il, toutes deux erronées.

La première de ces attitudes peut se résumer comme il suit: le monde n'a jamais cessé de changer; nous consentons à reconnaître que, seul, le rythme de l'évolution s'est modifié; au demeurant, « tout se ressemble, tout se répète, tout continue »<sup>1</sup>.

Si les générations qui nous ont précédés ont vécu leur présent et préparé leur avenir professionnel dans de tels sentiments, si la référence au passé — à un passé qui a été dans nombre de cas laborieux et fructueux — était la directive pour le futur, nous ne saurions « fabriquer » l'avenir à partir du présent ou nous imaginer fixer l'avenir à partir de ce que sont aujourd'hui nos structures politiques, économiques, scientifiques et sociales, et de ce que nous sommes présentement, individuellement ou insérés dans notre vie professionnelle, sans courir le risque d'être bousculés et débordés par la réalité de demain. Agir en fonction de cette conception statique nous ferait commettre les plus lourdes erreurs.

La seconde attitude, toute empreinte de résignation et non exempte de peur, consiste à se considérer comme ballotté par le flot des événements, comme la victime du « monstre ruminant » qu'est le monde actuel. L'homme, perdu dans le présent, serait « devenu pratiquement incapable de concevoir le chemin de son avenir »<sup>2</sup>.

On ne voit pas non plus comment, au départ d'une telle représentation d'un monde auquel on se résignerait et qui nous ferait peur, nous pourrions remplir avec succès les tâches qui nous attendent.

Je souhaite que le lecteur ne m'en veuille pas trop d'avoir caractérisé, trop longuement à son gré et trop sommairement au mien, ce que sont les deux attitudes, situées aux deux extrêmes du comportement humain face à l'évolution contemporaine<sup>3</sup>. En tout état de cause,

---

<sup>1</sup> GASTON BERGER: « Sciences humaines et prévision », in *La Revue des Deux Mondes*, 1<sup>er</sup> février 1957.

<sup>2</sup> MARCEL DEMONQUE: *La Prospective*, conférence donnée à l'Université de Lille, en mai 1961.

<sup>3</sup> C'est le philosophe GASTON BERGER qui a défini le mieux notre temps et ses lendemains: « L'originalité de la période en laquelle nous vivons ne réside pas dans le fait que le monde change, ni même qu'il change de plus en plus vite. Ce qui est nouveau, c'est que l'accélération est devenue immédiatement perceptible, et qu'elle nous affecte directement. » (« Sciences humaines et prévision », *op. cit.*)

si nous nous accordons à penser que la science et la technique joueront dans nos sociétés humaines un rôle grandissant, nous ne pouvons dans le même temps adopter vis-à-vis de cette évolution une attitude d'expectative. Le faire, c'est risquer de voir le développement accéléré des sciences et des techniques susciter plus de problèmes qu'il n'en résoudra, sinon aux dirigeants actuels, du moins à leurs successeurs.

Les indices de déphasage entre le rythme de développement des sciences et celui de l'éducation, les retards enregistrés dans la formation des cadres ou dans leur comportement, ou encore dans l'adaptation des relations et des institutions internationales — pour ne citer que ces domaines — feront place à des décalages, puis à des déséquilibres, dégénérant inévitablement en tensions politiques et sociales.

Notre attitude doit donc être toute de réflexion à des fins de synthèse, et toute de volonté à des fins d'action. Nous devons refuser de considérer passivement que l'avenir est contenu tout entier dans le présent, ou qu'il est fait seulement d'une projection du passé. S'efforçant de prévoir les événements et leurs conséquences, notre comportement doit tendre à les infléchir toutes les fois qu'ils risquent de modifier dommageablement et indûment un équilibre satisfaisant dans les relations d'individu à individu, d'individu à société et d'entreprise de l'économie à Etat, ou quand ils aboutissent à compromettre juridiquement ou matériellement la liberté de pensée et d'action de l'homme<sup>1</sup>.

Au reste, le plus grand nombre de nos semblables — et nous pour commencer — concentrent leur attention sur les expériences ayant une signification immédiate (positive ou négative) pour leur vie quotidienne. Ils réagissent à leurs observations conformément à des attitudes préalablement formées, et cherchent à inclure les faits dans un contexte traditionnel, courant le risque de les sous-estimer ou de les oublier s'ils ne s'y prêtent pas. Un des buts de la prospective est de nous éloigner de ces écueils.

\*

Une fois que nous aurons levé l'option fondamentale, portant sur la conception de base du monde contemporain et de ses lendemains, sur les méthodes comme sur la finalité de notre rôle humain, sur notre rôle dans le contexte de l'entreprise, de l'association professionnelle, sur la structure de nos sociétés politiques et économiques, nous nous sentirons en mesure d'affronter et de résoudre les problèmes posés.

L'attitude de base étant ainsi adoptée, notre comportement arrêté en conséquence et traduit dans toute la mesure possible dans la vie professionnelle quotidienne, nous serons alors, mais alors seulement, à même de définir les buts que nous poursuivons, d'y adapter nos moyens, d'en faire les instruments de travail que requièrent le monde de demain et ses échéances.

La prospective, en tant que volonté de maîtriser notre avenir, me paraît donc l'expression moderne désignant une attitude vieille comme le monde. Nous laisserons-nous dévorer par l'incendie ? Le mythe de Prométhée n'a rien perdu de son actualité.

---

<sup>1</sup> Traitant de l'essence de la démocratie, PIERRE TEILHARD DE CHARDIN souligne que « deux conditions générales doivent être absolument respectées par tout projet d'institution démocratique. Le premier, c'est de laisser à l'individu un angle maximum d'orientation libre à l'intérieur duquel développer son originalité (la seule condition imposée théoriquement à cet angle étant de s'ouvrir en direction des valeurs croissantes de réflexion et de conscience); et la seconde — compensation de la première — c'est d'assurer et de favoriser l'établissement des courants de convergence (organisations collectives) au sein desquels seules, en définitive... les initiatives individuelles peuvent trouver leur achèvement et leur consistance. Judicieux mélange de laisser-faire et de fermeté. Problème de mesure, de tact et d'art... » (*L'Avenir de l'Homme*, Paris, 1919, p. 314).

