

même au-delà, si on considère l'expérience de la Direction de la prospective du Grand Lyon : « *la prospective est également fortement mobilisée pour renforcer l'argumentation autour des décisions et pour faire monter en généralité les discours. Par exemple, relier clairement le tri des déchets ou les vélos en libre service au modèles de l'économie circulaire et de l'économie de la fonctionnalité, permet tout à la fois de donner de la valeur à ces démarches, de développer la capacité d'expression autour de ces démarches, mais aussi de transformer la représentation d'ensemble de la politique publique et de développer de nouvelles idées* » (Jean-Loup Molin, directeur adjoint de la Direction de la prospective et du dialogue public du Grand Lyon).

Une influence qui reste limitée et/ou difficile à mesurer ?

Certains prospectivistes eux-mêmes font parfois le constat du faible impact de leurs travaux sur la décision. Ce constat mériterait d'être discuté. D'une part, l'activité prospective occupe souvent une place marginale au sein des organisations. Ses travaux sont des éléments parmi d'autres d'éclairage à la décision, les dirigeants peuvent les ignorer ou leur accorder que peu de considérations.

D'autre part, il est difficile d'objectiver cette influence car la prospective agit presque toujours de manière indirecte. Les acteurs de la prospective s'entendent sur le fait que la prospective est une activité non évaluable du point de vue des résultats. « Est-ce grâce à l'équipe de prospective que le décideur fait son choix ? Je suis incapable, sauf à être extrêmement prétentieux, de dire qu'il existe un lien de causalité directe entre ce que nous produisons en prospective à Futuribles, et la décision que prend le décideur. Au demeurant, ce que l'on produit est du matériel pour instruire la décision, ce n'est pas au prospectiviste de décider à la place du décideur »

(Hugues de Jouvenel, prospectiviste).

Enfin, la prospective peut **infuser de manière extrêmement discrète, mais bien réelle dans l'esprit des parties prenantes**. Par exemple, des séminaires multi-acteurs peuvent contribuer à proposer et diffuser des nouveaux concepts, appropriés progressivement par les participants. Cette ouverture contribue à modifier les problématiques abordées. Un indicateur de changement est l'évolution des discours au cours des rencontres ou dans les publications. Par exemple, une récente démarche au Grand Lyon, « **Ville et handicap** », a contribué à construire une vision renouvelée des personnes handicapées considérant leurs capacités et non seulement leurs déficiences, etc. Il s'agit donc « *de désacraliser le moment de la décision* » (Edith Heurgon, Directrice du Centre Culturel International de Cerisy-la-Salle) pour considérer le processus de décision dans toute sa durée.

Quid du transfert vers le champ de l'action ?

Le transfert n'a rien d'automatique ou d'acquis. Même si des préconisations sont établies, comment s'assurer que les décideurs s'en saisissent et que des actions concrètes soient mises en œuvre ? **Ce transfert ne s'improvise pas et exige des savoir-faire**. Il revient aux professionnels de la prospective de s'en occuper, sinon personne ne s'en charge. Il faut ajouter qu'ils restent peut-être les mieux à même de s'impliquer dans ce transfert en raison de leurs connaissances des contenus, des processus, des rouages de l'organisation, etc. Pour Stéphane Cordobes (responsable du service « Prospective & Etudes à la DATAR), cela ne fait pas l'ombre d'un doute : « *Peu importe que ce transfert passe par l'élaboration de notes confidentielles, par des conférences, de l'enseignement, du lobbying, des rencontres, des ateliers sur le terrain, par la participation à des débats... Ce transfert fait partie intégrante du travail, de même que concevoir, élaborer et porter le projet prospectif. Nous sommes loin de l'image d'une prospective dans sa tour d'ivoire, qui ne se soucierait pas du devenir de ce qu'elle produit ! Si aujourd'hui nous voulons faire vivre une prospective pragmatique, qui débouche sur de la décision et de l'action publique, il faut non seulement produire, mais aussi se tenir prêt à saisir des opportunités, les susciter le cas échéant, être volontariste, presque engagé ; nous devons être persuadés qu'en œuvrant sur un thème, nous apporterons une réponse qui, un jour, pourra être entendue et permettra d'agir en réponse à un enjeu. Il faut donc raisonner à long terme - ce qui est la moindre des choses lorsque l'on prétend faire de la prospective - mais également être opportuniste pour ne pas manquer le moment, pas si fréquent ou le message prospectif deviendra performatif tout simplement parce qu'il pourra être entendu par les bonnes personnes au bon moment, autrement dit lorsque celles-ci ont en besoin pour une raison ou une autre* ».

Autre élément important du transfert de la prospective vers le champ de l'action : **les relations entre le service de prospective et l'organisation qui l'accueille**. Même dans l'hypothèse positive où les apports possibles de la prospective seraient connus et partagés, le transfert reste une question ouverte. Car qui dit transfert de la prospective dit nouvelles orientations à investir, nouveaux modes de faire à mettre en place,

ce qui implique nécessairement un long travail de maturation et d'adaptation de l'organisation. Quant à l'activité prospective, à l'image de l'**expérience du Grand Lyon**, elle doit savoir se réinventer en permanence afin d'infuser significativement dans l'action publique.

[Page accueil dossier](#)