

# DE L'ATTITUDE A L'ACTION PROSPECTIVE : UNE META-METHODE

Fabienne GOUX-BAUDIMENT<sup>1</sup>

Tiré à part de l'ouvrage : *De l'attitude à l'action prospective : une méta-méthode* (de Fabienne GOUX-BAUDIMENT) in GUYOT Jean-Luc, BRUNET Sébastien (ed), *CONSTRUIRE LES FUTURS - Contributions épistémologiques et méthodologiques à la démarche prospective*, Namur : Presses Universitaires de Namur, juin 2014, pp. 93-148.

## 1. Introduction

La prospective est une discipline particulièrement vaste. Son objet d'étude ou d'exercice peut être une organisation (grande ou petite, publique ou privée, individuelle ou collective, informelle ou institutionnelle), un territoire (local, national, mondial, ou à une quelconque autre échelle entre ces deux extrêmes), une problématique (économique, sociétale ou d'ordre technologique), voire un individu. Son champ de connaissance couvre un spectre allant de l'exploration à la création de futurs, de l'anticipation à l'imagination, de la détection des risques au design<sup>2</sup> des avenir souhaités. Son mode même de production de connaissance est pluriel : il varie de l'expertise individuelle aux réflexions collectives de profanes, en passant par le travail de groupes d'acteurs. Enfin, la prospective est pratiquée par des spécialistes comme par des praticiens d'autres disciplines, par des universitaires comme par des consultants, par des Européens, mais aussi des Américains, des Asiatiques, des Africains, chacun la colorant de sa propre vision culturelle.

Ainsi cette discipline est d'une extrême diversité. Mais pour que celle-ci soit une richesse et non une fragmentation, il importe que les fondamentaux de son unicité soient solidement établis. Si l'on se réfère à la prospective française, les bases de cette unicité sont relativement claires dans la mesure où l'on admet que ce sont celles posées par son "inventeur" Gaston Berger (Durance, 2009) : une prospective normative qui ne cherche pas à prédire le futur mais à anticiper les problèmes nouveaux qui s'y poseraient et y trouver des solutions nouvelles, désirables, en ligne avec les valeurs de l'humanisme (Goux-Baudiment, 2001). En revanche, si l'on considère la prospective d'une manière plus large comme l'ensemble du champ des "Etudes et Exercices à Vocation Prospective" (*Futures Studies*) (Barbieri-Masini, 2000), alors l'unicité est plus difficile à trouver. D'où l'intérêt d'une méta-méthode (*overarching method*), opérant comme un pont entre les différences de concepts et de pratiques pour produire cette unicité fondamentale recherchée.

---

<sup>1</sup> Prospectiviste internationale, professeur associé à l'Université d'Angers, France (Institut des Sciences et Techniques de l'Ingénieur d'Angers, département Innovation, chaire de Prospective, Innovation et Capital Immatériel) et responsable du bureau d'étude et de conseil proGective, basé à Paris.

<sup>2</sup> Au sens anglo-saxon du terme : la création d'un plan ou de normes pour la construction d'un objet ou d'un système (Cambridge Dictionary of American English).

Ce chapitre a ainsi pour objet de décrire cette méta-méthode en deux temps : la problématique à laquelle elle répond puis l'exposé de ses trois phases successives.

## **2. Problématique de l'appareillage méthodologique en prospective**

Où rechercher les éléments de cette unicité centrale de la discipline ? C'est vers la méthodologie que nous nous tournerons pour découvrir ou élaborer ce pont entre les multiples formes de la prospective. Au sens large, la méthodologie est l'analyse de la manière dont on procède dans un champ de connaissance donné. Il s'agit donc ici de réfléchir et comprendre la manière dont on fait de la prospective, non en termes de contenus, d'horizons ou d'objectifs, mais en termes de méthodes (2. 1).

Or, si une méthode réfère, le plus souvent, uniquement au déroulé des tâches qui la constituent, elle comporte aussi, moins visibles, des filtres implicites que sont les grilles de lecture que notre esprit chausse pour interpréter ce qui l'entoure (2. 2), et le type de connaissances qu'il utilise pour fabriquer lui-même de la connaissance (2. 3).

Enfin, avant d'entrer dans le vif du propos, il importe ici de préciser que les différents classements que nous allons évoquer dans la première partie de cette section, maltraitent quelque peu les frontières conceptuelles<sup>3</sup> entre méthode (telle que nous venons de la définir, à caractère plutôt déductif), démarche (*manière d'avancer dans un raisonnement*, à caractère plutôt expérimental, inductif), outil (*moyen qui permet d'obtenir un résultat*) et technique (*un ensemble de procédés propres à une activité, reposant sur des connaissances scientifiques*).

Il n'entre pas dans l'objet de cette recherche de développer une critique méthodologique systématique de chacun de ces classements, pas plus que d'en rechercher l'exhaustivité. Car ceux-ci ne sont donnés qu'à titre d'illustration de la diversité des approches en la matière, que celles-ci soient bien ou mal fondées.<sup>4</sup>

C'est pourquoi nous admettons ici comme définition élargie de la méthode l'"ensemble des moyens permettant d'obtenir un résultat quelconque"<sup>3</sup>.

### *2. 1. Boîte à outils mondiale*

L'identification d'une boîte à outils mondiale de la prospective pose un problème non pas de recherche de l'information mais bien du traitement de son foisonnement. En effet, les méthodes de prospective sont légions, des simples schémas d'analyse en deux dimensions à des méthodologies sophistiquées telles que la méthode des scénarios (Godet, 2001). Plusieurs classifications ont déjà été réalisées au cours des dernières décennies par différents auteurs, dans différents pays. Mais elles sont susceptibles d'obsolescence ou d'évolution au fur et à mesure du développement du corpus de cette jeune discipline (un demi-siècle d'existence). C'est pourquoi un nouveau classement apparaît nécessaire, transverse aux précédents, plus stable dans le temps, donc faisant appel à une catégorisation permettant de rendre compte aussi de l'état de l'art.

---

<sup>3</sup> Les définitions qui suivent sont empruntées au Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales français.

<sup>4</sup> D'autant que nombre de méthodes et outils aujourd'hui utilisés en prospective proviennent d'autres champs disciplinaires, la constitution de la discipline souffrant de n'avoir pas atteint la masse critique de chercheurs nécessaire à des progrès rapides.

Pour élaborer ce nouveau classement<sup>5</sup>, nous avons procédé en deux temps. Tout d'abord nous avons recherché les classifications existantes (2. 1. a), puis nous avons créé celle qui nous paraissait la plus apte à rendre compte de l'évolution des méthodes (2. 1. b), sur la base d'une consultation de prospectivistes reconnus dans le domaine, tels que le professeur James Dator de l'Université d'Hawaï. Nous avons ensuite réparti la plupart des méthodes existantes dans ce nouveau classement. Une des suites de ce travail pourrait être de réunir un groupe de prospectivistes de renommée mondiale pour les faire réfléchir à l'enrichissement de cette catégorisation.

### *2. 1. a. Classements existants*

En quoi se différencient les différents classements existants ? Deux grands types de typologie peuvent être distingués : par nature ou par organisation.

#### a) Une typologie par 'nature' ou objectif

Ces classements distinguent les méthodes les unes des autres en fonction de leur nature - par exemple prédictive ou exploratoire, subjective ou objective- ou de leur objectif final - normative ou extrapolative par exemple. Ainsi, le professeur Eleonora Barbieri-Masini (1993), par exemple, identifie trois catégories de méthodes.

Les méthodes subjectives ou intuitives : au lieu de reposer seulement sur les données ou l'information, les méthodes subjectives ou intuitives se fondent principalement sur le savoir, l'expérience, le talent et l'intuition des experts. Les méthodes les plus connues sont la revue de concepts (les experts d'un panel présentent leurs expériences face-à-face, de manière ouverte et non structurée), le brainstorming (au cours d'une série de réunions, les experts discutent d'un sujet clairement identifié, selon des règles simples visant à stimuler une discussion ouverte), la méthode Delphi (la méthode subjective par excellence qui permet d'atteindre un certain consensus parmi des experts qui répondent de manière anonyme et ne se rencontrent jamais), ou encore la matrice d'impacts-croisés (un développement plus complexe de la méthode Delphi qui vise à pallier ses faiblesses).

Les méthodes objectives : quelles soient extrapolatives ou normatives, les méthodes objectives sont toujours fondées sur l'information et les données. Elles utilisent des variables et des indicateurs pour décrire la réalité. - On peut définir les variables comme des éléments qui décrivent une situation, un événement, un domaine ; ces variables peuvent changer en fonction du contexte qu'elles sont supposées décrire, bien qu'il existe quelques variables générales. Le choix des variables dans les méthodes objectives est extrêmement important car elles tendent à changer dans le temps et dans l'espace. Les indicateurs, qui servent à décrire les variables, sont tout ce qui est observable et visible et qui indique une dimension plus profonde. Ainsi les indicateurs, quantitatifs ou qualitatifs, amènent à la surface ce qui souvent n'émerge pas mais qui peut être utile aux décideurs. - Les méthodes objectives peuvent être extrapolatives (quand elles analysent l'impact d'un événement futur, pertinent, sur le système lui-même et, si possible, sur le système social entier dont ce système fait partie) ou normatives (quand elles permettent d'identifier les buts que le système analysé veut atteindre dans le futur).

---

<sup>5</sup> Le résultat obtenu est une base de connaissances, la Global Foresight Toolbox© (2008), organisée sous la forme d'un Brain (logiciel Personal Brain). Les notes sont bilingues français-anglais, mais seront à terme uniquement en anglais. Elle a été financée pour partie par l'Institut Royal des Etudes Stratégiques du Royaume du Maroc et par proGective.

Les méthodes systémiques : l'approche systémique est née de la nécessité de faire face à la complexité croissante de la réalité et de détecter les relations existant entre les éléments qui la composent. Dans les méthodes systémiques, les interrelations entre les composants des systèmes sont plus importantes que chaque élément séparé ; le système peut être considéré ouvert ou fermé, selon qu'il interagit ou non avec l'environnement. Les méthodes systémiques les plus connues sont les modèles mondiaux (ils peuvent être descriptifs et visent alors à représenter le fonctionnement du système "monde" selon des variables choisies ; ou d'alerte pour répondre aux questions telles que "que va-t-il arriver si rien ne change dans le système mondial?" ou "que va-t-il arriver si des changements ont lieu?" (méthode du *what if?*) ; ou enfin normatifs lorsqu'ils ont pour but de prescrire des indications pour l'action en relation avec des objectifs spécifiques), le management stratégique (un développement de la planification d'entreprise), l'analyse de contexte ou *environmental scanning* (cette prise en compte de l'environnement ou du contexte du sujet analysé s'apparente davantage à une approche conceptuelle qu'à une technique rigide). On peut aussi inclure ici l'analyse du risque en perspectives multiples et la gestion des problèmes majeurs (*issues management*).

En conclusion, si cette catégorisation a été particulièrement utile au temps du foisonnement des grandes approches de la prospective, il semble aujourd'hui qu'elle s'avère moins opérante. En effet, plus les changements deviennent rapides et interdépendants, plus les méthodes objectives et subjectives se rapprochent des méthodes systémiques, comme c'est le cas dans la construction de scénarios par exemple.

Feu Daniel BELL (sociologue américain, professeur émérite à Harvard) distingua trois autres catégories "par nature" de méthodes prospectives (Bell, 1973) :

- les méthodes extrapolatives, qui projettent les sociétés du passé et du présent dans le futur, en extrapolant les tendances ;
- les méthodes macrohistoriques (proches de l'anthropologie prospective de Gaston Berger) qui étudient les éléments fondamentaux et historiques du changement sociétal ;
- les méthodes normatives, qui projettent les tendances dans le futur à partir de choix de cadres spécifiques de référence (objectifs, visions d'avenir).

Là encore, cette distinction tend à se perdre. D'une part, parce que l'approche macrohistorique est de plus en plus souvent intégrée aux deux autres et le sera certainement plus encore à l'avenir (cf. infra) ; d'autre part, parce qu'avec le renforcement du lien entre prospective et décision/action, la plupart des exercices de prospective intègrent aujourd'hui les méthodes extrapolatives et normatives dans une même approche (Goux-Baudiment, 2008).

L'un des prospectivistes les plus renommés mondialement, le professeur James Allen Dator de l'Université de Manoa (Hawaï) utilise quatre catégories de méthodes (Dator, 2002) :

- Insight ou méthodes fondées sur l'intuition, qui utilisent l'expérience et/ou la connaissance approfondie de l'histoire pour anticiper le futur ;
- Flashlight ou méthodes prédictives fondées sur l'analyse des tendances du présent et du passé ;
- Lighthouse ou méthodes exploratoires à la recherche de ce qui pourrait être fondamentalement nouveau dans le futur ;
- Normative ou méthodes visant à créer le futur, sur la base de valeurs, de visions préférées et d'alternatives.

Cette catégorisation affine les précédentes et garde toute sa pertinence pour une typologie analytique par nature ou objet. Cependant, elle ne permet pas de rendre compte des nouvelles méthodes intégratives qui se développent.

b) Une typologie selon l'organisation de la méthode (étude ou exercice<sup>6</sup>)

Le guide prospective du projet européen FOR-LEARN (Popper, 2008) suggère de caractériser les méthodes selon trois critères : le niveau de participation (citoyens vs experts), le degré de dépendance vis-à-vis de l'expertise, le degré d'interactivité.

Sur cette base, le guide propose le mode de classement suivant qui apparaît peu aisé à manipuler (cf. figure 1 : la forme à l'intérieur du cercle indique la fréquence d'utilisation de chaque méthode au sein du panel analysé par l'EFMN - European Foresight monitoring Network).

En effet, plusieurs méthodes présentent les couples de critères (expertise vs interactivité ; créativité vs preuves) simultanément ou alternativement, comme l'analyse morphologique, qui peut mixer des prévisions justifiées et des facteurs de rupture inventés (simultanéité) ou être utilisée tantôt dans le cadre de panels d'experts, tantôt de manière interactive (alternance) dans le même exercice.

En réalité les modalités d'organisation du processus de prospective, bien qu'étroitement corrélées aux méthodes employées, ne nous semblent pas un critère différenciant pertinent sur le plan méthodologique, car une même méthode est souvent employée avec des modalités d'organisation différentes.

