

---

# Les Dîners de l'Institut Diderot

---

La Prospective,  
de demain à aujourd'hui

Nathalie Kosciusko-Morizet

Secrétaire d'État à la Prospective  
et au Développement de l'économie numérique



---

# Les Dîners de l'Institut Diderot

---

La Prospective,  
de demain à aujourd'hui

Nathalie Kosciusko-Morizet

Secrétaire d'État à la Prospective et au Développement  
de l'économie numérique



\*\*\*\*\*

# SOMMAIRE

## AVANT-PROPOS

Dominique Lecourt

p. 7

## LA PROSPECTIVE, DE DEMAIN À AUJOURD'HUI

Nathalie Kosciusko-Morizet

p. 9



\*\*\*\*\*

# AVANT-PROPOS

L'Institut Diderot a inscrit le mot de « prospective » à son fronton. Il était naturel qu'il rencontre celle qui, au nom de l'État, en a actuellement la charge et dialogue avec elle. Nathalie Kosciusko-Morizet a bien voulu nous faire part de ses réflexions et de ses décisions. Quelques-uns des principaux acteurs de l'économie sociale et mutualiste ont pu très convivialement participer à cet échange.

Il pourrait sembler que les démarches de l'Institut et du Secrétariat d'État chargé de la prospective et du développement de l'économie numérique s'opposent. Le premier insiste sur les inconvénients de la prévision à court-terme ; la ministre, par légitime souci d'efficacité, privilégie un horizon temporel plus court que celui des institutions traditionnelles de prévision.

Les deux démarches peuvent cependant se compléter, sur une base philosophique spécifique à la conception française de la prospective.

A la « science du futur » inventée aux États-unis sous ce nom ou celui de « futurologie », le philosophe Gaston Berger (1896-1960) a opposé à la fin des années cinquante, sous le nom de « prospective », une conception fondamentalement éthique de l'appréhension de l'avenir.

Si elle n'entend pas se priver du secours des méthodes statistiques et des calculs probabilistes, la « prospective » ainsi conçue ne saurait donc se présenter comme une « science » au sens que les spécialistes américains donnaient à ce terme. Bertrand de Jouvenel (1903-1987) le rappellera fermement en 1964 dans son livre intitulé *L'art de la conjecture* : le prévisionniste doit « redouter de laisser croire qu'il existe une "science de l'avenir", capable d'énoncer avec assurance ce qui sera ». Homme d'action, Berger s'adressait à ceux que nous appelons les décideurs pour déplorer que « écrasés par des

besognes mineures », ils ne prennent sur leur sommeil que « le temps d'une réflexion hâtive ». Il les invitait à mettre au centre de leur réflexion l'idée d'invention, puisque « aujourd'hui tout est partout remis en question ».

Qu'on le veuille ou non, ajoutait-il, il y a toujours plusieurs mondes possibles, dont l'un seulement sera promu à l'existence. Le réel donc ne saurait être considéré comme un « donné », mais doit être exploré, sollicité, comme un champ de virtualités. Des possibles, celui qui sera réalisé sera, dans tous les cas, celui que nous aurons pris le risque et la responsabilité de promouvoir. Cela se traduit concrètement par le souci de *déceler dans le devenir* les « faits porteurs d'avenir » ; donc de s'ouvrir à l'imprévu pour savoir en tirer le meilleur.

Un esprit semblable inspire visiblement les multiples initiatives du Secrétariat d'État ici décrites. L'Institut Diderot, à son rythme, tente d'en réfléchir les implications à long terme.