La seconde notion d'où procède la prospective n'est autre que la prise de conscience des transformations sans cesse accélérées du monde contemporain. Je reviendrai sur ce point d'ici peu, pour le développer de manière plus détaillée. Néanmoins, il me semble utile de dire encore dans cette première partie de mon exposé que la densité toujours accrue des suites chronologiques dans lesquelles nous sommes insérés, la jungle de nouvelles dans laquelle nous nous débattons, rendent toujours moins possible l'empirisme terre-à-terre, l'adaptation maladroite à un événement que nous n'avons pas su prévoir, que nous n'apercevons que quand il nous prend à la gorge et auquel nous ne pouvons dès lors répondre que par une mesure elle-même immédiatement dépassée par l'événement suivant; réciproquement, la nécessité augmente sans cesse d'une méthode de prévision à long terme, nous permettant de dominer les faits au lieu de les subir. L'empirisme a une fort bonne réputation; on se vante parfois d'en suivre les règles, et c'était une méthode acceptable quand les intervalles séparant dans le temps et dans l'espace les diverses étapes d'une évolution étaient suffisamment larges pour autoriser de procéder en temps utile aux modifications indispensables. Mais nous devons comprendre aujourd'hui que nous n'avons plus la possibilité d'apporter des corrections à notre attitude, entre des événements toujours plus proches les uns des autres. Il nous faut maintenant nous déterminer en vue de longs développements.

Si, d'une part, la prospective correspond à une tendance aussi ancienne que l'homme, de l'autre, elle répond à un besoin fondamental et impérieux du monde contemporain.

\*

Dès lors, la démarche que je vais suivre consistera, après avoir défini de plus près les caractéristiques de l'évolution dans laquelle nous sommes engagés, à développer la notion de prospective, en suivant les traces de ses créateurs modernes — Gaston Berger, Louis Armand, le Dr Gros, Jacques de Bourbon-Busset, d'autres encore — à en envisager les méthodes et les résultats, au travers de cas concrets, en dehors comme à l'intérieur de notre pays.

### III. Les transformations du monde contemporain

Essayons donc d'analyser quelques-unes des caractéristiques principales de l'évolution contemporaine, pour voir plus nettement la nécessité d'une prévision à long terme, et en nous gardant des extrapolations simples et réconfortantes certes, mais trop souvent démenties par l'événement.

Le premier élément auquel il faut être attentif concerne la *mutation de l'équipement*. Sans reprendre avec vous dès l'origine l'histoire de la révolution technique, il convient de noter dans la seconde phase de celle-ci — celle où nous vivons — quelques phénomènes, et tout d'abord celui de la généralisation du progrès: diversification des sources d'énergie, accroissement énorme du nombre des matériaux à disposition, développement accéléré des moyens de communication: nous nous trouvons, selon le mot de Louis Armand<sup>1</sup>, placés en face d'une *évolution buissonnante*. Le progrès, en outre, procède de manière toujours plus rapide, en même temps que les disciplines scientifiques tendent à conjuguer leurs succès.

---

<sup>1</sup> LOUIS ARMAND et MICHEL DRANCOURT: *Plaidoyer pour l'Avenir*, p. 42.

L'évolution accélérée devient une donnée permanente, générale, continue et lancinante. La production se développe au point que l'on a parlé d'« économie de gaspillage »; l'abondance des biens peut se traduire en chiffres: de 1900 à 1950, la production de la houille dans le monde a doublé, celle du pétrole décuplé. Dernière conséquence à envisager: la transformation de plus en plus marquée des relations internationales dans un régime d'échanges généralisés. Nous nous sommes chauffés d'abord au bois de nos forêts, puis au charbon des pays étrangers, aujourd'hui au mazout d'un autre continent. L'interdépendance obligée des politiques et des économies découle naturellement de leur complémentarité.

En conclusion: « Un monde plus riche, un monde où l'égalité matérielle est concevable par le haut, un monde plus cohérent par la diffusion de l'équipement, voilà ce que rend possible la deuxième phase de la révolution technique »<sup>1</sup>.

\*

Mutation de l'équipement, mais aussi *mutation des dimensions*, rendue nécessaire dans le secteur de la production pour exploiter les ressources naturelles aux meilleures conditions, comme pour mettre en œuvre les techniques modernes; dans le secteur des marchés, pour absorber la production permise par ces techniques; en ce qui concerne l'avenir, pour parvenir à préparer l'équipement de demain et son utilisation.

Or, ajoute encore Louis Armand, auquel nous avons emprunté le schéma qui précéde, une bonne partie de l'énergie des hommes, aujourd'hui, « au lieu d'être appliquée à promouvoir l'organisation correspondant à l'équipement pour leur profit, est utilisée à défendre des structures pré-industrielles, à faire du contentieux de frontière, à compliquer au lieu de perfectionner »<sup>2</sup>.

\*

Devant la dimension, la multiplicité, l'interdépendance des problèmes politiques, économiques, scientifiques et techniques qui se posent à l'homme en tant que tel, inséré dans une profession, une société étatique, en présence de l'accélération, de la succession dans le temps ou du cumul de ces problèmes, quoi d'étonnant que l'homme, le célèbre homme de la rue, lâche pied, se sente souvent et progressivement perdu ou entraîné, et adopte sans plus un comportement fait d'indifférence et de lassitude à l'égard des sociétés humaines comme à l'endroit de leurs institutions et de leurs règles de fonctionnement. Il est souvent conduit à penser, plus ou moins confusément, que ces institutions peuvent ne plus être adaptées à notre époque, mais sans se rendre toujours compte des raisons de cette situation ni contribuer à la recherche des solutions nécessaires. L'homme, souvent satisfait de sa situation matérielle, devient de plus en plus sceptique à l'égard de tous les principes fondamentaux de nos collectivités. Souvent, l'homme du xx<sup>e</sup> siècle fuit: peut-être trouvera-t-il un motif prestigieux à son besoin d'évasion dans le voyage à la lune, loin d'un monde qui ne semble plus à la mesure humaine.

Une élite, heureusement, ose voir en face les problèmes, avec leurs aspects réjouissants ou leurs conséquences préoccupantes, tels que les multiplie le monde contemporain. Ainsi

---

<sup>1</sup> LOUIS ARMAND et MICHEL DRANCOURT: *op. cit.*, p. 58.