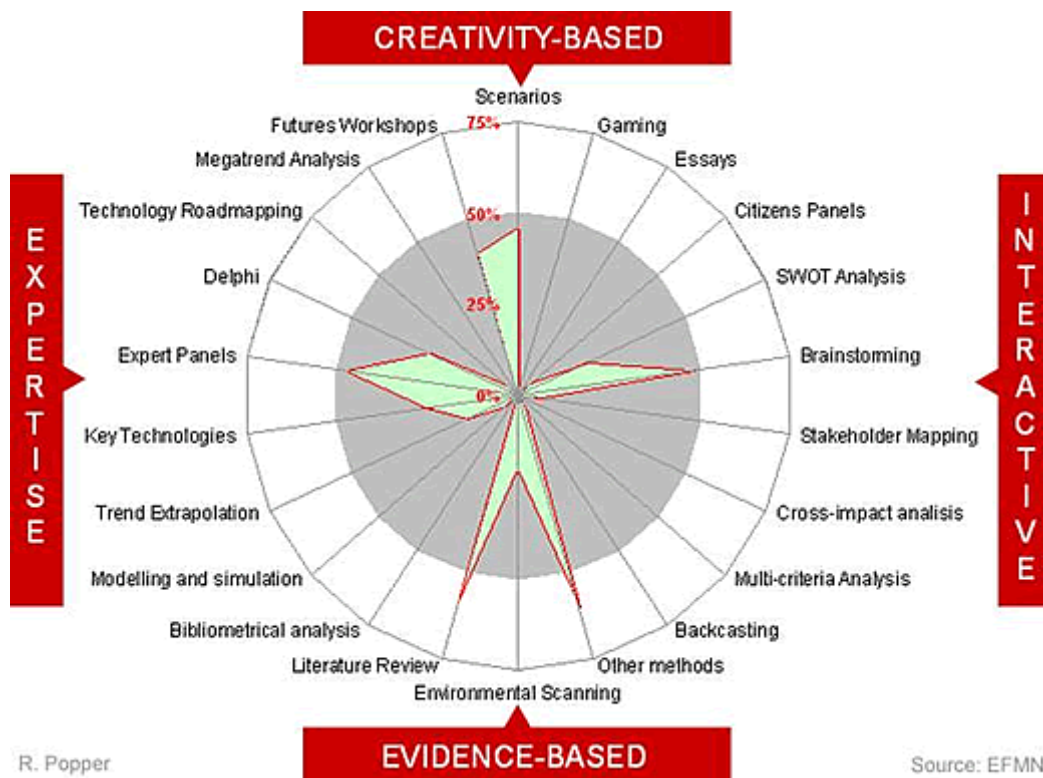


Figure 1. Classement possible de méthodes prospectives selon l'EFMN

Source : [http://forlearn.jrc.ec.europa.eu/guide/4\\_methodology/meth\\_classification.htm](http://forlearn.jrc.ec.europa.eu/guide/4_methodology/meth_classification.htm)

<sup>6</sup> L'étude est un processus d'expertise, souvent réalisé 'en chambre', tandis que l'exercice est une réflexion collective, interactive, souvent pratiquées par des acteurs plutôt que des experts. Goux-Baudiment (2008).

### c) Autres classements possibles

Si l'on cherche au-delà de ces deux grandes typologies, trois autres types de classement sont envisageables.

Par destination : on peut, par exemple, classer les méthodes de prospective en fonction des domaines d'application spécifiques de la prospective : prospective globale, prospective technologique, prospective des organisations et prospective territoriale. Mais nombre de méthodes, comme celle des scénarios, sont employées dans plusieurs domaines. Ce classement, générateur de redondances, ne peut donc être retenu.

Par pays : là encore, le biais est évident car le pays d'origine des méthodes n'est pas toujours connu et le pays d'application encore plus difficile à cerner ; certaines méthodologies connaissent un usage largement répandu et d'autres non, souvent pour des raisons linguistiques. Une telle tentative de classement a cependant été réalisée dans le cadre du projet européen FOR-LEARN (cf. figure 2) mais elle n'a qu'une vocation indicative, notamment du fait de la faible représentativité des utilisateurs interrogés.

Table 4.1: Top 10 foresight methods per region

Top 10	EU27+ (485 cases and 1835 methods) Average 4	Trans-Europe (61 cases and 192 methods) Average 3	North America (109 cases and 328 methods) Average 3	Latin America (24 cases and 188 methods) Average 8	Asia (51 cases and 280 methods) Average 6	Africa (10 cases and 47 methods) Average 5	Oceania (15 cases and 35 methods) Average 2
1	Literature Review (63%)	Literature Review (48%)	Expert Panels (57%)	Other methods (71%)	Expert Panels (80%)	Scenarios (60%)	Backcasting (33%)
2	Expert Panels (52%)	Scenarios (41%)	Futures Workshops (46%)	Expert Panels (67%)	Scenarios (57%)	Megatrend Analysis (50%)	Interviews (33%)
3	Scenarios (47%)	Expert Panels (30%)	Literature Review (45%)	Literature Review (67%)	Literature Review (55%)	Literature Review (50%)	Citizen Panels (33%)
4	Other methods (24%)	Futures Workshops (23%)	Technology Roadmapping (39%)	Environmental Scanning (63%)	Interviews (45%)	Futures Workshops (40%)	Questionnaire / Survey (27%)
5	Futures Workshops (22%)	Brainstorming (21%)	Key Technologies (28%)	Brainstorming (63%)	Questionnaire / Survey (39%)	Expert Panels (40%)	Megatrend Analysis (20%)
6	Brainstorming (20%)	Megatrend Analysis (19%)	Scenarios (17%)	Questionnaire / Survey (58%)	Brainstorming (37%)	Essays (30%)	Trend Extrapolation (20%)
7	Trend Extrapolation (19%)	Trend Extrapolation (19%)	Megatrend Analysis (16%)	Interviews (50%)	Delphi (35%)	Questionnaire / Survey (30%)	Delphi (20%)
8	Delphi (17%)	Other methods (19%)	Interviews (10%)	SWOT Analysis (50%)	Trend Extrapolation (27%)	Modelling & simulation (30%)	Scenarios (13%)
9	SWOT Analysis (15%)	Modelling & simulation (13%)	Essays (6%)	Scenarios (42%)	Megatrend Analysis (25%)	Trend Extrapolation (30%)	Brainstorming (13%)
10	Interviews (15%)	Questionnaire / Survey (13%)	Trend Extrapolation (6%)	Structural analysis (38%)	Modelling & simulation (25%)	Other methods (30%)	Expert Panels (13%)

Figure 2. Les 10 premières méthodes de prospective par région du monde

Source : Popper R. et alii (2008), *Global Foresight Outlook 2007*, Bruxelles: EFMN, p. 19.

Par étape du processus prospectif : ce classement par étapes de la méthodologie suivie reflète la recherche actuelle d'une catégorisation plus transversale. Il est mentionné dans le Guide de la prospective en ligne du projet FOR-LEARN (*op. cit.*) comme un classement fonctionnel, les trois fonctions - correspondant à des étapes spécifiques de l'exercice de prospective - étant

le diagnostic, le pronostic et la prescription<sup>7</sup>. Fonctions que l'on retrouve dans la méthodologie française souvent utilisée en prospective territoriale : comprendre, anticiper, proposer (Goux-Baudiment, 2008).

Toutefois, si cette catégorisation est utile au choix des méthodes relevant de chaque étape, elle ne permet pas le classement de l'ensemble des instruments de la prospective, notamment les méthodologies intégratives qui traitent ces trois étapes dans une même approche.

### 2. 1. b. Le classement retenu

Compte tenu de ces différents éléments critiques, une nouvelle typologie a été élaborée à partir de l'identification de cinq grands types de méthodologies prospectives (figure 3). Son objectif est d'unifier - bien qu'imparfaitement - les catégories préexistantes en une seule grille de classification des méthodes prospectives. Si le processus est relativement aisé avec les catégorisations classiques comme celles de Dator, Inayatullah et Voros, le rapprochement avec celle de Masini est plus délicat car les deux classifications se complètent de manière matricielle plus qu'elles ne se superposent.

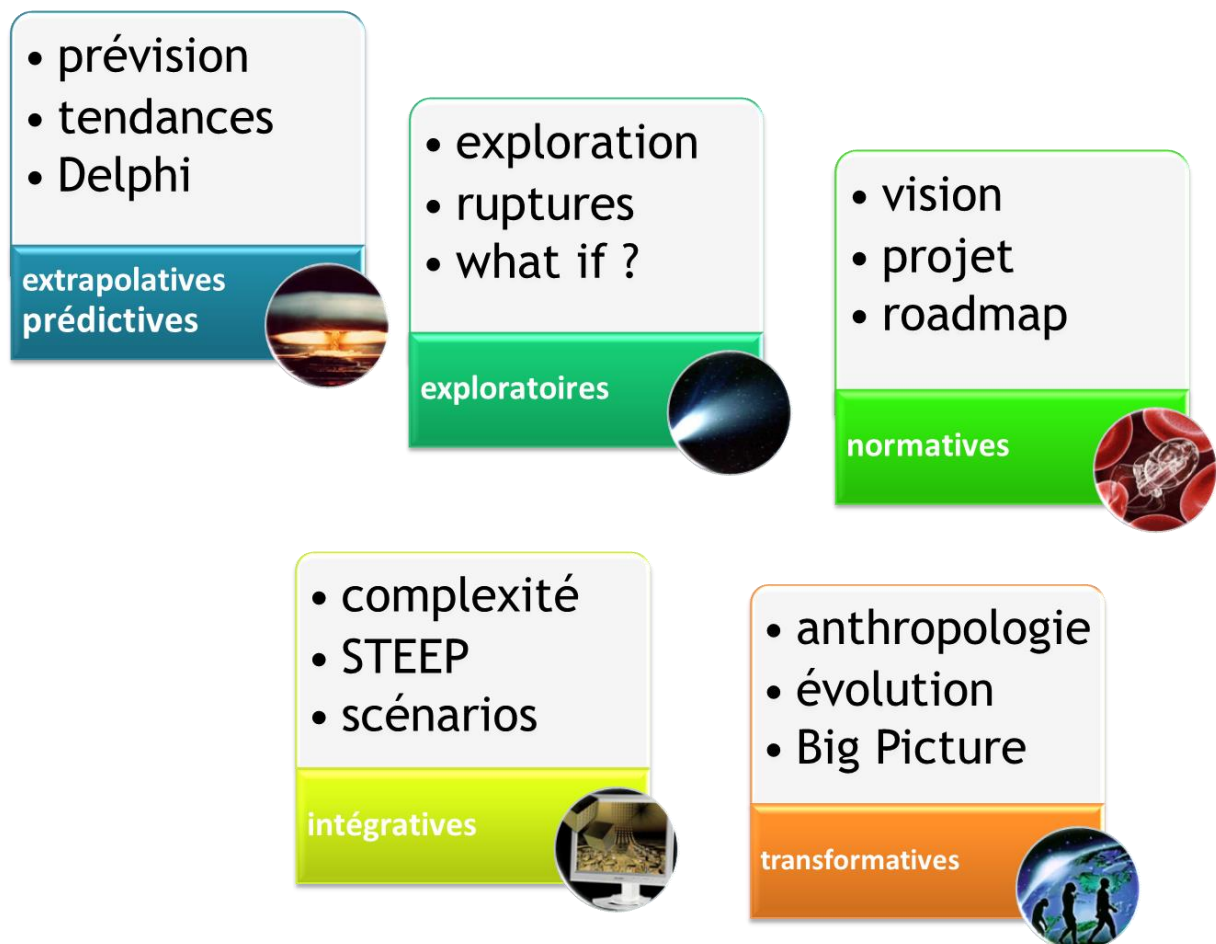


Figure 3 Global Foresight Toolbox©

Source : Goux-Baudiment F., *Boîte à outils mondiale de la prospective*, Rabat: IRES, 2008, document non publié

<sup>7</sup> Site FOR-LEARN, section Methodology / methodological framework ([http://forlearn.jrc.ec.europa.eu/guide/4\\_methodology/framework.htm](http://forlearn.jrc.ec.europa.eu/guide/4_methodology/framework.htm))

Pour une meilleure lisibilité, elles sont regroupées ci-dessous en trois groupes. Les deux premiers (méthodes d'anticipation et méthodes normatives) regroupent des méthodes classiques tandis que le dernier (méthodes de 2<sup>ème</sup> génération) concerne des méthodes nouvelles quant à leur processus ou leur objectif, d'où son appellation.

#### a) Les méthodes d'anticipation

Les méthodes d'anticipation du futur, souvent réunies sous le terme anglo-saxon de "*forecasting*" au sens large, sont les plus anciennes d'un point de vue chronologique. La plupart d'entre elles, comme Delphi et les méthodes multicritères, datent des lendemains de la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale et ont été créées aux Etats-Unis.

On les divise généralement en deux blocs : les méthodes prédictives et les méthodes exploratoires.

Les méthodes à vocation prédictive ont pour objectif de 'prédire' le futur qui a le maximum de probabilités de survenance. Dans la pensée française, elles sont à la charnière entre prévision et prospective. Selon la classification de Joseph Voros, on mettra dans cette catégorie les méthodes qui répondent aux deux critères suivants :

- répondre à la question : "que va-t-il arriver" ou "est-il probable qu'il arrive" ? ;
- être utilisées pour tenter de "prédire"/prévoir où les tendances identifiées peuvent conduire (extrapolation).

Les méthodes à vocation exploratoire ont pour objet de répondre à la question : que pourrait-il arriver ? Leur objectif est de découvrir des alternatives aux projections tendanciennes fournies par les méthodes prédictives, mais aussi de découvrir des événements possibles auxquels il serait souhaitable de préparer une réponse en termes d'adaptation, si jamais ils survenaient et qu'on ne puisse pas les changer (*wild cards*, *X-events*). L'étude des impacts de ces événements fait partie intégrante de cette catégorie (Casti, 2012).

#### b) Les méthodes normatives

Les méthodes normatives ont pour but de répondre à la question "que devrait-il arriver ?" afin de décider quel avenir construire. Nous sommes ici dans le domaine des futurs désirables raisonnés et non plus dans l'exploration des futurs possibles.

On trouve dans cette catégorie trois groupes de méthodes :

- les méthodes permettant d'élaborer une vision d'avenir souhaitable : le *visioning* ;
- les méthodes relatives à la participation/concertation - qui fait partie intégrante des méthodes normatives - utilisées aussi bien dans le secteur public dans le cadre de la démocratie délibérative (*anticipatory democracy*) que dans le secteur privé.
- les méthodes propres à la détermination d'objectifs et de stratégies correspondantes, principalement utilisées dans les organisations et notamment les entreprises : le *strategic foresight* ou prospective stratégique.

#### c) Les méthodes de 2<sup>ème</sup> génération

La complexité croissant, les méthodes simples d'anticipation sont devenues progressivement insuffisantes pour affronter les changements en cours, qu'il s'agisse de les anticiper ou de les préparer.

Ont alors émergé deux grandes catégories de méthodes :

- les méthodes dites intégratives dans la mesure où elles ne constituent pas des méthodes forcément nouvelles en soi mais plutôt des processus cognitifs qui intègrent



des méthodes préexistantes ; la méthode des scénarios de M. Godet (2001) en est un bon exemple ;

- les méthodes dites transformatives, qui s'attachent à comprendre l'évolution de l'espèce humaine et les schémas (*patterns*) de transformation qui peuvent en découler. Elles permettent moins de prédire ou de créer des changements spécifiques que d'apporter une meilleure connaissance des processus de transformation qui génèrent l'avenir.

La première des méthodes à vocation intégrative - chronologiquement et par ordre d'importance de pratique - est indiscutablement la méthode des scénarios (*scenario building*). On trouve ensuite les méthodes systémiques (Barbieri-Masini, 1993) et un groupe très récent de méthodes dites "*integral futures*" (Slaughter, 2008) issues des travaux du philosophe Ken Wilber. Enfin, un dernier groupe réunit les processus informatisés (outils) qui permettent de tirer parti de différentes méthodes en les intégrant sur une même plateforme, comme *Future Map* ou RAHS.

