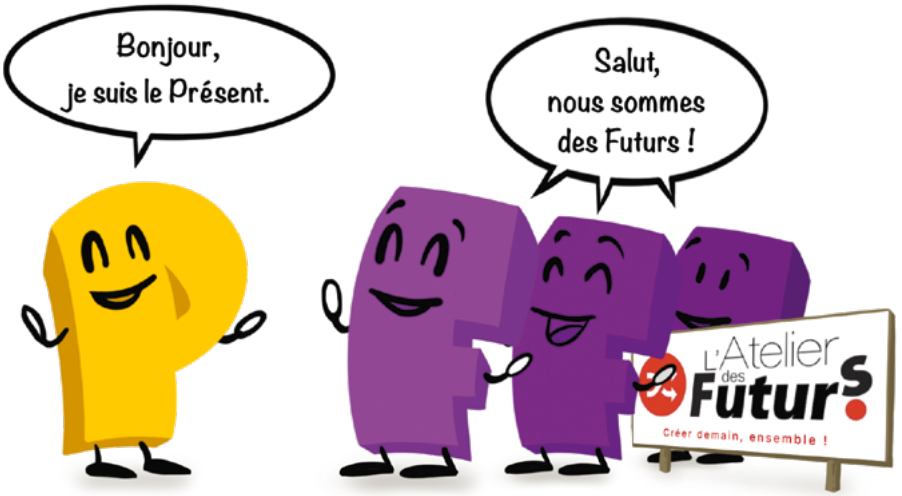
Illustrations de
SEIKO ANNIE RUBATTEL
& MATTHIEU PELLET

Les coulisses du futur

QUENTIN LADETTO
THOMAS GAUTHIER
MATTHIEU GIOANI



Un guide pratique pour découvrir, expérimenter et installer la prospective dans une organisation

Vous aimeriez savoir de quoi
demain sera fait ?
Nous aussi.
Alors commençons ici.
Aujourd'hui.
Faisons communauté pour
observer, questionner, imaginer,
expérimenter et ouvrir des chemins.
Prêt pour l'aventure ?
Bienvenue dans
Les coulisses du futur.

Ce livre est né d'une communauté de pratiques en prospective, rassemblée non par une méthode unique ou une vision figée de l'avenir, mais par une curiosité commune pour ce qui pourrait advenir.

Face à l'incertitude, une conviction : c'est dans le dialogue, la confrontation des regards et la diversité des expériences que naissent les pensées les plus justes, les plus créatives et les plus lucides.

Ni manuel, ni manifeste, encore moins boule de cristal, cet ouvrage illustré rassemble récits, méthodes, doutes et expérimentations. Il donne à voir la prospective telle qu'elle se pratique : collective, mouvante, parfois inconfortable, toujours en évolution.

À l'heure où certains futurs continuent d'être projetés alors qu'ils ne sont plus soutenables, écologiquement ou socialement, cet ouvrage se propose de rouvrir le champ des possibles, mais aussi de reconnaître les futurs devenus obsolètes et de les laisser derrière nous.

Les coulisses du futur est une invitation à explorer, à expérimenter et, surtout, à vous demander à votre tour : « Et si… ? »



ISBN 978-2-88915-761-7

EPFL PRESS

Les coulisses du futur

Direction générale : Lucas Giossi
Directions éditoriale et commerciale : Sylvain Collette et May Yang
Production : Christophe Borlat
Éditorial : Antoine Derouin, Alice Micheau-Thiébaud et Jean Rime
Graphisme : Kim Nanette et Anne Kummli
Promotion et diffusion : Manon Reber
Comptabilité : Daniela Castan

Schémas : Matthieu Gioani, Quentin Ladetto

EPFL PRESS est une maison d'édition de la Fondation des Presses polytechniques et universitaires romandes.
PPUR, EPFL – Rolex Learning Center, Station 20, CH-1015 Lausanne
info@epflpress.org
tél. : +41 21 693 21 30

www.epflpress.org

Première édition française 2026

© EPFL PRESS
ISBN 978-2-88915-761-7

Tous droits réservés
Reproduction, même partielle, sous quelque forme ou sur quelque support que ce soit, interdite sans l'accord écrit de l'éditeur

Imprimé en République tchèque

QUENTIN LADETTO, THOMAS GAUTHIER, MATTHIEU GIOANI

Illustrations de
SEIKO ANNIE RUBATTEL & MATTHIEU PELLET

Les coulisses du futur

Un guide pratique pour découvrir, expérimenter et installer la prospective dans une organisation

EPFL PRESS

À nos futurs : Alix, Gabriel, Leonardo Pierre Aurelio Libero,
Léontine, Marius, Naoko, Noah, Raphaël

3 parcours complémentaires

Parcours 1

Découvrir la prospective

Vocabulaire, histoire, figures et grandes intentions
Chap. 1 à 10

Parcours 2

S'approprier la méthodologie et pratiquer la prospective

Analyser la vision du monde
Chap. 11 à 14

Enquêter en Anthropocène
Chap. 15 à 18

Imaginer des futurs
Chap. 19 à 24

Faire l'expérience des futurs
Chap. 25 à 31

Parcours 3

Construire un dispositif de prospective au sein d'une organisation

Comprendre les enjeux
Chap. 32 à 36

Préparer les bases
Chap. 37 à 40

Construire l'épine dorsale
Chap. 41 à 46

Mobiliser l'organisation et les parties prenantes
Chap. 47 à 50

Assurer l'efficacité et la pérennité
Chap. 51 à 57

Sommaire

Introduction 10

Parcours 1

1. Qu'est-ce que la prospective ? D'où vient-elle et où va-t-elle ? 16
2. Quels sont les mots essentiels en prospective ? 22
3. Que peut-on connaître des futurs ? 28
4. Futurs : comment décrypter le présent ? 34
5. Quel rapport au monde et à nos imaginaires en prospective ? 40
6. Pourquoi l'histoire est essentielle pour penser les futurs ? 48
7. Pourquoi faut-il enseigner et démocratiser la prospective ? 56
8. Pourquoi changement et transition font partie intégrante d'une réflexion prospective ? 62
9. Stratégie et prospective, quelles interactions et complémentarités ? 68
10. L'art de la prospective, comment s'y mettre ? 74

