

# *Dimension du long terme et décisions publiques*

*On invoque volontiers en Occident l'accélération du changement et la multiplication des facteurs de rupture pour proclamer le caractère de plus en plus imprévisible de l'avenir, en déduire que l'élaboration de plans à moyen et à long terme n'est plus de mise et qu'une seule chose importe : la flexibilité. On oppose ainsi de plus en plus la culture du « juste à temps » importé des méthodes de management japonaises à celle du temps long qui demeure pourtant le seul cadre dans lequel peuvent être mises en œuvre de véritables stratégies de développement.*

*Cette évolution des esprits est particulièrement saisissante en France, dans un pays qui tirait une grande fierté de son rôle pionnier en matière d'études à long terme et avait fait de la planification nationale une « ardente obligation ». De fait, les pouvoirs publics — même si, par ailleurs, on souligne la nécessité d'un « État stratégique, garant de l'intérêt général » — se sont beaucoup désinvestis d'une réflexion prospective qui, dès lors qu'elle portait sur des questions d'intérêt public, était essentiellement menée par (ou sous les auspices de) l'administration puisque, jamais, nous n'avons vraiment été capables de créer dans ce pays de véritables centres indépendants d'expertise sur le long terme.*

*En dehors ici de quelques associations — à commencer par l'association Futuribles International expressément créée pour opérer comme un « think tank » indépendant sur des questions d'intérêt public — qui, généralement, n'ont jamais pu bénéficier des moyens de leurs ambitions, il est tout à fait saisissant de voir combien la France est pauvre en institutions de recherche sur les évolutions à long terme et combien le petit nombre d'entre elles qui existent, opérant toutes au sein de l'administration, ont vu l'horizon temporel de leurs travaux se rétrécir.*

*Sans doute ce quasi monopole qu'exerce en France l'administration, dès lors qu'il s'agit d'étudier les évolutions à long terme, est éminemment regrettable dans un domaine où, plus qu'en tout autre, le pluralisme des idées est essentiel à la qualité du débat public. Mais, de surcroît, lorsque l'État se désengage de ces réflexions à long terme, il ne reste plus guère de matériaux pour instruire la discussion.*

*Heureusement, tel n'est pas le cas dans tous les pays occidentaux puisque l'on voit, par exemple en Finlande, les instances publiques — au sein de l'exécutif et du législatif — attacher davantage d'importance au long terme et que, chez un certain nombre de nos partenaires, existent de puissantes structures et institutions, indépendantes*

*des pouvoirs publics, qui disposent d'une expertise et peuvent être des lieux de débat sur les perspectives à long terme.*

*Mais le Japon tient en l'espèce une place à part tant il accorde à l'élaboration de « visions » à long terme un rôle essentiel dans la conduite des affaires publiques et tant lesdites visions sont élaborées au travers d'une concertation étroite entre les agences gouvernementales, les institutions spécialisées, les universités et les entreprises.*

*Le premier plan décennal de développement est, à ma connaissance, le « Kogyo Iken » mis en œuvre à partir de 1884 au Japon à l'issue d'une étude très approfondie menée à l'initiative du Gouvernement Meiji. Ses auteurs, après avoir procédé à une analyse soignée des atouts et des handicaps du Japon, s'étaient attachés à définir des objectifs, à la fois mobilisateurs et réalistes qui, de facto, contribuèrent fort efficacement à l'émergence d'un dynamisme d'industrialisation à de nombreux égards exemplaire.*

*Comme le montre en particulier l'article de Guy Faure, le Japon — tout en étant pour une large part à l'origine de nouvelles formes d'organi-*

*sation et de management plus flexibles — est resté fidèle à cette pratique de l'anticipation et de la planification à long terme. En témoignent la définition des priorités à dix ans en matière de recherche et d'industrie ou, dans un domaine tout différent, la réforme du système de retraite et la gestion des fins de carrière dans une société vieillissante.*

*Une étude, réalisée par Futuribles voici une dizaine d'années sur la prise en compte du long terme dans les décisions publiques, révélait que les États-Unis anticipaient peu mais s'adaptaient rapidement, que le Japon anticipait beaucoup mais s'adaptait lentement, que l'Europe hélas manquait d'esprit d'anticipation et éprouvait de grandes difficultés à s'adapter.*

*Ces piètres facultés d'adaptation sont peut-être liées à l'absence de discussion sur les futurs possibles et de concertation sur l'avenir que nous retiendrions comme souhaitable. Donc à une absence de « vision » commune et mobilisatrice de l'avenir à long terme que nous voulons construire ; a contrario, à une excessive attention portée aux moyens au détriment de l'indispensable clarification des finalités.*

Hugues de Jouvenel

Nous tenons à remercier Jean-Marie Bouissou qui a assumé la coordination et la mise en forme de ce numéro spécial sur le Japon, ainsi que la Fondation Sasakawa pour l'aide qu'elle nous a apportée en vue de l'édition de ce volume.