Les méthodes à vocation 'transformative' sont moins des méthodes stricto sensu que des manières de penser l'avenir en termes de transformation. Elles aident à identifier les invariants de l'évolution de l'espèce humaine et les patterns qui reviennent régulièrement (macrohistoire) ou encore à dessiner la *Big Picture*, une vision synthétique de l'histoire et du futur (Taub, 2011). C'est la catégorie de méthodes la plus amont du processus de réflexion sur le futur.

Cette boîte à outil mondiale de la prospective montre une évolution paradigmatique de la discipline : d'une recherche de certitudes sur le futur (prévision), la prospective est progressivement passée à une recherche de l'incertitude, à travers la génération de multiples futurs possibles (Dator, 1998) ; là où la simplicité du modèle favorisait l'extrapolation (Delphi, analyse d'impacts croisés), la prise de conscience de la complexité vient réinterroger la pertinence des anticipations ; enfin, de l'utilisation d'outils à vocation prospective nous sommes passés à une pensée du futur plus intégrée, plus complexe et plus diachronique. La recherche d'une méta-méthode de la prospective est un pas de plus sur ce chemin.

## 2. 2. Grille de lecture

L'esprit humain - *hic et nunc* - a besoin de mettre l'information dans un ordre spécifique pour pouvoir l'interpréter. Ce mode particulier de traitement de l'information que nous appelons ici "grilles de lecture" se décline, notamment, sous trois aspects particuliers que la prospective doit prendre en compte : la vision du monde, la grille d'analyse et la grille de lecture prospective.

### 2. 2. a. Reconnaître sa propre vision du monde

Une des exigences du prospectiviste est de reconnaître la grille de lecture référentielle que chaque penseur porte en lui-même afin d'en comprendre les biais et orientations (Berger 1954 ; Polak, 1961). Généralement décrite comme un paradigme, cette "vision du monde" (en écho aux concepts de *worldview* et de *Weltanschauung*) - souvent implicite, voire inconsciente - sous-tend toute tentative d'interprétation du monde. Elle constitue, comme l'ont montré Jung (1995) et Foucault (1966), un système de référence pour comprendre le monde et la place que nous y occupons, mais aussi une *épistémè* (système de représentations) qui définit toute la production du savoir à une époque donnée.

Or si cette représentation du monde est nécessaire à l'ordonnement logique qui permet à l'être humain de donner du sens à son environnement et à ses actions, elle est aussi génératrice de zones de cécité (Porter, 1998 ; Tuchman, 1985). C'est pourquoi Morin (2000) consacre le

premier chapitre de ses "Sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur" aux "cécités de la connaissance" :

*"En effet, la connaissance ne peut être considérée comme un outil ready made, que l'on peut utiliser sans examiner sa nature. Aussi la connaissance de la connaissance doit-elle apparaître comme une nécessité première qui servirait de préparation à l'affrontement des risques permanents d'erreur et d'illusion, qui ne cessent de parasiter l'esprit humain. Il s'agit d'armer chaque esprit dans le combat vital pour la lucidité. Il est nécessaire d'introduire et de développer dans l'enseignement l'étude des caractères cérébraux, mentaux, culturels des connaissances humaines, de ses processus et de ses modalités, des dispositions tant psychiques que culturelles qui lui font risquer l'erreur ou l'illusion."* (p. 1)

Mieux connaître sa propre vision du monde constitue donc la première étape sur la route d'une méthodologie prospective.

### *2. 2. b. Reconnaître la grille de lecture employée*

La seconde étape a pour objectif de se forger une capacité à reconnaître les grilles de lecture des autres. En effet, des grilles d'analyse classiques telles que les grilles de lecture idéologiques peuvent, par leur caractère même, enfermer la pensée dans un seul schéma interprétatif, exclusif de tous les autres. La grille de lecture marxiste, par exemple, offre une lecture du monde fondée sur une infrastructure économique, une superstructure politique et un déterminisme historique : elle conditionne l'analyse des données qui en résulte.

C'est pourquoi il importe de cultiver un esprit critique, capable de discernement, afin d'identifier jusque - et surtout - dans les données institutionnelles qui sont fournies (rapports d'instituts de statistiques, rapports parlementaires, etc.) les paradigmes qui guident les analyses et recommandations publiées, notamment lorsqu'elles semblent éminemment scientifiques, donc objectives. Les multiples controverses sur le changement climatique sont de bons exemples de l'affrontement de paradigmes concurrents.

### *2. 2. c. Utiliser une grille de lecture prospective*

Enfin la troisième étape est la capacité à utiliser ou forger une grille de lecture prospective (GLP) en connaissance de cause, c'est-à-dire sachant les besoins qu'elle comble et les cécités qu'elle risque d'engendrer.

#### a) Pourquoi une grille de lecture prospective ?

Toute réflexion prospective s'appuie d'abord sur un état des lieux, plus ou moins poussé. En prospective territoriale, on parle plutôt d'un diagnostic. Sémantiquement, la différence entre les deux réside dans le fait que l'état des lieux est purement factuel, tandis que le diagnostic est interprétatif : il permet d'identifier les forces et les faiblesses de l'objet étudié. Mais l'un comme l'autre présentent trois caractéristiques : ils sont systémiques, dynamiques et explicatifs (cf. infra).

Du fait de cette approche particulièrement large, un grand nombre de données sont collectées pour pouvoir procéder à cet état des lieux/diagnostic. La prospective procédant de la synthèse plus encore que de l'analyse, l'enjeu est de donner du sens à cet ensemble de données pour restituer la richesse parfois paradoxale des situations réelles.

La GLP devient alors un mode d'analyse d'un objet complexe, qui tient compte des multiples compréhensions / interprétations qui peuvent en être faites et compose ainsi une représentation multidimensionnelle, dynamique (en terme temporel) et globale de cet objet. Elle permet de produire une synthèse explicative (plutôt que descriptive) et systémique (qui

s'attache aux mécanismes, articulations et liens entre les variables du système). Ainsi la GPL "relie" les composantes du système étudié et "relit" les analyses classiques souvent convenues, en les éclairant d'une dimension prospective (tendances, ruptures, éléments structurels plutôt que conjoncturels...).

La finalité de la GPL est donc d'aborder un système complexe de manière relativement simple, sous des angles très différents qui éclairent l'objet de manière complémentaire, voire contradictoire. Elle doit donc multiplier les "angles de prise de vue" pour approcher le plus possible la complexité de l'objet. C'est pourquoi elle nécessite des "mises au point" (au sens photographique du terme) culturelles. Pour analyser les dynamiques qui meuvent un système - notamment un objet immatériel comme un concept, une civilisation ou une collectivité territoriale - il est nécessaire de décoder les "rails" culturels qui le sous-tendent. Par exemple, le concept d'information diffère selon qu'on le considère à travers une grille de lecture japonaise ou française ; de même le concept de projet n'est pas le même dans son acceptation anglo-saxonne, plus pragmatique, que française, plus idéale.

#### b) Quelle grille de lecture prospective adopter ?

La plupart des prospectivistes utilisent des grilles de lecture préexistantes, comme STEEP (cf. infra). Mais parfois, pour être capable de recomposer l'objet étudié dans toute la richesse de sa situation, de son environnement et de sa dynamique, il est nécessaire de créer une grille de lecture *ad hoc*.

La grille de lecture STEEP fait partie des modes simples d'exploration de problèmes multidimensionnels qui permettent de donner une épaisseur et une cohérence à la problématique étudiée, susceptible de faciliter l'élaboration de solutions. Elle permet de répondre de manière systématique aux questions suivantes : comment se caractérise la communauté humaine de ce système (territoire, groupe, société) ? comment produit-elle des connaissances ? comment échange-t-elle les biens et services que le système produit ? sur quel espace et dans quel environnement vit-elle ? quelles sont les règles qui régissent l'ensemble ? Elle inclut les cinq grandes composantes de tout système humain :

- Société : ce qui concerne l'homme en tant qu'individu et être social. Cela recouvre la démographie, les croyances, la culture, les modes de vie, la santé, l'éducation, la citoyenneté, le niveau de vie.
- Technologie (science, techniques et connaissances au sens large) : la production, la capitalisation et la transmission des connaissances.
- Espace : l'espace physique, la biosphère et l'espace extraterrestre. On y distingue l'environnement au sens de biosphère (écologie) et milieux non terrestres (système solaire, etc.), et l'espace au sens de territoire physique (ressources, développement), qu'il soit naturel ou artificiel, bâti ou non. La question urbaine entre donc dans cette catégorie.
- Economie : l'ensemble des processus permettant l'acquisition, la production et l'échange et le recyclage de biens et de services. Cela recouvre l'économie intérieure (situation et évolution, socio-économie, activités critiques, etc.), l'économie extérieure (modèle et politique économique, mondialisation, indépendance) et les processus de la mondialisation.
- Politique : l'organisation des Etats et des relations entre ceux-ci. Le politique est la structure et le fonctionnement (théorique et pratique) d'une société. Elle concerne les régulations, l'équilibre, le développement interne ou externe de cette société, ses rapports internes et ses rapports à d'autres ensembles de même nature. Cette catégorie regroupe politique intérieure, politique extérieure et géopolitique, sous l'angle des

politiques publiques, régimes politiques, systèmes administratifs, droits et devoirs, et relations internationales.

A partir de ce modèle général, STEEP peut se décliner en plusieurs variantes, comme SITEEP qui distingue spécifiquement l'Individu, ou comme PETC (Politics, Economics, Technology and Culture) utilisée par Grimes (2008).

Les GLP *ad hoc* sont généralement élaborées pour rendre compte d'un objet complexe en fournissant soit un grand nombre d'analyses complémentaires de cet objet, soit des regards très décalés. Elles permettent de structurer la grande quantité d'informations recueillie afin d'éclairer l'objet d'un jour sinon nouveau du moins suffisamment ouvert pour générer différents futurs possibles. Elles adoptent souvent une forme matricielle pour couvrir un large éventail de phénomènes.

En conclusion, la grille de lecture prospective relie les informations dont elle dispose de manière à fournir une autre vision du système étudié, voire à lui donner un autre sens (signification). Elle permet - soit en comprenant mieux le système complexe étudié, soit en lui découvrant un sens nouveau - d'en anticiper l'évolution ou d'en étudier de nouvelles conséquences possibles.

### *2. 3. Types de connaissance utilisés*

La problématique de l'appareillage méthodologique de la prospective nécessite aussi d'aborder la question du type de connaissance mobilisé pour réaliser une étude ou exercice de prospective, notamment dans la phase COMPRENDRE. En effet, surtout en prospective territoriale, on observe trop souvent des diagnostics fondés sur une connaissance « absolue » (non-comparative), statique (non-dynamique) ou descriptive (non-explicative). C'est pourquoi il apparaît important de détailler les quatre grands types de connaissances<sup>8</sup> auxquels la prospective fait appel, afin de mieux comprendre nos propres moyens de connaissance.

#### *2. 3. a. Connaissance dynamique*

Tout objet étudié s'enracine dans un passé plus ancien que l'existence même de l'objet : le temps où la cause de l'objet futur est apparue. Cette recherche des origines permet de répondre à la question "pourquoi l'objet existe-t-il ?". Il est nécessaire ensuite d'étudier l'histoire de l'objet pour en comprendre les évolutions qui ont abouti à son visage d'aujourd'hui (les transformations).

Or nous rencontrons souvent un obstacle à cette connaissance dynamique : la culture du fixisme. La perception immédiate de leur environnement par les cultures premières les a amenées à une interprétation fixiste de la nature et des processus physiques et biologiques (Hugonie, 2004), bien compréhensible en l'état de leurs connaissances. Mais tandis que l'Antiquité avait dépassé ce stade en introduisant une vision évolutionniste du monde, le paradigme de la chrétienté médiévale a imposé à nouveau le fixisme. Or, en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle, celui-ci n'a pas totalement disparu des schémas de pensée occidentaux, malgré la révolution intellectuelle de la Renaissance (Picq, 2005). Nous peinons à reconnaître le changement et plus encore à l'admettre ; comme le montre Berger (1957), nous recherchons continuellement la fixité à travers l'analogie (tout est identique à tout), le précédent (il n'y a rien de neuf sous le soleil) et l'extrapolation (la poursuite du passé dans le futur). C'est pourquoi il est nécessaire de procéder à cet effort de connaissance dynamique, qui ne nous est

---

<sup>8</sup> Nous avons volontairement ignoré ici le cinquième grand champ de la connaissance prospective : la connaissance anticipative, car elle nécessiterait de longs développements.

pas spontanée, afin d'admettre à la fois que nos paradigmes changent (fin du dogme) mais aussi que le monde lui-même n'est pas fixe, définitif, mais en permanente évolution, comme doit l'être notre pensée pour le comprendre.

Matériellement, cette connaissance se traduit aussi bien par des données qualitatives que quantitatives. Si les courbes géométriques issues de séries de données illustrent bien l'évolution d'un indicateur donné, on tend souvent à négliger les éléments de connaissance dynamique que sont la comparaison d'écrits historiques ou de visuels (photos, cartes). La connaissance dynamique n'est donc pas que mathématique : elle s'empare de tout ce qui permet une comparaison temporelle.

### *2. 3. b. Connaissance systémique*

La notion de système est ici utilisée dans son sens originel d'"organisation", d'"ensemble", qui permet de "mettre en rapport" (Bertalanffy, 1968). Nous en retiendrons donc la définition suivante : *Un système est un ensemble d'éléments interagissant entre eux selon certains principes ou règles. Il est déterminé par la nature de ses éléments constitutifs, les interactions entre ces derniers et sa frontière, c'est-à-dire le critère d'appartenance au système (déterminant si une entité appartient au système ou fait au contraire partie de son environnement). Un sous-système ou module est un système participant à un système de rang supérieur. Un système peut être ouvert ou fermé, selon qu'il interagit ou non directement avec son environnement.* (Wikipedia)

Ce deuxième ensemble de connaissances vise donc à identifier les éléments constitutifs du système étudié, puis comprendre comment celui-ci fonctionne, tant dans ses interactions internes que dans ses relations avec son environnement externe. Logiquement, l'étape précédente (connaissance dynamique) doit avoir permis d'identifier la plupart des éléments constitutifs du système de l'objet.

L'analyse structurelle (Godet, 1985) est l'une des méthodes les plus classiques pour réaliser une analyse systémique. Elle consiste à identifier les variables internes et externes du système étudié, ainsi que les relations qui existent ou pourraient potentiellement exister entre celles-ci. Ces relations peuvent être utilement affinées au moyen de la théorie des ensembles.

La connaissance systémique est donc une approche du réel en termes d'ensemble dont les éléments entretiennent des relations essentielles entre eux et avec l'extérieur. Elle nécessite une mise à distance critique de l'objet pour en percevoir toutes les interactions.

### *2. 3. c. Connaissance épistémique*

Comme nous l'avons vu précédemment, si nous ne sommes pas capables de faire évoluer les fondamentaux de notre vision du monde (*worldview*, paradigme), nous demeurons dans le fixisme. Pour admettre la mobilité du monde telle qu'évoquée par Berger (1960), il faut passer par le détour d'une réflexion sur nos propres moyens de connaissance (cf. 2.2.a) : comment construisons-nous nos connaissances ?