Dominique Lecourt

Professeur des universités

Directeur général de l'Institut Diderot



# LA PROSPECTIVE, DE DEMAIN À AUJOURD'HUI

La Prospective d'État nourrit la réflexion gouvernementale ; elle témoigne à sa façon d'un ambitieux pari : celui de la continuité de l'action publique. Une continuité dans le temps, qui lie le passé et le présent de l'action publique à son avenir. Faire de la prospective, c'est présupposer que l'action publique a un avenir et, plus encore, qu'elle a prise sur cet avenir. La prospective soutient une stratégie de développement, à laquelle elle fournit des outils. C'est sans doute ce qui la distingue d'emblée de la seule « prévision », puisqu'on ne lui demande pas de forger des hypothèses sur le futur, mais on attend d'elle qu'elle l'anticipe, en intégrant toutes les données matérielles et humaines du présent. La prospective se doit donc d'innover, d'inventer aujourd'hui les méthodes de l'action à venir, en réunissant pour les confronter les points de vue et les acteurs. Sa vocation est éminemment politique, puisqu'elle n'est possible qu'à la condition d'interroger la communauté civique rassemblée sur ses choix d'avenir, en lui demandant de réfléchir non seulement à ses objectifs mais aux moyens dont elle veut se doter.

Si l'avenir est imprévisible, il s'annonce : qu'il s'agisse des progrès technologiques, des évolutions démographiques, des mutations de l'économie mondiale ou des changements dans les aspirations individuelles ou collectives, nous sommes confrontés à des processus qui commencent, à des indices de transformation, à des évolutions qui se présentent. C'est

en anticipant au mieux ces changements que les politiques publiques se donnent, dès aujourd'hui, les moyens de prendre les meilleures décisions pour l'avenir de notre pays.

L'actualité de la prospective est celle de la crise. Nous avons à nous saisir des inquiétudes qu'elle engendre, du soupçon qu'elle jette sur bon nombre de nos choix collectifs, de nos habitudes, de notre économie ou de notre rapport au monde. Secrétaire d'État chargée de la Prospective, j'ai cherché à en infléchir l'approche : plutôt que de réfléchir aux évolutions susceptibles d'intervenir d'ici 20, 30 ou 50 ans, j'ai jugé nécessaire de privilégier un horizon temporel plus court. J'ai donc orienté les travaux du Centre d'Analyse Stratégique vers l'examen des mutations en cours et de leurs effets sur nos grands équilibres économiques et environnementaux.

En même temps que l'horizon chronologique de la prospective était ainsi rapproché, il m'a semblé tout aussi important de mieux appréhender ceux des phénomènes de société encore mal connus dont les enjeux apparaissent pourtant essentiels pour notre avenir. C'est dans cet esprit que j'ai demandé que l'on se penche plus particulièrement sur des questions comme celle du « déclassement social » ou des nouvelles approches de la santé mentale. Dans les deux cas, il s'agit pour la puissance publique de développer une approche préventive afin de concilier au mieux la croissance économique avec une exigence d'équité sociale et d'équilibre de vie. C'était un choix de méthode, dont je souhaite dire ici quelques mots.

Je ne proposerai pas aux membres de l'Institut Diderot un exposé sur la prospective, puisqu'elle est la raison d'être et le cœur des réflexions de l'Institut ; je me contenterai de décrire la manière dont le Secrétariat d'État travaille aujourd'hui, le type de prospective qu'il mène et la méthode que nous cherchons à mettre en œuvre dans nos travaux.

---

# L'horizon de la prospective : demain

Une fois nommée au Secrétariat d'État, il y a un peu plus d'un an, j'ai tenu à ce que l'horizon de la réflexion prospective se rapproche. Les travaux précédents du Secrétariat, notamment avec le vaste rapport « France 2025 », avaient opté pour des séquences chronologiques autrement plus longues. Ces travaux étaient remarquables, mais ils n'avaient pas vocation à mordre sur l'actualité immédiate, celle de la crise.

Il m'apparaissait essentiel, au début de l'année 2009, de chercher à cerner au mieux les conditions envisageables d'une sortie de crise. Je tenais également à ce que nous réfléchissions davantage aux évolutions profondes qui touchent notre société. La crise en modifiait certaines ou en accélérail d'autres. « Sortir » de cette crise exigerait de nous des changements volontaires et d'envergure. Ces changements, nous devons les préparer.

Les travaux que j'ai lancés et qui m'ont été remis l'an dernier sur le déclassement, les nouveaux modèles de croissance, l'avenir du numérique, la santé mentale, les mots de la crise ont trouvé une véritable audience<sup>1</sup>. Ils nous aident à saisir les mutations en cours et à entrevoir les politiques qui peuvent être mises en place pour les accompagner au mieux, ou pour les corriger le cas échéant.