<sup>2</sup> LOUIS ARMAND et MICHEL DRANCOURT: *op. cit.*, p. 83 et 84.

Louis Armand, pour qui le progrès scientifique et ses effets techniques étant irréversibles, estime qu'il est inutile de résister activement ou passivement<sup>1</sup>.

On peut cependant hésiter à partager entièrement l'optimisme constructif et pratique de cette élite, lorsqu'elle affirme que la société scientifico-industrielle d'aujourd'hui ou en voie de formation, par opposition à la société historique, nous rapportera l'équilibre perdu.

Sans doute vivons-nous souvent, à l'époque des fusées, selon des règles qui avaient leur pleine valeur et leur raison d'être à l'époque de la traction animale. John-K. Galbraith n'a pas tort lorsqu'il déclare que « les faits sont révolutionnaires et les idées réactionnaires »<sup>2</sup> — peut-être vaudrait-il mieux les qualifier de conservatrices — puisque celles-ci sont toujours en retard sur la progression de ceux-là.

Loin de moi l'idée de rendre responsables de l'évolution vers une société anti-historique les scientifiques, les techniciens, à quelque discipline qu'ils appartiennent. Comme l'écrit l'économiste français Francis-Louis Closon<sup>3</sup>, il n'y a de technocrates que par la faiblesse des politiques.

Louis Armand pose un semblable diagnostic lorsqu'il écrit: « Ce n'est pas la technique qui représente le vrai danger pour la civilisation, c'est *l'inertie des structures*. Le déséquilibre de notre civilisation — que tous ressentent aujourd'hui — provient du retard de l'organisation sur l'équipement »<sup>4</sup>.

Le procès de la technocratie et, par voie de conséquence, de la société scientifico-industrielle dans laquelle nous vivons, c'est en réalité celui des politiques et de leur défaut d'adaptation quasi-chronique aux situations nouvelles et sans cesse renouvelées qui caractérisent notre temps.

\*

Si la puissance de la science et de la technique préoccupe d'aucuns, le retard que nos organisations étatiques prennent à s'adapter aux conditions nouvelles de la vie en société et des rapports internationaux devrait tous nous inquiéter. L'événement, dès lors, « devient surprise, et comme au plus sombre de la tragédie grecque, l'homme se traîne, écrasé par le Destin »<sup>5</sup>, alors que la seule manière de dominer réside bien dans la capacité de prévoir, de définir l'impact des faits sur l'individu et sur la société humaine et politique, et de toujours tenter de les canaliser et de s'y adapter pendant qu'il est temps.

---

<sup>1</sup> Le « Plaidoyer pour l'Avenir » (*op. cit.*), ouvrage optimiste et riche en substance s'il en fut, s'ouvre sur les propos liminaires suivants:

« ... Nous vivons une période où s'opère une véritable mutation des sociétés humaines, de la civilisation, sous l'effet du développement scientifique... Cette évolution étant irréversible, toute résistance est inutile, et conduit simplement à des combats d'arrière-garde, sans grandeur, entraînant une complexité croissante des structures qui ne veulent pas accepter la mutation, et une désaffection de la jeunesse qui cependant, comme les précédentes, ne demanderait qu'à être engagée.

» Il convient donc de regarder en face et, s'apercevant que l'avenir se place bien dans cette perspective de mutations scientifico-techniques, et qu'il ne comporte pas de réduction du niveau culturel — au contraire — s'y engager à fond. Nous devons aimer cet avenir, comme d'autres ont aimé ce qui était pour eux le futur et qui est notre présent. Ce n'est que dans cette attitude que l'on peut penser rallier la jeunesse aux grands soucis d'un pays, à son destin. »

Ce que les auteurs du « Plaidoyer » ont voulu, c'est faire partager leur conviction « de la nécessité de la mutation, et de la grandeur de l'avenir qui nous attend après cette mutation, et de l'espoir que de nombreuses études économiques, sociologiques et politiques, feront suite à ces simples propos prospectifs sur les sociétés humaines de notre époque ».

<sup>2</sup> JOHN-K. GALBRAITH: *L'Ere de l'Opulence*, Paris, 1961.

<sup>3</sup> F.-L. CLOSON: *Un Homme nouveau, l'ingénieur-économiste*, Paris, 1961, p. 35.

<sup>4</sup> LOUIS ARMAND et MICHEL DRANCOURT: *op. cit.*, p. 87.

<sup>5</sup> F.-L. CLOSON: *op. cit.*, p. 34.

Sans doute ne s'agit-il pas, pour les hommes d'Etat et pour les hommes politiques en général, de réunir en leur personne les connaissances des spécialistes qui les entourent ou qui sont à leur disposition. Ce qu'il importe, c'est de susciter leur formation et d'être capable de les utiliser. « Le plus puissant est celui qui se reconnaît ignorant de ce qu'il n'a pas à savoir, se fait informer, expliquer, imagine, décide et sait surveiller l'exécution de ses ordres »<sup>1</sup>.

La célèbre formule de Napoléon: « Commander, c'est prévoir », est valable aujourd'hui plus que jamais. Et nous voici ramenés à la prospective.

#### IV. Qu'est-ce que la prospective ?

« La prospective, a dit M. Jacques de Bourbon-Busset<sup>2</sup>, n'est pas une science qui aurait ses lois. Elle n'est pas non plus, comme commencent à le croire certains, un art qui aurait ses règles, encore moins, évidemment, une sorte de panacée. »

La prospective est une forme particulière de prévision, et il convient de distinguer très nettement l'une et l'autre. « La prévision, selon M. Alfred Landucci<sup>3</sup>, cherche à donner une idée des événements probables auxquels il faudra s'adapter, alors que la prospective cherche à fixer des objectifs possibles auxquels il faudra parvenir. »

De son côté, M. Pierre Massé, dans l'étude qu'il a consacrée à ce thème<sup>4</sup>, montre comment la prévision, telle qu'on la conçoit et qu'on la pratique ordinairement, suppose ce qui sera dans le prolongement de ce qui a été, considère l'avenir comme une simple projection du passé. La prospective, au contraire, explorant le futur comme une terre inconnue, est une attitude selon laquelle « aucune projection du passé ne peut constituer un avenir ». A l'opposé de la prévision, elle n'usera de l'extrapolation qu'avec beaucoup de prudence.