Les travaux de Polak (1961) puis de Medina Vasquez (2001) montrent à quel point il est nécessaire de mieux maîtriser la fabrication de nos images du futur. Celles-ci sont en effet soumises à nos filtres individuels (optimisme, pessimisme, zones de cécité), à nos valeurs, à nos perceptions culturelles de ce qui est possible ou non, à notre condition même (sexe, âge). C'est pourquoi aucune hypothèse sur l'avenir ne peut être considérée comme réellement objective. A défaut de pouvoir combattre ces biais, au moins faut-il les rendre explicites car ils contribuent à façonner notre manière de voir le monde (Dator, 1998).

La question des grilles de lecture adoptées fait partie de cette connaissance épistémique. Ainsi, par exemple, selon que l'on considère ou non qu'une transition majeure, civilisationnelle, est en train d'avoir lieu, les images du futur sont différentes, d'où l'importance d'explicitier nos présupposés. Ce registre de connaissance sera donc particulièrement mobilisé pour l'analyse du contexte mondial, nécessaire, d'une part, à la distanciation critique (le système n'est plus regardé en soi mais au sein du contexte mondial) et, d'autre part, à l'analyse des facteurs de changement externes qui vont influencer le devenir du système.

La connaissance épistémique vise donc à nous faire réfléchir à nos propres moyens de connaissance, en tant que distance critique que le prospectiviste doit prendre non seulement vis-à-vis de ses propres certitudes, mais aussi vis-à-vis du système observé et des "idées reçues" que véhicule celui-ci (Godet, 2007). Elle est particulièrement utile dans les démarches d'intelligence collective et préfère la connaissance directe à la connaissance intermédiée (Goux-Baudiment, 2001).

### *2. 3. d. Connaissance diagnostique*

Le travail de diagnostic se différencie singulièrement de celui des trois ensembles précédents de connaissances, dans la mesure où il est moins idéal et plus concret. En effet, ce dernier type de connaissance vise à permettre de porter un jugement - aussi clinique que possible - sur le système étudié, comme par exemple indiquer ce qui peut constituer une force ou une faiblesse (atout ou handicap, frein ou moteur, nœud de futur) du système au regard de l'évolution en cours ou considérée. C'est d'abord une connaissance comparative qui est mise en œuvre pour fonder ensuite, de la manière la plus objective possible, l'interprétation du système qui mènera à son diagnostic.

La connaissance diagnostique de l'objet étudié s'apparente à la connaissance clinique d'un patient : il s'agit tout d'abord d'identifier le système étudié en élaborant une description du patient, qu'il s'agisse d'un territoire, d'une organisation, d'un champ d'activité ou de connaissance. Il s'agit ensuite d'en détecter les symptômes (travail d'écoute et de comparaison) et de rassembler cette information de manière synthétique pour diagnostiquer les maux dont souffre ce patient. Mais le médecin ne s'arrêterait au diagnostic : il lui faut prescrire une remédiation. C'est l'ensemble de cette chaîne que la connaissance diagnostique doit maîtriser.

On ne saurait suffisamment insister ici sur la capacité de synthèse que ce type de connaissance mobilise, car le diagnostic émerge finalement non de l'analyse fine d'une variable donnée, mais de la prise en compte synthétique de l'ensemble des symptômes identifiés.

Ainsi, la connaissance diagnostique est le dernier échelon cognitif de la première phase de la méta-méthode (COMPRENDRE) : elle se nourrit des trois autres types de connaissance mais produit sa propre valeur ajoutée à travers le risque pris d'énoncer un jugement sur le système, résultant de l'interprétation des données recueillies et de la compréhension qui s'en est dégagée. Elle semble souvent la plus facile, la plus évidente à mettre en œuvre - sans doute parce que plus concrète - alors qu'elle recèle des pièges (interprétations erronées, erreurs de données, zones blanches, etc.) que seule une bonne maîtrise de l'ensemble des connaissances évoquées ici peut lui permettre d'éviter.

En résumé, la connaissance dynamique permet de connaître les origines, les causes et les évolutions de l'objet traité ; la connaissance systémique permet de produire des grilles de lecture globales de l'objet, de connaître les interrelations dont dépend le fonctionnement de celui-ci et la manière dont l'objet s'articule, dynamiquement, avec son environnement ; la

connaissance épistémique permet de mettre à distance critique les informations obtenues et de les traiter de manière aussi transparente, sinon objective, que possible ; et enfin la connaissance diagnostique conduit à porter un jugement synthétique sur l'objet étudié et à proposer - éventuellement - des solutions possibles.

### 3. Méta-méthode

La partie précédente a montré, d'une part, que les différentes méthodes de prospective pouvaient aujourd'hui être classées en cinq grandes catégories reflétant à la fois l'évolution de la discipline (des méthodes prédictives aux méthodes normatives) et la complexification de celle-ci (méthodes intégratives et transformatives). Elle a montré, d'autre part, en amont des méthodes, que la compréhension des données relatives à l'étude ou à l'exercice de prospective nécessite une réflexion approfondie sur les grilles de lecture culturelles, personnelles et collectives, et sur les grilles de lecture prospective volontairement mises en place pour interpréter ces données. Enfin, en amont encore des grilles de lecture, elle a montré (de manière non-exhaustive) que quatre types de connaissance - la connaissance anticipative ayant été exclue pour des raisons d'ampleur du champ (Nelson, 2008) - nécessaires à la prospective peuvent être identifiés.

La conclusion sommaire de cette réflexion est que les principaux ingrédients de l'appareillage méthodologique de la prospective - conçue comme un processus cognitif qui se distingue par sa volonté d'appréhender les futurs possibles et souhaitables - sont aujourd'hui en mesure d'être communiqués, compris et approfondis à l'échelle mondiale (à l'exception peut-être de la connaissance anticipative dont le champ n'est pas encore stabilisé). Dès lors, il est possible de dessiner les contours d'une méta-méthode "universelle", une sorte de méthodologie générale (au sens d'une "théorie générale") de la prospective qui "contient" toute autre méthode, ouvrant ainsi le champ au riche foisonnement de celles-ci et de leurs pratiques.

La méta-méthode de la prospective, commune à la plupart des processus cognitifs, consiste en trois étapes distinctes : la compréhension, l'imagination et la proposition. Chacune d'elles comporte des caractéristiques propres à la pensée du futur et peut faire l'objet d'une étude spécifique. Mais c'est le processus intégré - dans son entièreté - qui donne sens à la réflexion prospective, par sa capacité d'accumulation et d'itération entre ses composantes.

Logiquement les trois phases se succèdent chronologiquement : d'abord COMPRENDRE, puis IMAGINER, ensuite PROPOSER. Toutefois, commencer par IMAGINER pour ensuite aborder COMPRENDRE peut libérer l'imagination d'une réflexion trop contingente. Quel que soit le sens choisi, un processus itératif entre ces deux étapes est toujours fructueux.

La pratique la plus standard de cette méta-méthode consiste à analyser les éléments de compréhension de l'objet étudié sous différents angles, puis de les réunir en une vision systémique obéissant aux caractéristiques précitées (cf. section précédente); à imaginer les évolutions possibles de ce système en fonction de facteurs de changement internes ou externes; et à proposer des actions créatrices ou correctrices de changement, adaptées à la réalité vécue des situations présentes et aux situations anticipables à court terme<sup>9</sup>.

A ce processus, peuvent s'ajouter transversalement les six critères que Berger (1962) tenait comme déterminants de la pensée prospective pratiquée par un "agent libre et efficace du monde de demain" :

---

<sup>9</sup> Ce qui fait parfois parler, abusivement, d'une "prospective du présent", que l'on opposerait à... une "prospective du futur" ?

- voir loin dans le temps : replacer les phénomènes dans une perspective évolutionniste ;
- voir large : prendre en compte tous les éclairages possibles, humains, géographiques, politiques, etc. ;
- analyser en profondeur : pour déceler les causes réelles des phénomènes ;
- réfléchir ensemble : parce qu'un seul cerveau n'est plus capable d'appréhender un phénomène dans toute sa complexité, au bénéfice du plus grand nombre (intelligence collective) ;
- prendre des risques : faire des choix en appréciant au mieux la portée globale de nos actes ;
- penser à l'homme : l'action n'a de prix que si l'on travaille pour l'Homme (en ce compris la femme) et non contre lui (le "sens de l'humain").

Le terme "méta-méthode" est trompeur car c'est bien de méthodologie dont nous parlons ici et non de méthode. Il est donc important de noter que les détails de cette méta-méthode, décrits ci-après, ne constituent qu'un cadre de connaissance : les différentes étapes proposées n'ont pas prétention à dicter une méthode universelle. Elles visent seulement à fournir un cadre cognitif (certes culturellement occidental et fortement cartésien) de fabrication de connaissances à vocation prospective et à contribuer au développement de la connaissance anticipative.

### 3. 1. *COMPRENDRE*

COMPRENDRE qui on est et dans quel univers on vit : cette phase de diagnostic permet de comprendre, de manière systémique et dynamique, le présent et les évolutions passées tant du système lui-même que de son environnement (Goux-Baudiment, 2009).

La compréhension de l'objet étudié (produit, marché, territoire, situation géopolitique ou environnementale, fait de société, organisation, etc.) est un processus simplexe (Berthoz, 2012), essentiel aux deux autres étapes (IMAGINER et PROPOSER). Son objectif premier est de décrire l'objet donné de manière systémique, dynamique et épistémique. Ces trois approches analytiques distinctes sont ensuite rapprochées en une synthèse qui offre un cadre composite mais cohérent de définition du système de l'objet.

Le terme de diagnostic prend ainsi son sens de "Conclusion, généralement prospective, faisant suite à l'examen analytique d'une situation souvent jugée critique ou complexe"<sup>10</sup>.

Au cours de cette étape, l'objectivité - aussi fragile soit-elle en sciences sociales et humaines - est le critère cognitif dominant du prospectiviste.

Le squelette de cette première étape méthodologique - sur lequel de nombreux muscles, tendons et autres éléments de connaissance peuvent venir se greffer selon les méthodes employées - se compose des quatre grands types de connaissance détaillés précédemment, qui apparaissent comme autant de systèmes (digestif, nerveux, lymphatique, etc.). Les trois premiers - une réflexion temporelle (approche dynamique), une réflexion relationnelle (approche systémique) et une réflexion situationnelle (approche épistémique) - concourent à la définition précise de l'objet étudié. Le quatrième type de connaissance vise à poser un diagnostic sur l'évolution du système et son adéquation aux évolutions externes (situation ou contexte). Il assure ainsi la charnière avec la seconde étape, ANTICIPER.

---

<sup>10</sup> CNRTL, opus cit, en note 3



Cependant, dans la plupart des exercices ou études de prospective, notamment en prospective territoriale, la phase COMPRENDRE est souvent rondement menée, voire bâclée, pour deux raisons principales. La première est la hâte manifestée pour aller directement au cœur du sujet : l'exploration des futurs. Le commanditaire de l'exercice de prospective a souvent l'impression qu'il sait déjà tout du sujet et ne veut pas d'un ixième diagnostic : ce qu'il veut, c'est qu'on lui parle du futur ! La seconde raison réside dans une volonté ferme de ne pas vouloir délimiter les contours de l'objet étudié : cela est particulièrement vrai dans le champ institutionnel, où la guerre des frontières sévit toujours, que celles-ci soient géopolitiques, administratives, de compétences ou d'expertise...

Or cette phase est le socle sur lequel repose le reste de l'édifice prospectif comme nous allons maintenant le voir de manière détaillée.

### *3. 1. a. L'analyse des finalités*

La recherche de l'objectivité - ou, à tout le moins, la mise en évidence de la subjectivité - impose une étape préliminaire à l'ensemble de la réflexion prospective : l'analyse des finalités.

Toutefois celle-ci doit être considérée de deux points de vue différents.

#### a) Les finalités de l'étude ou de l'exercice

L'analyse classique porte sur les finalités du commanditaire de l'étude ou de l'exercice de prospective : pour quelles raisons (causes) étudie-t-on cet objet ? en vue de quel achèvement (objectif final) veut-on mener cette étude ?

En prospective territoriale notamment, (Goux-Baudiment, 2000), ces causes et objectifs peuvent être différents de ceux affichés. Ainsi un exercice de prospective territoriale peut être réalisé parce qu'un élu sent que ses électeurs sont peu motivés ou que l'opposition se renforce, et son objectif à travers cet exercice est soit de montrer qu'il va tenir compte de l'avis des participants dans son prochain plan de mandat, soit d'utiliser les informations recueillies pour élaborer sa prochaine campagne électorale.

Quel que soit le cas de figure, le prospectiviste fera d'autant mieux son travail qu'il en connaîtra les véritables motivations.

#### b) Les finalités de la vision de l'avenir

Le père de la prospective, Gaston Berger (1960), pensait la question des fins à une plus vaste échelle. D'après lui, l'évolution du monde s'accélère, les possibilités (notamment techniques) s'accroissent, mais ni les hommes ni les institutions ne sont prêts à faire face, à s'adapter à cette évolution ; d'où un écart qui peut générer des dysfonctionnements susceptibles d'engager l'avenir. L'une des trois réponses qui, selon lui, s'impose alors - outre le "faire ensemble" et l'éducation- est la nécessité de s'interroger sur les fins que l'homme poursuit afin de chercher à s'adapter selon ces fins. L'échelle de son interrogation est donc bien celle du projet de société : quelle finalité recherchons-nous en élaborant un avenir souhaitable ?

Cette interrogation n'est pas seulement philosophique mais aussi politique : quelles institutions peuvent aujourd'hui prétendre porter un projet de société ? Notre régime démocratique est-il adapté à un tel débat sur les finalités (Goux-Baudiment, 2006) ? Cette vision globale est toute entière incluse dans la prospective qui est, pour Gaston Berger, le trait d'union entre la pensée, l'action et le temps.

C'est bien la connaissance épistémique qui est mobilisée ici pour étudier la question des finalités, tant au début de la réflexion prospective à travers la finalité de l'exercice qu'à la fin à travers la finalité poursuivie par l'avenir désirable.

Une fois la question des finalités éclaircie, il est temps de passer au diagnostic systémique.

### 3. 1. b. Le diagnostic systémique

Le diagnostic systémique a pour objectif de décrire l'objet étudié, son environnement et son évolution passée. La figure 4 montre les différentes étapes de cette phase en lien avec le type de connaissance mobilisé.