Le colloque et l'étude sur *Les mots de la crise*, en avril 2009, ont donné une bonne illustration de la méthode employée par

---

1. *Les mots de la crise*, en collaboration avec TNS Sofres (Emmanuel Rivière/Laure Salvaing/Guillaume Caline), 29 avril 2009. *La société et l'économie à l'aune de la révolution numérique – enjeux et perspectives des prochaines décennies*, rapport de la Commission Économie numérique présidée par Alain Bravo, mai 2009. *La mesure du déclassement*, rapport coordonné par Marine Boisson, juillet 2009. *Sortie de crise, vers l'émergence de nouveaux modèles de croissance ?*, rapport du groupe de travail dirigé par Daniel Cohen, octobre 2009. *La santé mentale, l'affaire de tous*, rapport du groupe de travail présidé par Viviane Kovess-Masféty, novembre 2009. *La sécurité gazière de l'Europe, de l'indépendance à l'interdépendance*, rapport du groupe de travail présidé par Christian Stoffaës, mars 2010. Tous ces rapports sont disponibles sur le site Internet du Centre d'Analyse Stratégique (CAS) : [www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr).

le Centre d'Analyse Stratégique dans le cadre de ses études prospectives. Ils'agissait de mesurer les transformations sociales et culturelles telles que les vivent et les nomment les Français. Nous avons donc fait un sondage sur les représentations de la crise. Comment les gens que nous interroignons voyaient-ils son terme (quand en sortira-t-on ?) et ses suites (quelle société une fois la crise passée ?) ? Nous avons mis à contribution les recherches sur Internet, en observant avec la société Google les termes communément recherchés, que nous avons utilisés comme des indices des désirs et des inquiétudes. Cela nous donnait un regard inédit sur les représentations sociales.

Ces initiatives bouscullaient quelque peu les habitudes et les approches traditionnelles. Dans le domaine de la santé mentale, par exemple, la réflexion que j'ai engagée ne visait pas à refaire une étude déjà faite sur notre système de soin psychiatrique. Le rapport *La santé mentale, l'affaire de tous*, qui m'a été remis en novembre dernier, envisageait plutôt les moyens de vivre de façon épanouie en s'armant contre les épreuves de l'existence<sup>2</sup>. C'est une nouvelle façon d'appréhender la santé mentale, non plus dans la seule sphère médicale, mais en dehors des hôpitaux et des cabinets de « psy ». A l'école, dans les entreprises comme dans les administrations, il est possible de vivre de façon plus harmonieuse, moins stressée, moins conflictuelle si chacun, notamment parmi les responsables, parvient à identifier et éviter les comportements et les modes de relations qui suscitent et entretiennent le mal être, la défiance et l'anxiété.

Le Centre d'Analyse Stratégique s'est par ailleurs beaucoup penché ces derniers temps sur l'apport des neurosciences et des sciences comportementales. Il vient notamment de me rendre (le 16 mars) un rapport novateur sur le rôle que peuvent jouer ces neurosciences dans l'élaboration des politiques de

---

2. La santé mentale, l'affaire de tous, rapport du groupe de travail présidé par Viviane Kovess-Masféty, novembre 2009.

3. *Nouvelles approches de la prévention en santé publique*, travaux coordonnés par Olivier Oulier et Sarah Saurenon, mars 2010.

prévention en matière de santé<sup>3</sup>. Vous connaissez tous les campagnes de communications élaborées par l'INPES pour inciter les gens à arrêter de fumer ou à manger moins gras. En étudiant le fonctionnement cérébral, nous comprenons mieux comment un individu réagit aux messages ou aux images qui lui sont adressés dans le cadre d'une campagne de prévention. En retour, il devient possible d'élaborer des stratégies de communication plus fines, tournées vers des publics cibles. Ainsi, il apparaissait que faire appel à la raison, la peur, la surprise, la responsabilité, la honte ou le dégoût n'a pas la même efficacité selon que l'on s'adresse à des jeunes ou des personnes âgées, des fumeurs ou des personnes en surpoids.