Tout centre de décision — gouvernement, administration, chefs d'entreprise, individus — doit éviter deux écueils, dit encore Pierre Massé: « L'un est d'accorder trop de foi aux projections mécaniques du passé, l'autre est de se complaire dans des perspectives sans date, sans substance et sans contours. Entre ces deux attitudes, la prospective doit jeter un pont. Adepte du doute scientifique, elle doit se livrer à la critique des hypothèses et ne rien tenir pour acquis sans l'avoir contrôlé par un travail d'équipe faisant appel à des compétences diverses et étendues. »

« Mais après avoir remis en cause, conclut notre auteur, la prospective doit remettre en *ordre*. » Son rôle, pour reprendre une expression combien exacte dans son réalisme et sa sérénité, est de « crayonner d'une main à la fois précise et légère les visages de l'avenir ».

La distinction entre *prévision* et *prospective* est capitale. Nous en revenons aux diverses attitudes possibles face au monde contemporain que je définissais tout à l'heure. Ce qui marque la place particulière de la prospective, c'est la part d'*imagination* qu'elle implique, et surtout l'*élément de volonté* qu'elle contient face à l'événement, le fait qu'elle se donne comme *auxiliaire de l'action*. Maurice Papon a énoncé cette idée de manière fort significative: « A la force des choses qu'on subit doit autant que possible se substituer la force des volontés qu'on prémedite »<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> F.-L. CLOSON: *op. cit.*, p. 35 et 36.

<sup>2</sup> *L'Avenir et la Prospective*, exposé présenté le 10 février 1962 à Paris.

<sup>3</sup> « Prospective appliquée à l'entreprise », in *Prospective*, n° 6, 1960.

<sup>4</sup> PIERRE MASSÉ: *op. cit.*

<sup>5</sup> MAURICE PAPON: *L'Ere des Responsables*, Paris, 1960, p. 14.

La notion de volonté, pour importante qu'elle soit, ne constitue d'ailleurs pas la seule caractéristique de la prospective. D'autres éléments interviennent également et chargent ce type particulier de prévision d'un contenu plus étendu.

Ainsi, la prospective est aussi une *prévision lointaine*. Obligatoirement, pourrait-on dire, puisqu'il s'agit d'écartier le danger que représente la densité des suites chronologiques à notre époque. L'échéance envisagée se situe à dix ans, à quinze ans, ou même plus, ce qui entraînera diverses difficultés, entre autres celle de disposer des instruments voulus. De même que, parfois, sur le plan collectif, nous vivons au siècle de l'atome, de l'électronique et de la recherche spatiale, avec des idéologies contemporaines de l'âge du charbon et du fer, de même, sur le plan individuel, aurons-nous de la peine à imaginer la situation de 1970 avec un outillage intellectuel acquis en 1930.

Plus il faut voir à long terme, plus le nombre des facteurs à faire intervenir dans le raisonnement s'élève. La prospective est donc encore une *prévision globale*, d'autant plus qu'interviennent avec une vigueur croissante les phénomènes d'interdépendance des facteurs conditionnant l'évolution du monde, la complémentarité des disciplines scientifiques, la transformation des relations internationales, la généralisation des échanges. De nouveaux obstacles nous attendent. Il s'agira de donner aux différents facteurs la place voulue, d'en faire la synthèse exacte: «L'esprit prospectif, a-t-on dit, n'est en aucune manière celui d'une planification universelle et infaillible: il ne prédétermine pas, il éclaire.»

Enfin, la prospective doit être *désintéressée*. Cela tient au fait que pour être globale, elle doit se placer haut et que, procédant de la volonté humaine, elle ne saurait avoir d'autre but que « de faire émerger l'homme », d'affirmer « l'homme et sa place dans le monde ».

Et dans le même temps, nous constatons à nouveau qu'elle n'est pas chose entièrement nouvelle. Nos maîtres nous ont accoutumé — ancien outillage mental — à voir dans la Révolution française la conséquence des transformations du XVIII<sup>e</sup> siècle. L'effort des géants de 1789, ou celui de Napoléon, ne visait-il pas plutôt à constituer, par une prévision lointaine, globale et désintéressée, le cadre dans lequel allait agir l'homme depuis le XIX<sup>e</sup> siècle. (Les institutions mises en place à l'époque, d'ailleurs, paraissent se survivre, faute d'avoir été renouvelées avec le temps par une action et une pensée politiques adéquates.) Et la Révolution française elle-même ne triomphait-elle pas au moment où un professeur de Berlin, dans le silence de son cabinet, bâtissait la philosophie qui allait révolutionner le XX<sup>e</sup> siècle ?

\*

Restons quelques instants parmi les philosophes, pour retracer en peu de mots la carrière du créateur et du principal animateur de la prospective: Gaston Berger.

Mort tragiquement dans un accident d'automobile en novembre 1960, Gaston Berger unissait en lui les qualités du philosophe et de l'homme d'action. Professeur et membre de l'Institut, il avait également dirigé une entreprise industrielle. Il occupait, en 1960, les fonctions de directeur général de l'Enseignement supérieur au Ministère de l'éducation nationale. Auteur de la formule « chef d'entreprise, philosophe en action », dont il était la plus belle illustration, sa mort n'a pas empêché son influence de s'étendre, en particulier grâce au Centre international de prospective, qu'il avait créé en 1957 et dont il était le président.

De Gaston Berger, cette définition: « La prospective n'est ni une doctrine ni un système. Elle est une réflexion sur l'avenir, qui s'applique à décrire les structures les plus générales et qui voudrait dégager les éléments d'une méthode applicable à notre monde en accélération. »

## V. Méthodes et moyens de la prospective

Après les définitions, l'application. Les exemples se présentent nombreux à l'esprit, faits isolés, défauts d'attitude prospective, ou au contraire enquête menée avec lucidité et donnant des résultats parfois spectaculaires. Examinons en premier lieu l'étude faite chez Kodak, à l'initiative de son président-directeur général, feu M. Alfred Landucci<sup>1</sup>.