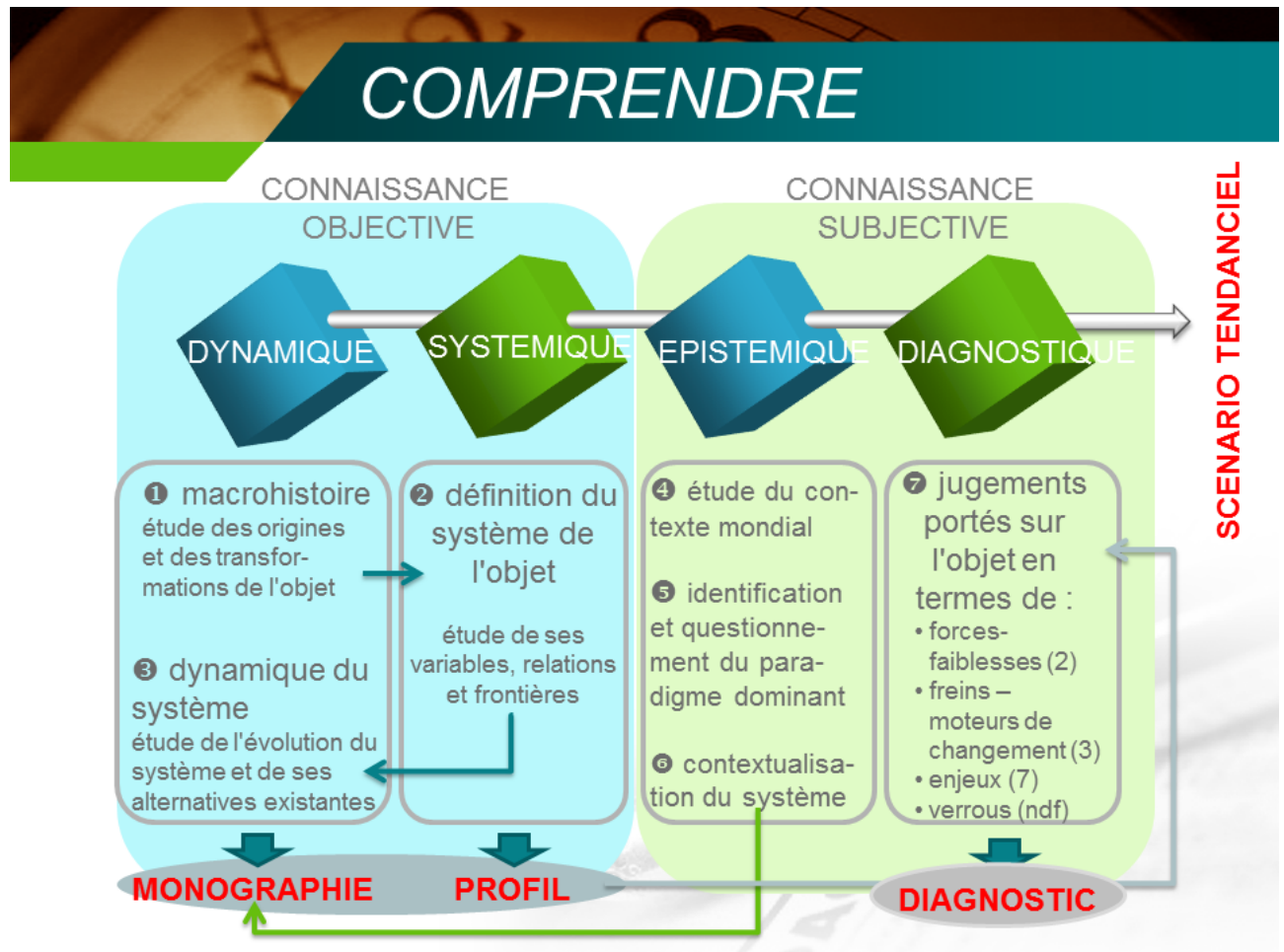


Figure 4 Synthèse de la phase **COMPRENDRE**

Source : Goux-Baudiment F.

Sept étapes ponctuent ce cheminement cognitif constitutif du diagnostic systémique.

La première étape utilise la connaissance dynamique (cf. § 2. 3. a) pour étudier les origines et les transformations de l'objet concerné. Prenons l'exemple d'un territoire. C'est au moyen d'une approche macrohistorique que nous allons pouvoir connaître son évolution. Comme l'indique la figure 5, cette étude passe par l'identification de ses invariants naturels de très long terme - qui définissent ses éléments les plus structurels (sol, climat, ressources naturelles, etc.) - puis de ses invariants culturels de long terme (ramené à l'échelle humaine) tels que le peuplement, les facteurs d'identité et les activités traditionnellement dominantes.

Il convient ensuite de regarder les interactions entre ce territoire et ceux qui l'entourent et la manière dont elles ont évolué au fil du temps : quels sont les flux qui le parcourent ? Est-il capteur de ces flux, ou seulement traversé, ou encore enclavé, à l'écart ? Dans quelle direction est "tourné" ce territoire (Damette, 1994) ? Quelles sont ses frontières et comment ont-elles évolué ? Constituent-elles des fractures ou des coutures ?

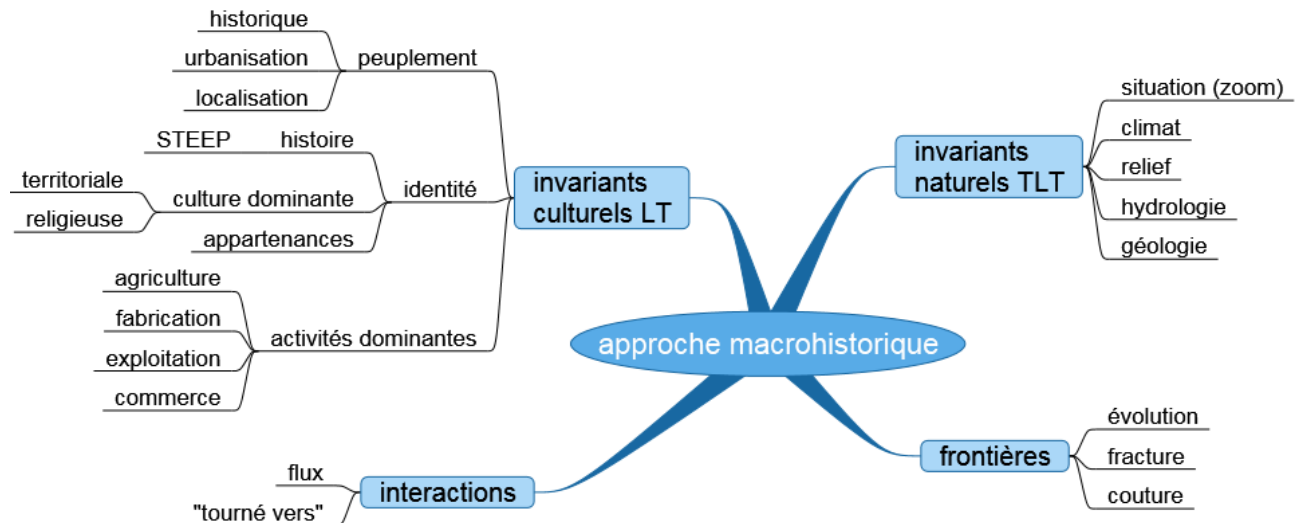


Figure 5 Détails de l'approche macrohistorique du territoire  
Source : Goux-Baudiment F.

Cette étape s'achève sur l'énoncé des transformations majeures, structurelles, que ce territoire a connu au fil des siècles.

La deuxième étape fait intervenir la connaissance systémique (cf. § 2. 3. b). A partir de l'étude macrohistorique du territoire et des évolutions et transformations qu'il a connu, il est désormais possible de définir assez précisément le système qui le compose.

Quels sont ses variables internes, ses sous-systèmes fonctionnels, les variables externes qui influent sur lui, les variables interstitielles et les variables percolantes ? Quelles variables sont influentes ou dépendantes ? Quelles sont les articulations avec l'extérieur qui tendent à gripper le système ? Quelles sont ses limites ? Sont-elles poreuses ou imperméables ? Sous quelles conditions ?

Une fois ces éléments renseignés, cette étape se conclut par la rédaction du "profil" du système, une identification argumentée qui montre les principales composantes de celui-ci, ses relations et articulations, mais aussi les chiffres-clés qui le caractérisent, sa comparaison avec des systèmes analogues (territoire similaire, pays de référence, région d'appartenance, etc.), et enfin ses spécificités et ses potentialités.

La troisième étape revient à la connaissance dynamique pour décrire l'évolution du système précédemment défini.

Quels sont les leviers de changement qui agissent sur le système et l'ont impacté au fil du temps ? Quelles sont ses composantes qui résistent et freinent ces changements ? Quelles sont celles, au contraire, qui les favorisent et les accélèrent ? Quelle est la dynamique tendancielle du système : en accélération, en expansion, en déclin, en stagnation ? Le système est-il stable ou instable ?

Cette connaissance de la dynamique du système est complétée de manière comparative par l'étude de la dynamique d'autres systèmes analogues, afin de déterminer si la dynamique identifiée relève d'une généralité ou d'une anomalie. Ainsi, par exemple, si tous les territoires

ruraux à vocation industrielle sont en déclin mais que celui étudié est stable ou se développe, il sera nécessaire d'identifier les raisons de ce comportement "aberrant".

La quatrième étape puise dans le registre de la connaissance épistémique pour étudier le contexte mondial dans lequel s'inscrit le système.

Cette analyse est nécessaire, d'une part, à la distanciation critique (le système n'est plus regardé en soi mais au sein du contexte mondial) et, d'autre part, à l'analyse des facteurs de changement externes qui vont influencer le devenir du système. L'utilisation de la grille de lecture STEEP (société, technologie, économie, environnement et politique), par exemple, favorise un balayage systématique des grandes dimensions structurantes du contexte international.

La cinquième étape, toujours dans le registre épistémique, vise à identifier et questionner le paradigme dominant. Est-ce celui d'une mondialisation en expansion qui pousse sa logique au-delà de l'économiquement, humainement et environnementalement supportable ? Une évolution vers le développement durable est-elle en train de se mettre en place ? Vivons-nous une transition civilisationnelle ? La singularité est-elle proche ?

Cette étape est donc celle, cruciale, de l'élaboration de la grille de lecture globale qui guidera, de manière plus ou moins transparente, la vision d'avenir choisie et la manière de regarder les grandes évolutions mondiales.

La sixième étape, éclairée par la précédente, est celle de la contextualisation du système étudié, notamment à l'aide de comparaisons internationales. Comment s'inscrit le système dans l'évolution générale du monde ? A quelles tendances externes est-il soumis (vieillesse, digitalisation, endettement, etc.) ? Quelles sont les conséquences d'autres tendances sur lui et son environnement d'interaction ?

La mise en commun des résultats des étapes 1, 3, 4, 5 et 6 produit une monographie du système étudié, c'est-à-dire la description de son évolution au sein d'un contexte lui-même en évolution.

Vient enfin la septième étape, préparée par les précédentes, l'étape du diagnostic.

Il s'agit là de regrouper l'ensemble des symptômes identifiés lors de l'établissement du profil et de la monographie pour évaluer la situation du système. Le diagnostic clinique ainsi établi met en évidence les problèmes, besoins et attentes du système, ses forces et faiblesses au regard des enjeux recélés par le contexte mondial et les facteurs de changement qui s'y expriment. Il établit sa capacité à se saisir des opportunités et se prémunir contre les menaces offerts par l'environnement du système et sa manière de réagir aux tendances qui l'impactent. Il identifie les manques et les incohérences et valorise ses singularités (innovation, etc.).

A la différence d'une analyse territoriale classique, le diagnostic systémique d'un territoire (pour poursuivre l'exemple) se présente sous la forme d'une synthèse. Cette capacité à brasser une somme très vaste d'informations pour en produire la "substantifique moelle" est une des caractéristiques de la prospective (Gaudin, 1993) ; elle est aidée en cela par l'utilisation d'éléments visuels (schémas, graphiques, cartes). Mais c'est ici que se joue tout l'art du prospectiviste : quel visage se dessine des milliers de rides étudiées ? quels traits donner à voir plus que d'autres, pour faire sens ?

### 3. 1. c. Le diagnostic prospectif

Le diagnostic prospectif est le dernier volet de la phase COMPRENDRE. C'est la charnière entre l'étude de l'objet en tant que construit, fruit de sa structure et des évolutions passées, et l'étude du devenir de cet objet.

Il comporte tout d'abord une identification du futur engagé du système : par exemple lorsqu'une collectivité territoriale a déjà lancé la construction d'une nouvelle voie qui ne sera achevée que dans cinq ans. Dans ce cas, les travaux ne pouvant être suspendus, la situation est considérée comme quasi-existante, donc faisant partie du diagnostic. Mais comme il est impossible de diagnostiquer à l'avance les effets réels de cette voie, on classe cette information dans la partie prospective de ce diagnostic. Les liens potentiels entre les variables, initialement utilisés dans la méthode MICMAC (Godet, 1985), relèvent de cette catégorie d'événements qui vont quasi certainement se produire parce qu'ils ont déjà été enclenchés, mais ne sont pas encore survenus.

A cette analyse du futur engagé succède l'étude du futur empêché : qu'est-ce qui empêche le territoire considéré d'évoluer autrement que ce qui a été constaté jusqu'alors ? Quels sont les nœuds de futurs (Goux-Baudiment, 2000), ces loquets qui verrouillent son devenir, qui l'empêchent d'évoluer de la manière désirée ?

Enfin, parce que le diagnostic systémique a produit, entre autres éléments de connaissance, une quantité importante de données - et que la prospective est devenu un processus continu dans nombre d'organismes publics, notamment territoriaux - il est raisonnable de vouloir capitaliser ces informations, qualitatives et quantitatives, sous la forme d'un SIP (Système d'Information Prospective) qui puisse à la fois mobiliser rapidement l'information recherchée et être mis à jour régulièrement à moindre frais<sup>11</sup>.

De l'ensemble de connaissances réunies ou dégagées au cours de cette première étape de la démarche prospective, COMPRENDRE, résulte la trame du scénario tendanciel (*business as usual*) du système, celui qui devrait avoir le plus de probabilités de se réaliser - à un horizon donné explicite - si rien ne change. Son intérêt est de poser un premier jalon dans l'explicitation des images du futur.

Ainsi le diagnostic prospectif, dernier élément de la phase COMPRENDRE, forme-t-il en réalité le pont entre la compréhension de l'état dynamique d'un système et l'étude de ses devenirs possibles et souhaitables. A titre d'exemple, la figure 6 présente la synthèse réalisée par un groupe de travail territorial à l'issue de la phase de connaissance COMPRENDRE.

Mais il prépare aussi la grille d'analyse implicite qui servira aux deux autres étapes du processus complet d'intelligence prospective : la veille continue et l'évaluation des politiques publiques résultant de la démarche de prospective.

---

<sup>11</sup> cf. par exemple celui que l'auteur a mis en place à l'IRES (<http://www.ires.ma/fr/veille-strategique/systeme-dinformation-prospective>)



## exemple d'une fiche diagnostique réelle

- système : limite administrative et composantes du Pays
- évolution : relativement négative
- caractéristiques
  - polarisation centrifuge entre trois métropoles extérieures et absence de pôle urbain fédérateur
  - deux fleuves
  - production de céréales
  - pop vieillissante et stable
- potentialités
  - agronomique
  - infrastructure ferroviaire maintenue et non utilisée
  - patrimoine bâti et restauration à valoriser
- problèmes
  - ancienneté du parc de logement → précarité énergétique
  - faible capacité d'investissement des ménages et des collectivités territoriales
  - culture locale peu encline à la coopération
- forces : fleuve, disponibilité foncière
- faiblesses : revenus moyens faibles ; eaux nitratées ; sous-densité démographique
- freins : manque de leader fédérant les projets ; absence de desserte haut débit ; faible réseau de transports en commun
- moteurs : savoir-faire industriel en métallurgie ; développement de circuits courts (AMAP)
- nœuds de futur : dépendance agricole du territoire à la PAC ; faiblesse de la gouvernance des intercommunalités ; mono-industrie

janvier 2013

Fabienne GOUX-BAUDIMENT© proGective

22

*Figure 6 Exemple d'une fiche synthétique de travaux diagnostiques*

Source : Goux-Baudiment, 2013, travaux internesF.