## La prospective en temps de crise

J'en reviens aux effets de la crise, et aux inquiétudes profondes qu'elle suscite dans l'ensemble de la société. Si difficile que cela puisse sembler, nous devons chercher à anticiper les évolutions de notre économie si nous voulons garder un tant soit peu la main sur la construction de notre avenir. En 2010 nous allons en particulier nous interroger sur ce que seront les emplois en 2020.

Compte-tenu de la rapidité des évolutions technologiques, il semble difficile de faire des anticipations dans ce domaine. Il faut pourtant nous y atteler, ne serait-ce que pour envisager les adaptations indispensables de notre système de formation. Trop de mutations ont été subies faute d'avoir été suffisamment appréhendées en amont.

Les Français, notamment les plus jeunes, en ont parfois lourdement payé le prix.

Le Centre d'Analyse Stratégique va s'intéresser notamment cette année à ce qu'on appelle les compétences informelles, autrement dit tous les acquis qui ne font pas partie des savoirs relevant de telle ou telle discipline (le français, les mathématiques, l'histoire ou la géographie) mais de tous

ces moyens qui permettent d'étudier dans les meilleurs conditions : se concentrer, se motiver, prendre la parole en public, faire face au stress...

Bon nombre de pays étrangers (parmi lesquels le Canada, la Grande-Bretagne ou les États-unis) ont développé l'enseignement de ces compétences informelles. Il m'a semblé opportun de voir de quelle façon nous pourrions nous inspirer des expériences les plus prometteuses.

De manière générale, notre souhait principal est de prendre la mesure des entraves qui gênent le développement dans notre pays. La France veut rester dans le peloton de tête des pays industrialisés. Pour y parvenir, nous devons continuer de penser l'avenir et de l'inventer avec la plus grande intelligence possible. Je tiens à ce que le Centre d'analyse stratégique identifie les freins à l'innovation trop nombreux dans notre pays. Nous savons que c'est en concevant des produits à haute valeur ajoutée que notre industrie et même nos services pourront résister face aux pays émergents.

Nos retards sont indéniables : nous ne parvenons pas encore à tirer notre épingle du jeu dans les biotechnologies par exemple, et nous ne pouvons pas nous permettre de rater le train des nanotechnologies<sup>4</sup>. En matière d'innovation, les moyens financiers dédiés à la recherche (R&D) jouent bien sûr un rôle clé. Mais s'il suffisait de mettre de l'argent pour rendre une économie compétitive, nous le saurions depuis longtemps. Les freins à cette innovation sont d'ordre administratif, juridique et même culturel.

Nous compléterons cette réflexion par un rapport que le Centre d'Analyse Stratégique doit me remettre ce mois de juin sur *La participation et la gouvernance des entreprises*. Son objet est d'examiner les conditions d'une participation accrue des salariés à la vie de l'entreprise, afin d'éviter qu'on oppose les droits des salariés à la recherche de la performance.

---

4. L'exposé qu'Etienne Klein leur a consacré et que l'Institut Diderot vient de publier (*Les nanotechnologies & l'avenir de l'homme*) en a très bien posé les enjeux, sans négliger les risques et les attentes.

Il nous faut aussi, bien évidemment, réfléchir aux moyens de sortir de la spirale de l'endettement. A l'évidence, nous hypothéquerions notre avenir en continuant à vivre au dessus de nos moyens. Cette année comme l'an dernier, nous poursuivrons donc des études sur des questions aussi essentielles que l'avenir du financement de la protection sociale, et en particulier de notre système de retraite.

## Vieillesse et développement

L'un des enjeux majeurs de notre réflexion sur la protection sociale et son financement portera sur la conception de la « cinquième branche » de la sécurité sociale. C'est elle qui va prendre en charge la dépendance (celle des personnes âgées et handicapées) et qui viendra s'ajouter à celles qui couvrent la maladie, la famille, les accidents du travail et les retraites.

Au-delà de la question du financement des retraites, ce sont tous les aspects et toutes les conséquences du vieillissement de la population qui me préoccupent. Nous avons là des enjeux décisifs, qui concernent l'ensemble de notre société, au cœur du lien social comme des relations intergénérationnelles. J'ai souhaité que nous en prenions une mesure étendue, sur différentes échelles chronologiques, en nous intéressant notamment à des sujets aussi importants que l'emploi des seniors et le développement des technologies qui leur sont dédiées.