Le problème est posé de manière simple. Que sera l'entreprise dans vingt ou vingt-cinq ans, dans les domaines suivants: commercial, recherche, personnel, administration. De petites équipes de quatre ou cinq personnes sont réunies, formées de spécialistes des secteurs choisis, et chargées de prendre position, après une étude qui durera de six mois à un an.

Les considérations auxquelles aboutissent les auteurs des études sont particulièrement intéressantes à connaître dans la mesure même où leurs conséquences pratiques apparaissent actuellement sur le marché. Voici les réflexions générales formulées sur le problème posé. Le premier facteur retenu comme devant conditionner l'évolution à long terme concerne la miniaturisation et la maniabilité des outils permettant la prise de vues; deuxième facteur, réduction des délais entre la prise de vues et l'obtention du document final; troisième facteur, procédés de stockage et de classement simples; quatrième facteur, développement des techniques audio-visuelles d'enseignement ou, en des termes plus généraux, liaison entre la culture et la photographie.

Les éléments retenus par le groupe commercial ne sont pas moins dignes d'intérêt. En ce qui concerne la publicité, déjà jugée envahissante, le groupe envisage son amplification dans des proportions considérables. Abordant le problème des vendeurs, il déplore la formation très insuffisante qui leur est donnée et demande le développement de méthodes permettant de déceler rapidement les hommes dotés des qualités voulues. Examinant enfin les répercussions de la concentration industrielle sur la distribution et par conséquent la vente, il étudie les avantages et les inconvénients, pour l'appareil photographique, du développement des super-marchés.

Les chercheurs en viennent à définir les périodes dans lesquelles doivent s'échelonner les différents types de recherche en fonction des contingences techniques du secteur, et aboutissent à proposer une nouvelle répartition des laboratoires correspondant aux différentes échéances susceptibles de leur être imposées.

Le personnel discerne les dangers d'une évolution au terme de laquelle le développement de la personne sera sacrifié au profit d'organismes où elle sera de plus en plus anonyme. Deux réactions s'offrent alors: accepter l'évolution, ou au contraire — attitude prospective — procéder à l'effort nécessaire de formation et d'information dans le cadre de l'entreprise, pour favoriser l'épanouissement de l'individu et de la personnalité. Dans cette perspective, le problème du salaire devra être revu de fond en comble.

Enfin, la prospective des problèmes administratifs aboutit à un renouvellement de la notion d'organigramme, auquel on juge nécessaire de donner une souplesse beaucoup plus grande; elle suggère également un effort d'information considérablement accru, prolongé jusque dans la moindre note de service, « pour faire mieux ressortir la valeur économique et humaine de chaque but poursuivi ». Le morcellement administratif apparaît indispensable à mesure que s'étendent les dimensions de l'entreprise. En outre, la mécanisation de l'administration devra être développée en tenant compte de la personnalité et de la sensibilité des administrés.

---

<sup>1</sup> ALFRED LANDUCCI: *op. cit.*

A transformer ces propositions en programmes et en termes d'action, on voit la place qu'acquiert d'un coup l'entreprise et les avantages dont elle va bénéficier face au concurrent aussi bien équipé peut-être, mais moins actif, s'époumonnant à copier la découverte de son heureux adversaire alors que la découverte suivante est prête à être lancée sur le marché.

\*

Prenons un autre exemple, tout aussi significatif: celui de la SNECMA, dont le président-directeur général, M. Henri Desbruères, a présenté les expériences en la matière, lors d'un exposé au Groupe d'études prospectives de l'industrie horlogère suisse, au mois de février dernier.

« Je suis venu à la prospective appliquée, a déclaré M. Henri Desbruères, non par mode, mais par nécessité. » Entreprise « de pointe », combinant dans sa production les découvertes des techniques d'avant-garde, la SNECMA, selon la volonté de son président-directeur général, est tenue de « coller » de particulièrement près à une évolution toujours accélérée, si elle entend maintenir sa place; affectée à une « production de recherche » elle doit, notamment en participant à la réalisation d'un projet aussi révolutionnaire que celui de l'avion supersonique « Concord », inventer constamment une industrie nouvelle et donc, sous peine de graves difficultés ou d'échec, tout mettre en œuvre pour faciliter l'adaptation constante des hommes, cadre et personnel, et de l'entreprise, à un effort de création presque sans précédent dans l'histoire industrielle.

Tels sont, trop brièvement résumés, les buts d'une expérience<sup>1</sup> que Gaston Berger lui-même appelait de ses vœux, considérant qu'une entreprise aéronautique du type de celle que dirige M. Desbruères « était plus que d'autres concernée par une réflexion et une action prospectives ». En octobre 1960, une note adressée au président-directeur général de SNECMA, rédigée par le Dr André Gros et M. Pierre Gouffier et approuvée par Gaston Berger peu avant sa mort, marquait le début de l'opération. « C'est l'ensemble de la SNECMA, disait cette note, à tous les niveaux de la hiérarchie, qui doit prendre réellement conscience de la notion de changement, savoir s'adapter rapidement à l'avenir, savoir quitter ses habitudes et ses routines pour penser à la permanence de son destin, tout spécialement concerné par l'accélération de l'évolution... Nous pensons donc que le moment est venu pour les responsables de la SNECMA de promouvoir méthodiquement, par une action nuancée mais ferme, une véritable éducation prospective de tous les hommes qui y travaillent... Il s'agit d'apporter à chacun une nouvelle forme de maîtrise et d'efficacité parce qu'il saura percevoir son époque et répondre à ses exigences. »

Le travail proprement dit devait commencer par cinq conférences, présentées au cours des premiers mois de 1961 par le Dr Gros et MM. Jacques de Bourbon-Busset, André Lallemand, Maurice Lévy et Pierre Massé, tous membres du Collège des directeurs du Centre d'études prospectives (Association Gaston Berger), en vue de montrer à un certain nombre des dirigeants de SNECMA la nature et les possibilités de la prospective.