### 3. 2. ANTICIPER / EXPLORER

ANTICIPER<sup>12</sup> est une phase d'exploration des futurs possibles et d'élaboration de futurs souhaitables, à partir d'une problématisation (Goux-Baudiment, 2001). Elle relève de la prospective exploratoire (Masini, 1993).

La connaissance anticipative relative à cette partie de la démarche prospective n'étant pas aujourd'hui suffisamment stabilisée, notre proposition ici est de nature empirique mais nombre de prospectivistes s'y retrouveront. Comme dans la partie précédente, l'objectif est bien de montrer un cheminement cognitif. Celui-ci nécessite au moins quatre nouveaux types de connaissance : l'investigation, la logique, l'imagination et le ressenti (insight). Nous allons les détailler au fur et à mesure des différentes étapes qui structurent la phase ANTICIPER.

#### 3. 2. a. La problématisation

L'un des apports les plus significatifs de Berger (1957) est le lien qu'il établit entre problème et prospective (Goux-Baudiment, 2001). Philosophe de formation, il a appris à problématiser

---

<sup>12</sup> Initialement appelée EXPLORER, elle a été renommée ainsi dans un souci de cohérence avec la connaissance anticipative (*anticipatory knowledge*)

à partir des contradictions. Or il observe une contradiction majeure : notre attitude envers le futur est rétrospective (prolongement du passé) alors que le futur ne peut qu'être différent du passé puisque nos actions altèrent (sans doute de manière irréversible) les structures et les équilibres actuels, créant de nouvelles situations. Chaque fois que l'homme supprime un problème, il en crée *de facto* un nouveau. Ainsi, en supprimant les épidémies et les facteurs de risque sanitaire, on crée la surpopulation ; en supprimant les tâches pénibles (automatisation), on crée le chômage. Plus la puissance d'intervention grandit, grâce aux moyens techniques, plus la gravité des problèmes croît (Berger, 1959).

Dès lors Berger fait du "problème" le cœur de son anthropologie prospective qui vise ainsi à résoudre les problèmes nouveaux et à anticiper ceux qui n'existent pas encore.

Tandis que la prévision visait seulement à prédire le cours d'une tendance, toute chose égale par ailleurs, la prospective apparaissait alors comme une "science de l'action" destinée à résoudre des problèmes, et plus particulièrement des problèmes qui concernent les êtres humains.

Aujourd'hui, cette distinction essentielle entre prévision et prospective est parfois perdue de vue, la recherche des prémisses du futur (tendances, signaux faibles, ruptures, etc.) l'emportant sur la problématisation. Or, dans la praxéologie de Berger, la connaissance prospective n'est pas une fin en soi mais un moyen au service de l'action. Le champ du futur est si vaste qu'il est en effet nécessaire de suivre un guide pour ne pas s'y perdre : ce guide est le problème posé auquel *in fine* l'exercice de prospective doit trouver une réponse.

Toutefois la définition de la problématique (en tant qu'ensemble de problèmes interconnectés) se heurte à deux difficultés majeures. La première relève de la même réticence que celle rencontrée dans l'expression des finalités ou dans la définition du système : exprimer un problème c'est poser une responsabilité, donc une culpabilité, et exposer un fautif à la vindicte (que celui-ci soit un gouvernement, un chef d'entreprise ou un expert). La seconde difficulté est plus épistémologique : elle tient à la difficulté rencontrée par l'esprit humain pour identifier les problématiques qu'il ne connaît pas à l'avance (Georgondas, 2009).

*"On demande donc à l'élève de problématiser pour lui apprendre à amorcer, à déclencher de manière autonome, sa réflexion. Ce qui se révélera d'une grande utilité par la suite, les postes dits à responsabilités allant en priorité à ceux capables de mettre en œuvre une telle faculté qui leur permettra d'anticiper sur une situation à risque, en dégageant les tensions contradictoires qui s'y exercent. Tandis que celui qui n'aura pas appris à problématiser verra le problème lui tomber dessus sans crier gare et sera débordé, noyé, emporté par lui. Il sera, comme on dit, dépassé par les événements."* Georgondas (2009, p.20)

Dès lors, la connaissance mise en œuvre dans cette première étape sera celle de l'investigation intellectuelle (lorsque je réfléchis, j'investigue le monde des idées) pour identifier les problématiques recélées par le diagnostic (lorsqu'elles ne sont pas données à l'avance). Cette problématisation est souvent en étroite relation avec les nœuds de futur identifiés dans le diagnostic prospectif.

### 3. 2. b. Le repérage des indices de futurs

Une fois cette boussole donnée, le voyage vers les terres inconnues du futur peut commencer.

Imaginons ce voyage : notre système est un navire (que nous connaissons bien désormais grâce à la phase COMPRENDRE) qui s'apprête à quitter le port. Mais il ne sait pas encore où il va, seulement qu'il doit partir. Pour tracer sa future route, encore faut-il qu'il connaisse l'environnement qu'il va traverser. Tel est l'exercice de repérage des indices du futur.





"signaux faibles" (Cahen, 2010), comme la crise des subprimes qui a laissé penser que le système financier mondial allait connaître un remaniement majeur, ou l'engouement pour le gaz de schiste.

Les récifs sont aussi des éléments importants : ce sont des menaces bien tangibles, qui peuvent mettre le navire en péril et que celui-ci doit éviter. Certains sont visibles de loin, voire même signalés, d'autres se cachent au contraire sous l'onde tranquille.

Enfin, il faut compter avec les autres navires : leurs routes, leurs intentions, leurs destinations. C'est pourquoi les jeux d'acteurs ont toujours une place de choix parmi les indices.

Voilà pour ce qui est des indices les connus. Leur conjonction dessine des zones de turbulence plus ou moins certaines selon leur horizon, là où les risques sont les plus élevés en termes de probabilité de survenance.

Mais il ne faut pas sous-estimer une dernière catégorie d'événements qui peuvent venir bouleverser tous les autres : les surprises (Schwartz, 2004) que sont des événements hautement imprévisibles mais d'une portée majeure lorsqu'ils surviennent, comme la catastrophe de Fukushima (Japon) en 2011 et ses répercussions sur la politique nucléaire de plusieurs pays. Traditionnellement appelés *wild cards* dans la littérature spécialisée de prospective, on les retrouve aussi sous le vocable de "cygne noir" par Taleb (2010) et d'une manière un peu différente sous celui de *X-events* par Casti (2013).

Toute la difficulté consiste donc à interpréter ces indices de futurs pour dessiner l'état de la mer et ses alternatives les plus probables pour notre navire.

#### b) Interpréter les indices et évaluer leur impact

Si la recherche des indices ressort encore de l'investigation, en revanche leur interprétation fait appel à la fois à la connaissance épistémique - car la vision que l'on a du monde, et plus encore de la manière dont le futur se fabrique, influence considérablement cette interprétation - et à la connaissance systémique, car c'est par rapport à un ensemble d'autres éléments que cette interprétation fait sens.

Si l'élaboration du scénario tendanciel est assez aisée (sur la base d'une extrapolation des tendances observées et de leurs impacts sur le système), en revanche les scénarios alternatifs sont plus difficiles à réaliser. Pour certains prospectivistes, ils n'ont de sens que s'ils sont contrastés (Reibnitz, 1988), pour d'autres ils doivent surtout être alternatifs (Dator, 2002). Mais dans les deux cas, il ne s'agit pas seulement de faire varier quelques curseurs pour les fabriquer : il importe de prendre en compte les autres indices découverts pour produire de véritables nouveaux récits du futur.

Dans la ligne droite de Gaston Berger, Cahen (2010) va rechercher les signaux faibles à partir des contradictions soulevées et il en interprète le paradoxe comme indiquant une hypothèse de rupture de tendance à venir. De son côté, John Casti (2010) opère une révolution copernicienne en affirmant que l'ambiance sociale (*social mood*) d'une population ou d'un groupe est à l'origine des événements humains collectifs ; en d'autres termes, ce ne sont pas les événements qui provoquent des événements, mais l'interaction des êtres humains qui provoquent ces événements ; à partir de là il opère de véritables renversements de perspective.

Il est clair que pour interpréter correctement ces indices, il serait fort utile de comprendre comment ils sont fabriqués : comment émerge une tendance, qu'est-ce qui la fait perdurer, quel est le rôle du hasard, celui de l'enchaînement causal logique, comment apparaissent les phénomènes non-linéaires, qu'est-ce qu'une rupture, quel est le rôle des zones de cécité dans

la surprise ? Autant de questions sur lesquels de plus en plus de chercheurs en prospective sont en train de travailler au bénéfice d'une connaissance anticipative.

Dans la mesure où nous ne disposons pas actuellement de ces réponses, comment évaluer les impacts de ces événements ? Force est de nous soumettre à la logique cartésienne : c'est en observant les impacts associés à certains types d'événement, tout au long de l'histoire, que nous en déduisons les impacts à venir. Toutefois ce modèle d'extrapolation touche à sa fin car s'il est vrai que nous vivons actuellement une période de transition, non seulement paradigmatique mais aussi civilisationnelle (Capra, 1994), cette transposition des modes d'impact passés pourrait rapidement devenir obsolète. D'où l'importance des travaux de John Casti.

C'est donc par le jeu de l'extrapolation (notamment statistique) ou de la déduction logique que les impacts de ces indices de futurs sont estimés sur le système étudié. Indépendamment de cela, l'interdépendance croissante des multiples activités humaines (effet Papillon) rend l'évaluation précise de ces impacts, à moyen et long termes, de plus en plus improbable. Or, la plupart des entités (organisations, territoires) qui commandent un exercice de prospective sont en quête de la connaissance des périls qui les menacent ou pourraient les menacer. Dans un contexte d'incertitude croissante, il devient alors nécessaire de penser l'impensable pour élargir le spectre trop étroit des extrapolations et explorations de terres connues.

### 3. 2. c. *La pensée de l'impensable*

Arrivés à ce stade, nous commençons à avoir quelques idées sur les plus probables états de la mer que nous risquons de rencontrer au cours de notre navigation : tendances démographiques, activités économiques, changement climatique, dégradation des ressources naturelles.... les grands reliefs semblent clairs. Cependant nous savons aussi que nous pouvons être abusés par des mirages (comme l'hégémonie de l'Occident), par des aveuglements (nos zones de cécité, comme l'Afrique ne peut pas devenir une future grande puissance mondiale d'ici 2050), par des idées reçues et autres "prêt-à-penser".

Aussi, pour nous préparer à ces possibles aléas et nous conformer à cette certitude croissante que "demain ne sera pas comme hier" (Berger, 1964 : 233), devons-nous essayer d'imaginer des futurs totalement autres.

Cette fois nous ne sommes plus dans le domaine de la raison extrapolative ou de la logique déductive, mais bien dans celui de l'imagination.

Nous pouvons entrer dans ce nouveau royaume par deux portes distinctes : l'une est celle des hypothèses "impensables" parce que nous ne voulons pas les penser (zones de cécité, posture culturelle, etc.) et l'autre celles des hypothèses "impensables" parce que nous ne parvenons pas à les imaginer.

a) Ces futurs que je ne veux pas voir !

La fabrication de nos images du futur repose sur de multiples facteurs parmi lesquels nos zones de cécité (*blindspot*).

Solé (2000) souligne à quel point nous sommes victimes des "possibles et impossibles de l'agent", c'est-à-dire de postulats que nous avons forgés de manière inconsciente et qui limitent notre acceptation des possibles différents. Polak (1961) évoque les biais tels que le pessimisme et l'optimisme, mais aussi le degré de confiance en l'avenir, l'idéologie, la religion. Les émotions spontanément générées par l'idée de futur : la peur, l'angoisse, l'enthousiasme, l'espoir... influent également sur notre posture vis-à-vis de l'avenir.

A ces facteurs individuels s'ajoutent des facteurs culturels collectifs, comme la réunification de l'Allemagne longtemps jugée impossible par la France qui se refusait à voir son ancien ennemi prendre une nouvelle ampleur.

Actuellement deux grands scénarios de rupture sont victimes d'un tel ostracisme.

Le scénario de la singularité, élaboré par Kurzweil (2006), prédit que l'intelligence artificielle va devenir l'espèce dominante. Les humains peuvent alors soit rétrograder au second rang, soit choisir de fusionner avec la machine (transhumanisme). On comprend aisément combien et pourquoi il est difficile d'imaginer notre propre fin.

En revanche, le rejet de l'autre scénario, celui de Rifkin (2012), semble plus étonnant. A partir d'une nouvelle lecture de l'histoire de l'humanité, ce scénario repose sur le développement de l'empathie naturelle des êtres humains les uns envers les autres. Ses détracteurs arguent cette fois d'une vision "à l'eau de rose", trop optimiste. Mais en réalité, le défi repose sur la capacité d'admettre que notre lecture millénaire de l'histoire de l'humanité serait fautive et que ce n'est pas la guerre qui a été le principal moteur de l'humanité - comme nous nous plaisons à le croire - mais bien sa forte empathie. Une telle remise en cause de nos visions fondatrices de l'interprétation du monde (*worldview*) est tout simplement impossible.

Comment alors dépasser cet obstacle ? Par un travail individuel de questionnement de nos visions du monde - ce que cherche à faire la philosophie - et par un patient travail collectif d'éducation à la pensée critique et d'ouverture à l'imagination.

b) Ces futurs que je ne peux pas voir !

De toutes les cultures européennes, se pourrait-il que la française soit la plus en panne d'imagination ?

S'il semble peu crédible d'étendre ce constat à toute la planète, force est de constater en revanche que la pensée occidentale ne semble plus briller par sa créativité en matière de vision du futur. Ainsi Dator (1990) souligne-t-il qu'en trente années d'étude du futur, toutes les images du futur qu'il a rencontrées - quelle que soit la culture qui les a générées - peuvent être classées dans l'une des quatre images génériques du futur suivantes : la continuation (croissance économique continue), l'effondrement (instabilité économique, dégradation environnementale, décadence morale, conflit, catastrophe naturelle), la société disciplinée (organisée autour de quelques valeurs dominantes, souvent traditionnelles (délit, nature, idéologie) et la société en transformation (qui évolue vers de nouvelles formes d'organisation, valeurs, comportements). Est-ce à dire que la catégorisation est complète et reflète ainsi les seules possibilités du réel ? Ou bien que notre imagination peine à imaginer d'autres pistes ?

Considérant le nombre de fois que l'histoire de l'humanité a été révisée au cours des deux derniers siècles - en fonction des progrès de notre connaissance, mais peut-être aussi de notre éveil à la complexité réelle du monde - il est aisé de croire que notre vision du futur, par un effet miroir, mûrit elle aussi. Certes, certains scénarios produits dans les années 60 et 70 peuvent aujourd'hui sembler naïfs et accrédi-ter cette thèse. Mais d'autres produits aujourd'hui ne sont pas moins simplistes. C'est que le plus souvent ils procèdent non pas d'une logique d'imagination du futur mais d'une volonté d'imposer une image donnée du futur, sciemment élaborée à des fins politiques : les prospectivistes décrivent cela comme la "colonisation du futur" (Sardar, 1993). Il est donc important de reconnaître ces images biaisées du futur pour ce qu'elles sont et chercher ailleurs d'autres "pensées de l'impensable" (*thinking the unthinkable*).