L'emploi des seniors reste trop peu développé en France. Nous devons le favoriser, le défendre et l'encourager et en l'encourageant. Mais nous devons aussi faire un effort d'invention. Il s'agit donc de travailler sur ce que l'on appelle les « emplois blancs », occupés par des personnes ayant plus de 55 ou 60 ans.

Il faut d'abord encourager le retour à l'emploi parmi les seniors eux-mêmes (car ils sont portés à faire valoir leur droit à la retraite le plus tôt possible, en optant notamment pour des dispositifs

de préretraite). Il faut ensuite agir sur les employeurs (trop peu enclins à employer des seniors). Il faut enfin tenir compte de la particularité socio-économique d'une classe d'âge qui reste extrêmement hétérogène, puisqu'elle rassemble des retraités vivant d'une retraite faible et des retraités qui disposent d'un patrimoine supérieur à celui des classes d'âge les plus jeunes. L'écart des revenus est particulièrement élevé au sein de la classe des seniors.

Ces conditions ne peuvent être réunies qu'à la faveur d'un compromis social de grande échelle et qu'au prix d'une politique publique fine, capable d'adapter son action aux régimes, aux statuts et aux revenus. On a là un excellent exemple de ce que doit faire la prospective publique : identifier les enjeux, défricher les pistes, et plus encore, attirer l'attention et la réflexion collectives en suscitant des débats.

S'agissant des technologies, nous devons préparer et accompagner le développement des outils adaptés aux personnes âgées. Il peut s'agir du plus simple (par exemple, des équipements numériques adaptés à la vue qui baisse ou à des managements plus difficiles) ou du plus compliqué (la robotique de soutien ou la télémédecine, et de manière générale l'ensemble des « gérontechnologies »). Dans tous les cas de figure, nous avons là des technologies de haut niveau, couplées le plus souvent à des services. Ce sont des mixtes intéressants, qui déjouent la frontière entre les secteurs secondaire et tertiaire. Notre pays a des ressources réelles à faire valoir.

## Les énergies et l'environnement

Notre avenir, bien sûr, c'est celui d'une planète sur laquelle vivent presque sept milliards d'humains. Les réflexions du Centre d'Analyse Stratégique qui touchent au développement durable sont de première importance. Des travaux remarquables ont été menés l'an dernier sur ces thématiques : je pense au rapport sur la biodiversité<sup>5</sup>, aux nombreuses notes sur la politique climatique<sup>6</sup>,



ou bien à celles qui traitent des énergies renouvelables<sup>7</sup>.

Nous allons poursuivre sur cette voie, en nous intéressant notamment à ce qu'il est convenu d'appeler la « consommation durable » et la « croissance verte ». Nous poserons la question majeure du moment : quels emplois en attendre, quel rôle peuvent-elles jouer dans la sortie de crise ?

La question de la protection de l'environnement touche en outre à celle des réfugiés climatiques. Les changements climatiques que subit notre planète ont des répercussions directes sur les populations qui se trouvent parfois dans l'obligation de quitter leur territoire devenu hostile. Il existe donc un lien entre dégradation de l'environnement et flux migratoires. Mais le droit éprouve des difficultés à suivre cette évolution. Dès lors, il convient de pouvoir donner les moyens à des populations de vivre ailleurs. Nous avons demandé au Centre d'Analyse Stratégique, fin 2009, de mener une étude prospective pour connaître ce que pourrait être le statut de ces réfugiés<sup>8</sup>.

Parmi les enjeux qui sont à la fois environnementaux et énergétiques, nous nous intéressons au transport des marchandises : comment concilier l'augmentation du transport de marchandises avec la réduction des émissions de gaz à effet de serre ? De la même manière, nous travaillons sur l'évolution et l'organisation des transports en périphérie des agglomérations. Comment trouver un équilibre entre les différents modes : TER, bus, transports relais vers des gares de proximité, etc ? Du transport à l'habitat, nos recherches portent

---

5. *Approche économique de la biodiversité et des services liés aux écosystèmes, contribution à la décision publique*, rapport du groupe de travail dirigé par Bertrand Chevassus-au-Louis, avril 2009.