Après cette étape d'information et l'intérêt certain qu'elle avait soulevé, il fallait lancer l'action, l'engager dans le contexte de l'entreprise elle-même. M. Desbruères envoya une lettre personnelle à chacun de ceux qui avaient assisté au cycle de conférences, demandant

<sup>1</sup> L'expérience réalisée par la SNECMA (Société nationale d'études et de construction de moteurs d'avion) vient de faire l'objet d'une monographie, publiée aux Editions A. Fayard et intitulée: *SNECMA : une Expérience de Prospective appliquée*, Paris, 1963. C'est de ce document que nous extrayons les citations des paragraphes qui suivent. Voir compte rendu de cet ouvrage à la page 359.

comment l'expérience pouvait se poursuivre. Une vingtaine de réponses, jugées particulièrement intéressantes, furent retenues, et un groupe de travail constitué avec mission de former trois sous-groupes chargés d'étudier pendant la période 1961-1962 la prospective des activités, la prospective des structures et la prospective des hommes. Il nous est difficile d'entrer dans le détail des rapports présentés. Cependant, on ne saurait manquer d'être frappé par la convergence des idées développées par chacun d'eux. Adaptabilité et mobilité des hommes et de l'entreprise, épanouissement des personnalités parallèlement au développement du travail en équipes, plus grand intérêt du personnel à la vie et au progrès de l'entreprise, assouplissement des structures internes notamment en fonction des dates d'échéances (organisations pour le court, le moyen et le long terme) et en vue d'un partage plus étendu des risques et des responsabilités, toutes ces notions ont retenu l'attention des groupes et suscité des réflexions et des projets de solutions du plus haut intérêt. Elles firent l'objet d'une séance générale, à Royaumont, le 5 juin 1962.

Dès lors pouvait s'engager la seconde phase de l'expérience; après la réflexion allait être menée l'étude de l'action prospective à entreprendre, maintenant définissable de manière concrète. Tel est le stade atteint actuellement.

Commentant les résultats déjà obtenus, M. Desbruères a déclaré: « Sans savoir jusqu'où nous mènera l'expérience qui se poursuit, j'ai déjà la certitude qu'elle a produit des résultats positifs, qui peuvent avoir pour l'avenir une importance inattendue. J'ai le pressentiment d'avoir touché là pour tous les hommes de l'entreprise et finalement pour tous les hommes, un domaine privilégié, où la conscience, la dignité, la personnalité sont sensibilisées à l'extrême: c'est le domaine de la responsabilité de chacun à l'égard de son travail et du rayonnement de son travail, de son insertion dans le monde qui l'entoure, en un mot, de sa signification. Or, jusqu'à présent, pour des hommes riches de sang, de cœur et d'esprit, et sauf exception très rare, une telle responsabilité ne pouvait s'exprimer à travers les structures classiques de l'entreprise que fragmentairement ou à un âge trop avancé.

« Si nous arrivons vraiment à donner une possibilité de libération des énergies, des intelligences et des cœurs, si cette libération atteint, quelle que soit la situation hiérarchique du moment, les meilleurs éléments de l'entreprise, alors nous pourrons, grâce aux vertus propres de ceux-ci, faire participer beaucoup d'autres membres du personnel à cette attitude nouvelle. »

\*

L'industrie horlogère suisse, si je puis en parler quelques instants et à titre personnel, s'efforce elle aussi de trouver des voies nouvelles. Elle a créé, au début de cette année, un groupe de prospective dont voici les premiers travaux, brièvement exposés.

Le plan adopté par notre commission a conduit à procéder tout d'abord à une double étude, celle des facteurs de changements susceptibles d'affecter l'industrie horlogère, et celle des conséquences de ces changements. L'évolution technique, qu'elle modifie le produit ou les méthodes de production, jouera ici le même rôle déterminant qu'ailleurs, parmi les facteurs de mutations; le marché, d'autre part, est à même de se transformer lui aussi, et la consommation de se développer, surtout par l'apparition de nouvelles couches ou de nouvelles régions de consommateurs; la concurrence enfin peut varier, et avec elle la répartition des centres de production dans le monde. Quant aux conséquences possibles, elles vont toucher principalement trois secteurs: celui de l'activité de l'industrie, créant des produits de type nouveau, améliorant la qualité de ceux-ci, ou diversifiant la production; celui de la structure,

que ce soit à l'échelon de la fabrication ou de la distribution; celui des hommes et de la formation qu'il convient de leur donner initialement (problème de la formation professionnelle) ou en cours de travail (recyclage des cadres, du personnel).

Le programme d'études une fois tracé, l'analyse du facteur technique, abordée la première, a amené les membres du groupe à envisager surtout dans quelle mesure l'évolution actuelle pourrait affecter le produit horloger lui-même. Le mot est depuis longtemps sur toutes les lèvres: l'électronique paraît fournir de plus en plus aujourd'hui, dans la mesure où elle va dans le sens d'une miniaturisation toujours plus poussée, des solutions utilisables par l'industrie de la montre; mais les problèmes à résoudre n'en demeurent pas moins très nombreux, source d'énergie, organe réglant, division de fréquence, affichage de l'heure. Imaginer le garde-temps de demain aboutit encore à d'autres réflexions: le fait qu'une montre marche 24 heures sur 24 alors que son degré d'utilisation reste relativement limité et ne semble pas encore avoir été étudié de manière approfondie. De même, le mode de perception de l'heure pourrait être conçu, peut-être, selon d'autres principes; le coût du produit, envisagé pour lui-même ou relativement à celui des réparations, doit également influencer le comportement des horlogers de l'avenir.

La commission s'est penchée ensuite sur la question du marché et de ses possibles transformations (c'est là l'étape actuelle de son travail). Dans une première phase, elle a considéré l'évolution générale dans ce domaine, et confronté les situations dans divers secteurs, non sans avoir entendu l'avis de personnalités faisant autorité à cet égard. Puis le marché de la montre proprement dit a été observé d'après un certain nombre de critères. Le consommateur verra assurément évoluer au cours des dix prochaines années — pour ne retenir que ce terme — ses possibilités d'achat, son revenu; le comportement face au produit, à son coût, à sa qualité, se transformera d'une manière ou d'une autre; connaître les processus possibles permettra éventuellement d'agir sur eux. Les habitudes d'achat suivront celles du mode de vie et l'on sait les métamorphoses profondes subies par ce dernier, avec le développement des loisirs, l'implantation nouvelle de l'habitat, la motorisation sans cesse accrue. La distribution, quant aux canaux qu'elle emprunte, à ses débouchés sur le consommateur, ou aux pressions qu'elle est capable d'exercer (par la publicité par exemple), figure de même à l'ordre du jour de nos travaux.