Il faut rendre justice à Dator, les scénarios proposés aujourd'hui, notamment mondiaux (*Le monde en 2025* de la Commission Européenne, 2009 ou *Comment sera le monde en 2025 ?* de

la CIA 2009)) ne brillent pas par leur originalité - à l'exception notable du dernier rapport de PriceWaterhouseCoopers (2013) - ce qui ne remet pas en cause leurs qualités intrinsèques, notamment systémiques. La raison pourrait tenir principalement au fait qu'il s'agisse de scénarios tendanciels cherchant à "prédire" ce que sera le monde en telle ou telle année. Mais la même pauvreté apparaît en matière de scénarios alternatifs, comme le montre, par exemple, le rapport du NIC américain *Global Trends 2030: Alternative Worlds* (2012).

A quoi imputer cette panne de l'imagination, que l'on retrouve d'ailleurs en innovation où l'innovation incrémentale l'emporte sur l'innovation de rupture ?

Dukan (2009) distingue deux causes, d'une part, la difficulté à produire de nouvelles idées et d'autre part, le rejet de l'imagination produite.

Des études menées auprès de jeunes enfants (cf. les travaux du Dr Jane Page (2000) de l'Université de Melbourne, Australie) montrent clairement que plus l'enfant grandit, plus il perd sa capacité à imaginer des mondes totalement différents du réel. Est-ce parce que le processus de maturité tuerait "naturellement" l'imagination ? Dans ce cas, que dire de l'imagination flamboyante de certains auteurs de science-fiction pourtant matures ? Est-ce plutôt parce que l'école serait un cadre castrateur d'imagination, nous formatant à des modes de pensées, de sentiments et d'actions adaptés à l'économie industrielle, hiérarchisée et répétitive, du XIX<sup>ème</sup> et du XX<sup>ème</sup> siècle ? Ou, notamment dans le cas de l'école française, parce que le jeu et le rêve sont bannis de la fabrique des connaissances, parce que l'accumulation des savoirs et la pensée cartésienne n'autorisent aucune digression, aucun détour du droit chemin de la logique et du sérieux intellectuel ? Peut-être peut-on voir là, effectivement, la raison pour laquelle la France a perdu son leadership en matière de science-fiction depuis la dernière guerre mondiale. Car c'est bien dans ce domaine souvent méprisé de la littérature qu'il faut aller chercher aujourd'hui le souffle imaginaire qui manque à nombre de prospectivistes. Asimov, Baxter, Bradbury, Clark, Heinlein, Egan, Le Guin nous ont ouvert les portes d'impensables visions du futur. Ce sont vers eux et vers les multiples méthodes de créativité qu'il faut se tourner aujourd'hui pour réapprendre à imaginer ces mondes nouveaux, qui pourraient bien surgir demain au coin de la rue.

Une fois l'imagination réactivée, cependant, la partie n'est pas gagnée, car les nouvelles idées se heurtent à leur acceptation par les tiers. Prenons par exemple la technique de créativité dite "*upside-down*" qui consiste à renverser une vision consensuelle des choses, par exemple l'ordre "hiérarchique" des principales économies du monde. L'on verrait alors l'Afrique devenir leader mondial, suivie par l'Amérique latine, l'Europe, l'Asie et l'Amérique du Nord. Ce scénario paraît d'emblée tellement ridicule qu'on lui accorde peu de crédit (tant financier que scientifique) et ne se donne pas la peine de le soumettre à un véritable examen. Il serait pourtant aisé à défendre de manière tout à fait plausible, mais il n'est tout simplement pas "acceptable". Autre exemple, la robotique. Les Japonais progressent à pas de géant dans le domaine du robot androïde, si similaire à l'homme que l'on peinerait à l'identifier au premier regard ; le gouvernement japonais souhaite même que dès 2015 le pays puisse compter un robot domestique par foyer. L'énoncé de cette information entraîne habituellement un sourire de la part de celui qui la reçoit. Un sourire incrédule, ou moqueur, ou méprisant. Pourquoi ? Parce que notre culture occidentale considère différemment le robot, chimère aberrante, de la

culture orientale qui y voit le meilleur ami de l'humain<sup>13</sup>. Notre capacité d'acceptabilité se joue aussi sur un fond culturel qui dépasse le simple individu.

### c) Des ruptures aux impacts

Supposons que nous avons suffisamment travaillé sur nous-mêmes pour ouvrir nos zones de cécité et accepter de voir ce que nous ne voulions pas voir ; supposons aussi que nous avons recouru avec profit à des techniques de créativité qui nous ont permis d'élargir notre capacité imaginative. Nous avons maintenant en face de nous un ensemble d'alternatives plausibles aux scénarios tendanciels auxquels nous nous accrochions désespérément jusque-là. Il nous reste deux tâches à accomplir dans le registre de l'imagination.

La première est d'imaginer comment ces alternatives pourraient devenir réelles, sous l'emprise de quelles ruptures ? L'étude de la rupture est particulièrement importante en ce sens qu'elle fait intervenir l'ensemble des acteurs du système considéré : qui pourrait en être l'initiateur ? comment réagiront les autres ? cette rupture sera-t-elle voulue ou subie ? qui seront les alliés ? les opposants ? Ce moment de la rupture est un "moment stratégique"<sup>14</sup> qui mérite une attention soutenue : son identification préalable sera essentielle pour se tenir prêt à agir lorsqu'il surviendra. L'étude des uchronies facilite ce travail de reconnaissance des moments stratégiques.

Vient alors la seconde tâche : imaginer les impacts de cette alternative imaginaire, si elle se produisait réellement. Imaginons par exemple que le robot androïde domestique finisse par faire son apparition en Europe. Quels en seraient les impacts sociétaux, économiques, technologiques, environnementaux, politiques, etc.? Quelles seraient les conséquences non seulement sur le marché de l'emploi mais sur le maintien à domicile des populations dépendantes ? sur les enfants confiés à ces nouvelles "nounous" ? sur les femmes dont le temps domestique serait ainsi libéré ? sur l'organisation du commerce de détail ? sur la législation, les assurances, la responsabilité civile ?

Car, finalement, tout ce qui nous importe est de savoir si cette alternative est plausible sinon probable, et dans ce cas, si elle est souhaitable ou non, pour la société comme pour le système étudié.

Car le but ultime de la prospective est bien la création de l'avenir.

### *3. 2. d. La fabrique de l'avenir*

Nous voici maintenant parvenus au second pont, celui qui va relier prospective exploratoire et prospective normative. C'est le moment d'introduire une différence sémantique essentielle entre les mots "futur" et "avenir". Jusqu'à présent, nous n'avons parlé que de futur, au sens d'une unité de temps à venir, un contenant vierge de tout contenu et dans laquelle tout peut venir se loger. Le mot "avenir" quant à lui renvoie au contenu même, à ce que qui va "advenir", à partir d'un substrat préexistant. C'est pourquoi l'on dit d'un jeune particulièrement prometteur : "il a de l'avenir !". Le mot "avenir" renvoie alors étroitement au mot "potentiel" : c'est en faisant fructifier un potentiel que l'avenir se forme. Celui-ci n'est donc pas un donné

---

<sup>13</sup> Sur ce sujet, lire " L'attitude des humains vis-à-vis des robots est sans doute l'une des plus passionnantes questions anthropologiques". Goux-Baudiment, 2011, blog (<https://sites.google.com/site/fgbthinkingcenter/science-fiction/robotsAI/robots>)

<sup>14</sup> Tel que définit par Barry Rosen (2007) : "The strategic moment is a point in a discussion (or any process, including an organizational change) when participants are faced with a choice about what to do next and how to do it." (<http://www.interactionassociates.com/ideas/mastering-strategic-moment>)

mais un acquis : il résulte du libre-arbitre de l'individu et de son action volontaire (Berger, 1964).

A ce stade de la méta-méthode, nous avons donc sous les yeux un ensemble de futurs possibles que nous avons exploré, tant dans leur formation que dans leurs impacts. Parmi ceux-ci, certains sont tendanciels - c'est-à-dire fortement corrélés aux tendances lourdes observées - tandis que d'autres, dits alternatifs, résulteraient d'une rupture au sein de ces tendances et de leur hiérarchisation. La prochaine étape est désormais d'identifier parmi ces futurs des avenir souhaitables, voire de les construire par hybridation.

Il est temps de confronter les trois types de connaissance impliqués jusqu'alors (l'investigation, la logique et l'imagination) à un quatrième, infiniment moins aisé à cerner : le ressenti. L'inélégance même de ce mot, au regard du bon emploi de la langue française, tient à ce qu'il ferait double emploi avec les termes "sentiment", "opinion" ou "sensations". Or c'est précisément pour sa capacité à exprimer les trois à la fois que nous le retenons. Car le ressenti exprime ce que nous sentons avec nos sens, mais aussi avec nos émotions et nos intuitions. C'est la plus proche traduction du terme utilisé par les prospectivistes anglo-saxons *insight*.

Dès lors nous passons à un nouveau registre, ouvertement subjectif : celui de nos choix collectifs, de notre mode de fabrication de l'avenir. Jusqu'alors, il était aisé de confronter nos idées, souvent entre pairs, pour enrichir nos visions du futur. Mais maintenant qu'il faut donner à celui-ci un contenu "désirable", alors tout se complique. Cette partie du processus cognitif étant incontournablelement collective, deux étapes distinctes vont se dérouler : la préparation au débat et le débat lui-même.

#### a) Le récit de l'avenir

On parle souvent de scénarios en prospective, au point que certains confrères anglo-saxons ont pu croire que la prospective française se limitait à la "science des scénarios" (Slaughter, 1996). En réalité cela réfère moins à une technique qu'à un besoin de narration (Inayatullah, 2009) pour pouvoir communiquer les résultats de l'exploration des futurs.

Il est en effet nécessaire maintenant de donner à voir le futur, dans toute sa pluralité. D'où l'importance de scénariser ces futurs retenus pour pouvoir les partager intelligemment avec ceux qui n'ont pas suivi le processus de leur élaboration. Mais cette mise en récit répond aussi à un autre impératif, celui du test de cohérence. C'est en racontant cette histoire du futur que l'on vérifie sa cohérence, sa vraisemblance et sa pertinence au regard des attendus (Godet, 1985).

Le récit permet aussi de communiquer sur un mode vulgarisé, accessible à tous, en mettant l'accent sur les linéaments les plus importants du déroulé et les enjeux qui en émergent. Ce faisant, il contribue à accroître la subjectivité des scénarios, en leur conférant implicitement une charge émotionnelle pour faciliter leur appropriation.

Celle-ci est d'autant plus forte que la mise en récit du scénario devient de plus en plus visuelle : les nouvelles générations sont plus rompues à l'usage des images que des textes. L'infographie offre de nouvelles possibilités de visualisation : en une vidéo de dix minutes on peut aisément retracer le fil d'un ouvrage de 700 pages<sup>15</sup>. La contrepartie de cette puissance évocatrice est le forcissement du trait : un mal pour un bien ?

---

<sup>15</sup> Voir <http://youtu.be/17AWnfFRc7g>

## b) La négociation de l'avenir

Cette question n'est pas négligeable car le débat qui va se dérouler maintenant - souvent entre acteurs locaux dans le cas de la prospective territoriale par exemple- est un exercice de haute voltige : s'il échoue, c'est tout l'exercice de prospective qui est alors un échec.

Passons l'organisation du débat (détaillé dans Goux-Baudiment, 2000 et 2008) dont le rôle n'est pourtant pas négligeable puisqu'il s'inscrira dans des modalités différentes selon qu'il s'agit de consultation, de participation ou de concertation. Les participants sont autour de la table et prennent connaissance des scénarios exploratoires : ceux-ci interpellent immédiatement les images du futur que chacun cultive, plus ou moins consciemment. D'où une première réaction qui sera individuelle, fruit du ressenti suscité par chaque scénario et se traduisant plus ou moins, à ce stade, par un "j'aime" ou "je n'aime pas".

Le premier travail collectif va donc être d'explicitier les représentations (les images du futur) que chacun met derrière ces récits : passée cette clarification - nécessaire pour que chacun y "lise" la même chose - on entre dans le vif du sujet. Les participants retrouvent alors leurs intérêts corporatistes qu'ils vont chercher à défendre au détriment des autres acteurs.

C'est là qu'il faut les ramener, d'une part, vers le futur et, d'autre part, vers une notion de bien commun, d'intérêt général pour la communauté de ceux qui seront impactés par ces futurs possibles. Un lent mais souvent fructueux travail de dévoilement des subjectivités commence : il s'agit d'énoncer les peurs et les aspirations (dystopies et eutopies), d'exprimer les valeurs fondamentales (liberté, solidarité, égalité, équité, performance, bien-être, etc.). Il devient alors possible de hiérarchiser les priorités, de se mettre d'accord sur les enjeux, pour finalement, ensemble, produire des visions alternatives d'avenir souhaitables. Celles-ci peuvent être l'un ou plusieurs des scénarios exploratoires pris tels quels ou amendés. Mais elles peuvent aussi consister en de nouvelles images du futur, résultant de croisements, d'hybridation, entre différents scénarios exploratoires.

Deux écueils sont particulièrement périlleux ici. D'une part, la tentation de rechercher le plus grand consensus possible car, l'être humain ayant généralement horreur du changement, il sera peu porteur de novation : *consensus ad maxima, futura ad minima*. D'autre part, le risque de voir les participants se réfugier dans la négation de tous les récits proposés sans pour autant être capables de construire le leur, car nous savons plus souvent ce que nous ne voulons pas que ce que nous voulons vraiment.

Au terme de cette étape, où la connaissance épistémique sera d'un grand secours face à l'opacité ou au maelstrom du ressenti, le contenu comme les participants seront prêts à affronter la troisième phase de la méta-méthode : PROPOSER/CONSTRUIRE.

### 3. 3. PROPOSER / CONSTRUIRE

Cette dernière étape du processus cognitif propre à la prospective nous fait entrer de plein pied dans la prospective normative, c'est-à-dire la construction de l'avenir choisi. Un nouveau type de connaissance doit être mis en œuvre ici : la connaissance opérationnelle, en lien étroit avec l'action et la recherche de résultats concrets.

#### 3. 3. a. Proposer ou construire ?

Le débat sur les limites de la prospective, et notamment le moment où la stratégie prend le relais, est toujours vif. Pour le prospectiviste mexicain Alonso Concheiro (1984), par exemple, la prospective doit s'arrêter à l'identification des futurs (possibles ou souhaitables) : il appartient ensuite à la stratégie de procéder au choix de la vision finale et d'établir le cheminement. Si l'on s'attache à la pensée de Gaston Berger (Goux-Baudiment, 2001), les

limites disciplinaires ont peu d'importance : pour l'homme d'action, ce qui compte est le passage de la pensée de l'avenir à la matérialisation de celui-ci. Car c'est aujourd'hui qu'il doit se construire, non demain.