6. Notes de veille du CAS n°s 139/140/141, juin 2009 ; Note de veille n°149, septembre 2009 ; Note de veille n°162, janvier 2010.

7. Note de veille du CAS n°22 ; juillet 2006 ; Note de veille n°24, septembre 2006 ; Note de veille n°29, octobre 2006 ; Note de veille n°30, octobre 2006, Note de veille n°77, octobre 2007. *Le pari de l'éolien*, rapport sous la direction de Johanne Buba, décembre 2009.

8. « Il ne faut pas oublier les réfugiés climatiques », tribune parue dans *Les Échos*, 18 décembre 2009.

sur les choix énergétiques dans l'immobilier résidentiel. Le Centre d'Analyse Stratégique leur a consacré une étude, qui montrait les difficultés que ne manquera pas de rencontrer la mise en place d'une véritable politique de lutte contre le changement climatique. Si des incitations financières doivent absolument être mises en place, les comportements énergétiques doivent être eux aussi considérablement transformés, pour que les ménages acquièrent l'habitude de faire des investissements rentables en termes d'économies d'énergie<sup>9</sup>. Le changement des mentalités est une réelle gageure. C'est ce qu'indique bien le rapport récent sur la sécurité gazière de l'Europe. Il montre que la dépendance énergétique ne s'explique pas seulement en termes d'approvisionnement, mais également en termes socioculturels, avec des différences considérables selon l'histoire des différents États européens. L'Union Européenne aura à surmonter cette diversité des cultures énergétiques. Quoi qu'il en soit, l'approvisionnement et la consommation énergétiques changent. L'avenir proche est à la conception de réseaux plus économes et, surtout, plus adaptés aux rythmes de consommation.

Ces réseaux électriques, que l'on dit « intelligents », ce sont les *smart-grids*. Le terme est général ; il désigne l'ensemble des technologies qui permettent de faire communiquer entre elles, sur un même réseau, les interfaces qui régulent la transmission des données ou des flux. L'exemple le plus simple et le plus développé aujourd'hui en est offert par les compteurs électriques qui sont mis en réseau. Les « compteurs communicants », qui existent déjà, sont capables de donner au réseau des informations sur la consommation du foyer. Du coup, la source d'énergie peut adapter son émission, en temps réel et selon les besoins. Mieux encore, sur le modèle du réseau Internet, le réseau va pouvoir décentraliser cette source d'énergie, en s'appuyant selon les besoins de tel ou tel foyer, sur des sources plus proches. Chaque compteur communique ainsi avec le réseau, qui peut prévoir les hausses ou les baisses, qui peut prévoir aussi que les capteurs photovoltaïques d'un voisin sont en mesure de satisfaire vos besoins. On dit d'un tel réseau

qu'il est intelligent parce qu'il nous permet de sortir du vaste circuit où une immense source d'énergie produit de l'électricité massivement, avec parfois des moments de défaut (nous en avons connu un il y a quelques mois) ou au contraire des pertes par excédents. Le nouveau réseau aura une perception fine et directe des besoins particuliers de chacun de ses membres, en même temps qu'il leur donnera des informations sur leur propre consommation. Les systèmes de relevé intelligents et les réseaux intelligents constituent donc des outils importants pour optimiser les économies d'énergie dans les bâtiments, le déploiement généralisé des véhicules électriques, la fourniture et la distribution efficaces de l'énergie et l'intégration des sources d'énergies renouvelables. Tout cela est parfaitement opérationnel aujourd'hui : l'Italie et des pays du Nord ont généralisé l'emploi de ces compteurs ; les États-Unis ont consacré 4,5 milliards de leur plan de relance à ces réseaux, et l'on estime qu'avec les technologies actuelles, le gain est d'emblée une économie de 15% de la consommation d'électricité<sup>10</sup>. En France, nous menons des expériences pilotes (l'une d'entre elles en Bretagne, d'autres à venir à Lyon et à Tours). Nous savons que l'installation de ces compteurs dans tous les foyers devrait coûter environ 4 milliards d'euros (nous avons à peu près 35 millions de compteurs). C'est un marché prometteur : il va intéresser notre industrie et sera créateur d'emplois.