Comme on le voit, le groupe de prospective de l'industrie horlogère, quand bien même ses études ne font que commencer, se trouve dans une voie sur laquelle peuvent apparaître de nombreuses découvertes.

\*

Bien d'autres problèmes mériteraient encore d'être étudiés. J'en citerai trois, empruntés soit à notre vie quotidienne, soit à un avenir plus proche que nous ne l'imaginons.

L'industrie automobile nous intéresse tous. Elle constitue, dans certains pays occidentaux, un secteur nationalisé. Mais rarement sinon jamais, à l'intérieur d'Etats producteurs européens, des contacts ne semblent avoir été pris entre fabricants de voitures et responsables des travaux publics. La prospective est une philosophie de l'action. Elle nous invite à poser les questions assez longtemps à l'avance « pour nous comporter aujourd'hui plus en fonction de demain qu'en fonction d'hier ».

Mais nous sommes-nous seulement comportés en fonction d'hier, pourrait-on se demander parfois, et nos enfants ne seront-ils pas fondés un jour à nous adresser d'amers reproches ?

Ces enfants que nous voyons grandir nous fourniront encore un autre motif de réflexion, et m'amènent à vous parler d'astronautique.

Jusqu'à ce que cette nouvelle science affecte par ses conséquences une partie importante de la société, la plupart des hommes continueront imperturbablement à considérer « les nouveaux horizons de l'espace » avec les attitudes qu'ils adoptent vis-à-vis des problèmes courants. Actuellement, l'astronautique fait l'objet de nombreuses confusions dans l'opinion publique et, en ce qui concerne les grandes puissances mondiales touchées par la question, aboutit souvent à exacerber les aspirations nationales.

Mais si nos générations éprouvent beaucoup de peine à intégrer la conquête de l'espace dans leurs préoccupations journalières, intéressées ou désintéressées, si elles sont soucieuses de trouver le meilleur usage possible des découvertes contemporaines à des fins particulières ou en vue du progrès des nations engagées dans la course au cosmos, nos enfants font preuve d'un comportement très différent. Pour eux, l'astronautique est déjà une réalité; étant donné la difficulté où nous sommes d'observer et d'apprécier les transformations apportées d'une génération à l'autre dans l'échelle des valeurs, nous ignorons si la position actuelle de nos fils se traduira dans vingt ans de manière pacifique ou constructive, ou par une attitude agressive et belliqueuse. Agir sur cet avenir pourrait avoir des résultats d'une portée incomparable.

La question est aussi de savoir si le développement de l'astronautique exercera ou non une influence sur le comportement humain, mais mon incompétence m'interdit de poursuivre dans cette voie.

Autre problème: celui des loisirs, qui domineront nos préoccupations d'ici quelques années. Nos réflexions à ce propos sont bien fugitives, et nous songeons trop rarement à séparer « l'homme au travail » de « l'homme après le travail ». Pourtant, l'économie de bien-être, compte tenu de l'évolution en cours, peut se transformer en une civilisation du gadget.

« Les Américains, nous dit Pierre Massé, ont pris conscience de ce risque. M. Abramovicz, de l'Université de Stanford... souligne qu'une proportion considérable de la production actuelle, non seulement chez les riches, mais dans une forte partie de la population, ne satisfait que des besoins triviaux ou frivoles. Il suffit, ajoute-t-il, de rappeler notre confort, nos multiples appareils de télévision, la radio pratiquement dans chaque pièce, les automobiles dont le seul intérêt est d'attendre le retour de leur propriétaire devant la gare de banlieue, la ridicule complexité des emballages. Si nous ne savons mieux utiliser une bonne partie de nos revenus actuels, à quelles sottises serons-nous réduits quand nos revenus auront doublé ? »

Il est désirable d'éviter de tels développements, et une évolution plus raisonnable des goûts du consommateur est à souhaiter. « Mais, ajoute Pierre Massé, il ne suffit pas qu'une évolution soit désirable. Il faudrait en définir, au moins approximativement, les conditions et les étapes »<sup>1</sup>.

\*

Abandonnons un instant, enfin, le domaine scientifico-industriel, pour aborder rapidement un aspect plus général de la situation contemporaine, celui des relations entre économie et politique.

---

<sup>1</sup> PIERRE MASSÉ: *op. cit.*

Bien souvent, me semble-t-il, la politique cède aujourd’hui le pas à l’économique, dans la mesure même où nos réflexions et notre action obéissent à des considérations a posteriori.

Pour ne citer qu’un cas, mais combien préoccupant, le fait qu’en Europe, on ait voulu depuis 1951 faire de l’économie le véhicule d’une intégration politique, avec les conséquences que nous déplorons tous, a pour origine l’absence d’objectifs politiques originaux. On le constate maintenant au travers des péripéties des négociations européennes; étant donné l’évolution économique de notre continent, et faute de projections parallèles dans l’ordre politique, s’est développée une situation paradoxale, inquiétante pour le présent et pour l’avenir. Une fois encore, la volonté de fixer des fins précises aux actions engagées aurait probablement permis d’éviter les écueils où nous sommes accrochés présentement.

## VI. La prospective dans notre pays

Quelques pas, une brève incursion dans ce que l’on voudrait appeler la prospective suisse, peuvent encore être utiles.

Il convient de dire d’emblée que notre peuple, souvent considéré comme dépourvu d’imagination, cultivant l’empirisme, a fait preuve parfois d’un sens surprenant de l’avenir. Il nous suffira de penser à la création du Conseil fédéral, en 1848, *exécutif collégial* alors unique au monde, et qui possède encore aujourd’hui un caractère profondément original. La « paix du travail », réalisée avant la guerre par d’aussi fortes personnalités qu’un Dubi et un Ilg, constitue de même un exemple remarquable de prévision volontaire et fructueuse. Le cadre des rapports entre travailleurs et milieux patronaux défini par ces hommes, tient depuis près de trente ans; prospective avant la lettre, nous avons bien des raisons de nous en féliciter.