On l'aura compris : notre propos ici n'est pas de trancher en la matière mais simplement d'offrir les deux possibilités, qu'elles relèvent de la prospective ou de la stratégie. Car, si nous reprenons l'analogie maritime employée plus haut, nous sommes au moment crucial où, ayant examiné les multiples routes possibles à travers le vaste océan, ayant considéré lesquelles étaient souhaitables au regard du navire et de son équipage, il faut maintenant, collégialement, décider de la destination et de la route choisie pour y parvenir.

Si l'on se limite à la partie PROPOSER, cette dernière étape est celle d'une phase collective de présentation et de discussion des résultats obtenus pour préparer des recommandations et des orientations. L'objectif est de ramasser l'ensemble du matériau accumulé au cours des deux étapes précédentes, et d'en offrir une vision synthétique. Ce travail de présentation des résultats opère là encore comme un test de cohérence qui parcourt tout l'exercice.

Soumis à la discussion critique des participants associés à cette réflexion, le texte doit en ressortir plus pertinent, plus pédagogique, plus convaincant encore, le principal écueil en la matière étant le risque de sa dissolution dans de multiples ajouts et retranchements. Enfin, sur la base de ce document final, a lieu un changement de posture particulier : il s'agit de recommander des actions et de suggérer des orientations au destinataire final de cet exercice, le décideur. Soit, en d'autres termes, de suggérer au capitaine, sinon une destination plutôt qu'une autre, au moins la prise en compte de facteurs jugés plus cruciaux que d'autres par exemple.

Si, inversement, on décide d'embarquer sur le navire, alors cette dernière étape est celle de CONSTRUIRE.

### *3. 3. b. Construire l'avenir choisi*

#### a) Une démarche collégiale de choix d'une vision d'avenir

La première caractéristique de cette étape de construction est qu'elle est nécessairement collective. Pourquoi cette collégialité ? Bien qu'elle s'impose moins, semble-t-il, dans l'entreprise que sur un territoire, l'association des parties prenantes au choix de la destination est essentielle à la mobilisation de toutes les forces vives qui seront engagées dans cette construction de l'avenir. La contrepartie de cette appropriation réside souvent dans la négociation dont elle est le fruit, qui peut minimiser les ambitions. Mais il appartient aussi à la puissance publique, comme au décideur d'une organisation, de procéder à des arbitrages qui s'imposeront aux mécontents. Il serait peu judicieux d'espérer convaincre tout le monde ou de bloquer un grand projet du fait de quelques récalcitrants. Lorsque parties prenantes, acteurs locaux, experts et décideurs ont dégagé une vision commune de l'avenir désirable, alors le cap est fixé.

Bien entendu ce cap est idéal. Il est bâti sur des valeurs partagées, des visions d'avenir communes, un principe d'espérance. Si, pour le navire "entreprise", le cap se manifeste généralement par une destination claire et précise (par exemple : 25% de part de marché dans tel secteur à tel horizon), pour le navire "territoire", il peut se limiter à une simple direction car il maîtrise, somme toute, peu de paramètres et doit parfois naviguer à vue, surtout s'il change fréquemment de capitaine...



## b) A la recherche de la meilleure route

Une fois ce cap idéal fixé, d'après une des alternatives désirables identifiées ou une combinaison de plusieurs, il est temps de s'occuper de fixer la route pour l'atteindre. Mais plusieurs routes mènent à Rome : il va donc falloir soit passer chacune au crible d'un certain nombre de critères, soit en dessiner une nouvelle sur la carte à partir desdits critères.

Un premier ensemble de critères réside les caractéristiques du navire. Considérant les nœuds de futur qui verrouillent les changements de direction du navire, quelles routes peut-on le plus facilement suivre dans ces conditions ? Et si toutes exigent la levée de certains nœuds de futur, comment d'abord venir à bout de ceux-ci ? Quelle route les satisfera le mieux - et peut-être le plus rapidement - les besoins et les attentes du navire, découverts dans la phase COMPRENDRE ? Il faudra aussi tenir compte des forces et des faiblesses du bateau et des moteurs et freins qui l'animent : quelle route bénéficiera le plus de ses atouts et minimisera ses handicaps ?

Un second ensemble de critères prend en compte les caractéristiques propres aux routes envisagées : leur situation par rapport aux grands courants (tendances), les écueils qui les ponctuent (menaces, risques), les conditions météorologiques que l'on peut y rencontrer (opportunités, menaces) et enfin la fréquentation de ces routes (comportements des autres acteurs).

A chaque navigateur d'ajouter ensuite ses propres critères.

Pour cingler dans la direction choisie, le navire "territoire" peut en effet choisir de caboter, allant de port en port, progressivement, ou bien se préparer à traverser les mers en se dotant d'un grand équipement par exemple. Quel que soit le choix adopté, il importe de garder en mémoire qu'en mer tout peut arriver, quelle que soit l'acuité des anticipations. Autrement dit, le chemin se fait en marchant : il doit toujours y avoir un plan B.

## c) Des instruments de navigation

Définir un cap, tracer une route, c'est bien, mais cela ne suffit pas. C'est pourquoi il est d'usage d'utiliser des instruments de navigation, boussole et compas, mais aussi d'emporter son matériel de couture pour réparer les voiles.

L'écriture détaillée de la route est le premier appui : quelle distance parcourir, en quelle durée, quelles étapes, quelle vitesse de croisière, quels objectifs. Tous ces éléments de programmation (moins rigide que la planification) permettent de calibrer les ressources nécessaires, des vivres aux partenariats éventuels.

Les compétences font aussi partie du voyage : quel capitaine prendrait la mer sans maître coq ? Or, dans le cadre de notre longue course en mer, un équipage spécifique doit être constitué. Il lui faut un architecte, capable d'avoir la vision d'ensemble du navire et d'en dessiner les plans ; un ingénieur, qui est capable de trouver de nouvelles solutions, maîtrise le système et peut réparer avec des bouts de ficelle ; un second maître, en quelque sorte un chef de projet, soucieux de la bonne gestion du navire et proche de son équipage qu'il sait écouter et mobiliser ; une vigie, perchée en haut de son mât qui veille au grain et alerte à la moindre nouveauté ; et enfin un capitaine, de préférence un leader charismatique, motivé, communiquant, mobilisateur, qui sait où il va. Sans oublier la fée Clochette, éternelle mouche du coche, petite voix du futur, qui sans cesse harcèle, cajole, attire l'attention et empêche de sombrer dans la routine.

Dans cette liste à la Prévert, on ne saurait oublier le maître des signaux et ses outils de communication (newsletter, tribune dans les journaux, publications, conférences, vidéos, etc.).

C'est lui qui informe de l'avancement, recueille les avis, restitue les décisions, provoque les débats, intermédie. Sans lui, le navire vogue seul, isolé, coupé du monde. Il est sa balise Argos, son émetteur et son récepteur. Il ancre le projet dans le réel, le rend visible à tous sans pour autant l'exposer.

Car ce voyage n'est pas seulement un moyen pour atteindre une destination : c'est une équipe, un cheminement, une voie de progrès et d'accomplissement. La fabrique de l'avenir est d'abord cela : la construction de soi, et la construction d'une communauté qui partage les mêmes désirs et la même volonté.

#### **4. Conclusion**

La prospective française, conçue comme une connaissance visant à comprendre, élaborer et produire les forces du changement, permet de réorganiser le présent pour préparer l'avenir. Elle a connu trois grands temps forts depuis sa création en 1957 : la génération des pionniers, la génération des ingénieurs, et la troisième génération issue des sciences humaines et sociales. En ce début de XXI<sup>ème</sup> siècle, elle semble être à l'aube d'une nouvelle transformation : la prospective 4.0, déjà globale, se donne pour but de penser le futur dans un monde en transition pour accompagner une transformation en profondeur.

Pour cela, elle s'universalise en contribuant à l'élaboration et la mise en place d'une méta-méthode, capable d'inclure toutes les méthodes et techniques existantes en un seul corpus mondial, inclusif. Elle élargit encore sa pluridisciplinarité, en intégrant différents types de connaissance.

COMPRENDRE, ANTICIPER/EXPLORER, PROPOSER/CONSTRUIRE : les trois temps d'un voyage en prospective, qui offre aux territoires comme aux organisations, l'occasion d'une fantastique croisière aux confins de nos rêves, de nos espoirs et de notre volonté d'action.

## Bibliographie

- Slaughter R. (1996) *New thinking for a new millennium. The Knowledge Base of Futures Studies*, Routledge, London, New York.
- Inayatullah S. (2009) *Global transformations and world futures*, EOLSS, Isle of Man.
- Alonso Concheiro A. (1984) *Reflexiones sobre Prospectiva*, Centro de Estudios Prospectivos de la Fundacion Barros Sierra, Mexico.
- Barbieri Masini E. (1993) *Why Futures Studies?* Grey Seal Books, London.
- Barbieri Masini E. (2000) *Penser le futur. L'essentiel de la prospective et de ses méthodes*, Dunod (trad. Goux-Baudiment F.), Paris.
- Bell D. (2008) *The Coming of Post-Industrial Society*, Basic Books, New-York.
- Berger G. (1954) *Caractère et personnalité*, PUF, Paris.
- Berger G. (1957) "Sciences humaines et prévision", *Revue des deux mondes*, 3, pp. 3-12.
- Berger G. (1959) "L'inquiétude contemporaine", *L'Encyclopédie française*, XX, pp. 9-12.
- Berger G. (1960) "Le problème des fins", *Prospective*, 5, pp. 125-135
- Berger G. (1962) *L'homme moderne et son éducation*, PUF, Paris.
- Berger G. (1964) "L'idée d'avenir", *Phénoménologie du temps et prospective*, PUF, Paris.
- Berger G. (2007) *De la prospective : textes fondamentaux de la prospective française, 1955-1966*, Harmattan, Paris.
- Berthoz A. (2012) "La simplicité, l'art de s'adapter au complexe", *Sciences Humaines*, 122, pp. 26-27.
- Cahen P. (2010) *Signaux faibles mode d'emploi. Déceler les tendances, anticiper les ruptures*, Eyrolles-Éd. d'Organisation, Paris.
- Capra F. (1994) *Le temps du changement*, Editions du Rocher, Paris.
- Casti J. (2010) *Mood Matters: From Rising Skirt Lengths to the Collapse of World Powers*, Springer, Berlin, London.
- Casti J. (2013) *X-events: the collapse of everything*, William Morrow Paperbacks, New York.
- Damette F. (1994) *La France en villes*, La Documentation française, Paris.
- Dator J.A. (1998) "The Future Lies Behind! Thirty Years of Teaching Futures Studies", *American Behavioral Scientist*, 42, pp. 298-319.
- Dator J.A. (2002) *Advancing Futures: Futures Studies in Higher Education*, Greenwood Press, Westport.
- Dukan L. (2009) "Lever les obstacles psychologiques à la démarche prospective", *Réenchâter le futur par la prospective RH*, Pearson, Paris.
- Durance P. (2009) *Gaston Berger et la prospective : genèse d'une idée*, CNAM, Paris.
- Foucault M. (1966) *Les mots et les choses ; une archéologie des sciences humaines*, Gallimard, Paris.
- Gaudin T. (1993) *2100, Odyssée de l'Espèce*, Editions Payot & Rivages, Paris.

- Georgondas A. (2009) "Qu'est-ce qu'une problématique", *Diotime*, 41, pp. 12-20
- Godet M. (1985) **Erreur ! Signet non défini.** *Prospective et planification stratégique*, Economica, Paris.
- Godet M. (2001) *Creating futures: scenario planning as a strategic management tool*, Economica Brookings, Washington.
- Godet M. (2007) *Manuel de prospective stratégique*, Dunod, Paris.
- Goux-Baudiment F. (2000) *Donner du futur aux territoires. Guide de prospective territoriale à l'usage des acteurs locaux*, CERTU (2<sup>ème</sup> édition, 2008), Lyon.
- Goux-Baudiment F. (2001) *Une nouvelle étape du développement de la prospective : la prospective opérationnelle*, Pontificia Università Gregoriana, Rome.
- Goux-Baudiment F. (2009) "La prospective des organisations revisitée", in Added E. et alii (2009) *Réenchâter le futur*, Paris : Village Mondial, pp. 25-48
- Goux-Baudiment F., Soulet G., De Courson J. (2008) *Quiz pour conduire un exercice de prospective territoriale*, Lyon: CERTU
- Grimes D. (2008) "Political, Economic, Technological And Cultural Influences That Will Shape Service Delivery In The Next Decade", *WMO Bulletin*, 57 (4), pp. 227-232
- Hugonie G. (2004) "Fixisme, Mobilisme", *Hypergé*  
<http://www.hypergeo.eu/spip.php?article271#>
- Jung C. et al. (1995) *L'Ame et la vie*, Buchet-Chastel, Paris.
- Kurzweil R. (2006) *The singularity is near: when humans transcend biology*, Penguin, New York.
- Medina Vasquez J. (2001) *La imagen y la vision de futuro en los estudios del futuro*, Pontificia Universidad Gregoriana (Tesis Doctoral), Roma.
- Morin E. (2000) *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Éditions du Seuil, Paris.
- Nelson N. (2008) "Introduction: the anticipatory state: making policy-relevant knowledge about the future", *Science and Public Policy*, 35, pp. 546-550.
- Page J. (2000) *Reframing the Early Childhood Curriculum: Educational Imperatives for the Future*, Routledge/Falmer, London.
- Picq P. (2005) *Nouvelle histoire de l'homme*, Perrin, Paris.
- Polak F. (1961) *The Image of the Future: enlightening the past, orienting the present, forecasting the future*, Oceana publications, New York.
- Popper R. (2008) *Global Foresight Outlook 2007*, EFMN, Bruxelles.
- Porter M. (1998) *Competitive strategy*, New York; Free Press, London, Toronto.
- Price, Waterhouse, Coopers (2013) *The BRICs and beyond: prospects, challenges and opportunities*, PwC, London.
- Rifkin J. (2012) *Une nouvelle conscience pour un monde en crise : vers une civilisation de l'empathie*, Les liens qui libèrent, Paris.
- Sardar Z. (1993) "Colonizing the future: the "other" dimension of futures studies", *Futures*, 25, pp. 179-187.

- Schwartz P. (2004) *Inevitable Surprises*, Gotham Books, New York.
- Slaughter R. (2008) "Integral Futures Methodologies", *Futures*, 40 (2), pp. 103-108.
- Solé A. (2000) "Voir autrement le monde", *AGIR*, 3, pp. 5-12.
- Taleb N. (2010) *Le cygne noir: la puissance de l'imprévisible*, Les Belles Lettres, Paris.
- Taub L. (2011) *The Spiritual Imperative: Sex, Age, and Caste Move the Future*, iUniverse, Bloomington.
- Tuchman B. (1985) *The March of Folly*, Ballantine Books, New York.
- Von Bertalanffy L. (1968) *General System Theory : Foundations, Development, Applications*, Braziller G.. (traduction,1973) : *Théorie générale des systèmes*, Bordas (Dunod), Paris.
- Von Reibnitz H. (1988) *Scenario Techniques*, McGraw-Hill, Hamburg.
- Watson R. (2010), *Future Files a Brief History of the Next 50 Years*, Nicholas Brealey, London.
- Watson R., Freeman O. (2012) *Futurevision: Scenarios for the World in 2040*, Scribe Publications, Brunswick, Vic..