Nous avons engagé des études du même type sur diverses questions énergétiques qui sont déjà au cœur de la réflexion industrielle. Les batteries du futur, par exemple, dont nous observons la production actuelle, les perspectives et les usages à venir, notamment pour les véhicules. Et parmi d'autres thèmes, enfin, nous travaillerons cette année sur les énergies renouvelables et plus particulièrement sur la biomasse.

---

9. Note de veille du CAS n°172, avril 2010

10. La Commission européenne recommande d'ailleurs qu'à l'horizon 2020, 80% des foyers soient équipés de compteurs intelligents afin de mettre en œuvre les engagements du «Paquet énergie climat».

# Étendre la prospective

Vous le voyez, nos sujets d'étude sont nombreux. Il y a beaucoup à faire et nous sommes, collectivement, sommés d'inventer. Je ne vais pas poursuivre davantage la liste des travaux engagés par le Secrétariat d'État chargé de la Prospective. En revanche, j'aimerais conclure ce petit exposé en disant combien il me paraît souhaitable de diffuser l'exercice qu'est la prospective dans l'ensemble de la société et parmi tous ses acteurs.

Aujourd'hui, la plupart des entreprises ont des directions de la prospective. Ces vingt dernières années, la prospective s'est émancipée des services ou des directions du marketing et de la simple prévision stratégique, pour se rapprocher des ressources humaines et du développement durable. Pour prendre un exemple parmi tant d'autres, un grand groupe comme Michelin a désormais une « Direction de la prospective et du développement durable ».

C'est le signe incontestable que le développement des ressources humaines est un critère de gouvernance prioritaire, et qu'il est lié à l'anticipation de l'impact environnemental des activités de production et de consommation.

Mettre l'Homme et l'avenir au centre de la réflexion commune, de la réflexion politique, c'est bien sûr la mission de l'Institut Diderot : je prêche donc devant des convaincus.

J'ai néanmoins le sentiment que les inquiétudes collectives sur l'avenir donnent à la prospective une urgence et une importance toutes particulières. Et qu'il faut donc qu'elle soit pratiquée davantage, par l'ensemble de la société. Je vous soumets l'hypothèse.

# Les publications de l'Institut Diderot

Les Carnets des Dialogues du Matin

L'avenir de l'automobile

Louis Schweitzer

Les nanotechnologies & l'avenir de l'homme

Etienne Klein

L'avenir de la croissance

Bernard Stiegler

L'avenir de la régénération cérébrale

Alain Prochiantz

L'avenir de l'Europe

Franck Debié

L'avenir de la cybersécurité

Nicolas Arpagian

L'avenir de la population française

François Héran

Les Notes de l'Institut Diderot

L'euthanasie, à travers le cas de Vincent Humbert

Emmanuel Halais

Retrouvez l'actualité de l'Institut Diderot sur  
[www.institutdiderot.fr](http://www.institutdiderot.fr)

# La Prospective, de demain à aujourd'hui

Si l'avenir est imprévisible, il s'annonce : qu'il s'agisse des progrès technologiques, des évolutions démographiques, des mutations de l'économie mondiale ou des changements dans les aspirations individuelles ou collectives, nous sommes confrontés à des processus qui commencent, à des indices de transformation, à des évolutions qui se présentent.

L'actualité de la prospective est celle de la crise. Nous avons à nous saisir des inquiétudes qu'elle engendre, du soupçon qu'elle jette sur bon nombre de nos choix collectifs, de nos habitudes, de notre économie ou de notre rapport au monde.



## Nathalie Kosciusko-Morizet,

Secrétaire d'État à la Prospective  
et au Développement de l'économie numérique.



FONDS DE DOTATION POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE SOCIALE RÉGI PAR LA LOI N°2008-776 DU 4 AOÛT 2008 - SIRET N° 513 746 651 00019  
11, place des 5 martyrs du lycée Buffon 75014 Paris / T. +33 (0)1 53 10 65 60 / F. +33 (0)1 53 10 65 36  
contact@institutdiderot.fr / www.institutdiderot.fr