Mais nous ne manquerons pas non plus de souligner qu’à part ces deux cas importants, de nombreuses ombres voilent le tableau. Partons pour commencer d’un point de vue général.

Notre pays est placé actuellement, pour la première fois depuis quelques décades, devant des problèmes économiques difficiles, malaisés à saisir et à résoudre, et l’on s’est demandé à de nombreuses reprises, au cours de ces derniers mois, s’il fallait opter pour une extension des pouvoirs étatiques et centraux, ou rester fidèle au fédéralisme et à la liberté. Comme le relevait récemment Frank Bridel, dans la *Tribune de Genève*, nous serions souvent tentés, en Suisse, de choisir alternativement l’une ou l’autre solution, de demander sans plus réfléchir l’aide de l’Etat central quand notre moteur a des ratés, pour en revenir aux principes libéraux quand les circonstances sont favorables.

Je n’entends pas contester le moins du monde que dans les quelque trente ans que notre siècle doit encore parcourir, certaines de nos structures puissent réclamer examen, révision, adaptation — ce qui devrait préoccuper, en particulier, nos constitutionnalistes; je crois néanmoins, et cela en tout état de cause, qu’à cette recherche presque instinctive de solutions institutionnelles, il nous faudrait bien plutôt préférer l’analyse de nos comportements individuels et collectifs, dans le contexte politique, économique, professionnel, face à l’évolution contemporaine, et procéder à une révision d’ensemble de nos méthodes de réflexion et d’action.

J'ai dit « en tout état de cause », car je suis convaincu qu'une révision de nos structures politiques ou économiques n'atteindrait pas son but, ou même serait dangereuse, si nos manières de penser et d'agir n'étaient pas préalablement et quotidiennement reconsidérées.

De nombreux exemples me paraissent confirmer cette observation. Ainsi, les phénomènes de croissance économique enregistrés depuis quelques années n'ont commencé à intéresser nos compatriotes que lorsque l'évolution est entrée dans une phase aiguë, les problèmes devenus éclatants. Quant aux questions relatives à l'intégration européenne, elles n'ont pris pour nous leur relief véritable que très tard, une fois prises les orientations qui ont conduit à diviser l'Europe sous le prétexte de l'unir. Dans un autre secteur, la nécessité de former des cadres plus nombreux, mieux préparés à leurs tâches, et d'appuyer plus vigoureusement les divers types de recherche, s'est imposée il y a peu de temps seulement.

Il faudrait avant tout que nous soyons davantage conscients du fait qu'à notre époque et dans les dix ans qui vont s'écouler — à quel rythme — la recherche scientifique, ses prolongements et ses applications, qu'il s'agisse des sciences exactes ou des sciences morales, constitueront vraisemblablement les conditions essentielles du maintien non seulement de notre prospérité économique, mais aussi, ce qui est beaucoup plus grave, de notre individualité helvétique, dans un monde condamné à l'interdépendance.

\*

D'un point de vue plus spécifique, envisageons quelques-uns des problèmes suisses qu'il aurait été utile de considérer d'un point de vue prospectif. Avons-nous pensé au moment voulu au rôle que doit jouer la main-d'œuvre étrangère, ou avons-nous trop attendu avant de poser sérieusement la question ? Une étude bien menée, en matière de tourisme, aurait-elle permis d'éviter l'épidémie de Zermatt ? Alors que nos bureaux d'état civil étaient à même de nous fournir immédiatement les indications nécessaires, avons-nous construit les écoles qui nous manquent aujourd'hui, et pressenti le développement des échelons supérieurs de l'enseignement ? Autant de questions, autant de réponses, et il nous faudrait aborder encore le problème de la politique conjoncturelle, de la politique économique, financière (depuis 1939, le franc suisse a perdu la moitié de sa valeur), la question de la pollution des eaux, le problème des autoroutes, des universités et des relations en leur sein entre sciences morales et sciences exactes, que sais-je encore ? De lourdes tâches nous attendent et de graves déceptions nous guettent, pour ne pas dire que de graves déboires nous menacent, si nous ne prenons pas conscience à temps des échéances.

\*

Mutation des dimensions, prospective: c'est encore l'avenir du fédéralisme qui peut paraître en jeu. Souvenons-nous néanmoins que si la seule référence au passé ne suffit plus pour construire notre présent et a fortiori notre avenir, cette même référence n'en demeure pas moins indispensable. Faire preuve de lucidité demeure aussi nécessaire face au futur que vis-à-vis de la tradition dans ce qu'elle exprime des constantes dont l'abandon signifierait notre perte.

Un petit pays, s'il veut maintenir une indépendance réelle, conserver sa raison d'être, a plus encore besoin qu'un grand de faire preuve d'un esprit prospectif, de vouloir son avenir pour le mériter.

## VII. Conclusion

Il est temps de conclure. Les développements qui précédent, me permettent d'être bref maintenant. Je me bornerai donc à souhaiter qu'un esprit prospectif toujours plus agissant vienne animer notre pays, et à citer deux phrases de Gaston Berger. Voici la première:

« L'homme n'a pas seulement une nature; il *est* une liberté. »

Et la seconde:

« Regarder l'avenir lointain n'est pas rêver et attendre. C'est faire *tout de suite* ce qui est en notre pouvoir pour le préparer. »

## La Suisse et la Communauté atlantique

### Numéro spécial de la Revue économique et sociale

Septembre 1963

P. GÖETSCHIN: Avant-Propos

J. FREYMOND: Introduction

W. ROEPKE: Les problèmes du régionalisme économique

COL. S. GONARD: L'évolution des doctrines stratégiques de l'OTAN

E. W. WHITE: Les Etats-Unis entre le multilatéralisme et la Communauté économique européenne

M. A. HEILPERIN: La Grande-Bretagne entre le Commonwealth, l'Europe, les Etats-Unis et les pays tiers

J. B. DUROSELLE: La France et la collaboration atlantique

A. GROSSER: L'Allemagne et le monde atlantique

O. LONG: La Suisse et la communauté atlantique: neutralité et participation

Ce numéro est en vente au Secrétariat de la Société d'Etudes économiques et sociales, au prix de Fr. s. 10.— (Etranger: 11.—) 5, Pl. Cathédrale Lausanne.