Parcours 2

11. Pourquoi est-il important de combattre les idées reçues ? 80
12. Comment pratiquer la prospective malgré les biais attentionnels ? 88
13. Pourquoi jouer avec les modèles mentaux pour anticiper les futurs ? 94
14. Les anthropologues peuvent-ils prédire le futur ? 100

Frameworks 106

15. Quels sont les principes de base d'une veille thématique ? 108
16. Comment observer les signes avant-coureurs des futurs ? 114
17. « Personnes remarquables » : de qui s'agit-il ? 118
18. Comment peut-on modéliser une société ? 124
Frameworks 130
19. Qu'est-ce que la prospective créative ? 132
20. Comment faire de l'anticipation éthique ? 138
21. Pourquoi utiliser des canevas dans une démarche de prospective ? 144
22. Pourquoi réaliser des ateliers prospectifs ? 150
23. Pourquoi utiliser des scénarios ? 156
24. Comment faire équipe avec un agent conversationnel ? 164
Frameworks 172
25. Comment se donner le temps d'anticiper ? 174
26. Comment la psychologie vient-elle en aide à la prospective ? 182
27. Des mots pour inventer le futur ? 188
28. Pas-à-pas: comment écrire une fiction prospective ? 194
29. Comment mettre la fiction au service de l'étude et de la prospective ? 202
30. Comment la prospective gagne-t-elle à utiliser différents formats narratifs ? 208
31. Que nous apprend la fenêtre d'Overton en prospective ? 216

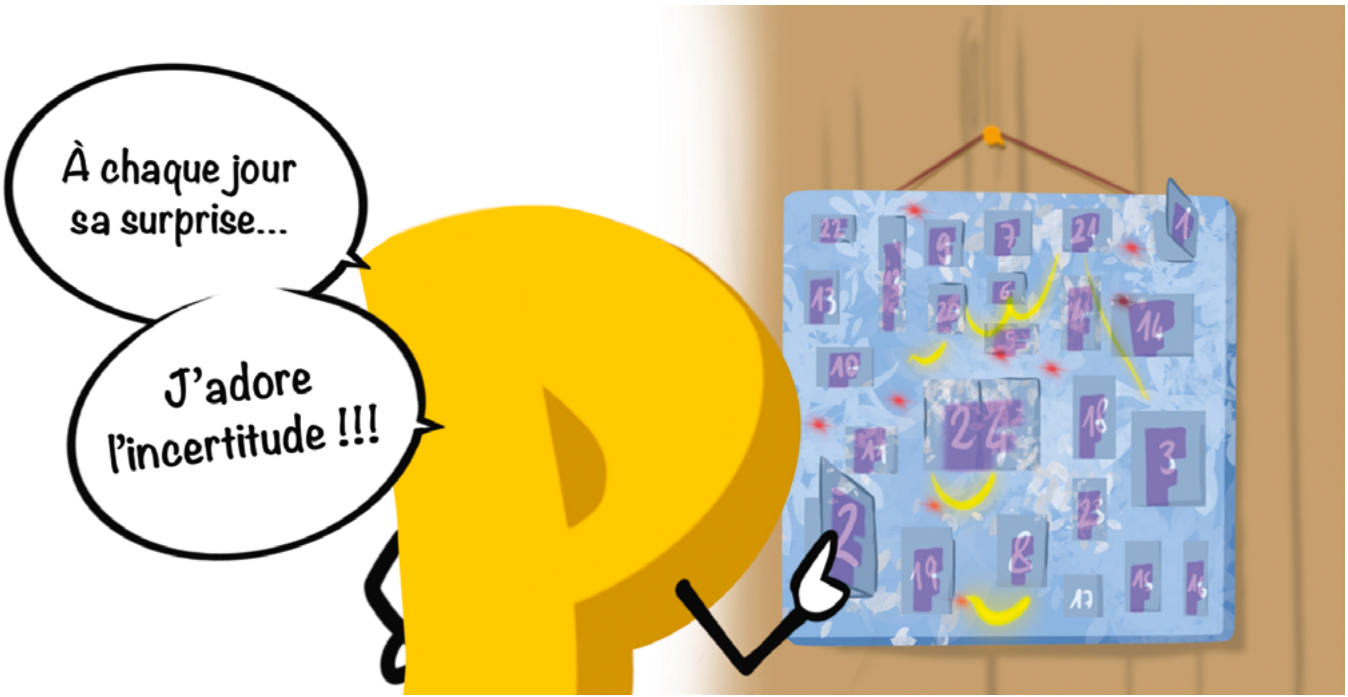
Parcours 3

32. Comprendre l'importance et les enjeux de la prospective pour l'organisation 222
33. Pourquoi intégrer la prospective dans une organisation ? 230
34. Quels arguments pour justifier un dispositif d'anticipation ? 236
35. Comment faire exister la prospective dans une organisation ? 242
36. Pourquoi un dispositif de prospective a-t-il besoin du support de la direction générale ? 248
Frameworks 254
37. Comment préparer les bases du dispositif de prospective ? 256
38. Quelles fondations pour un dispositif de prospective solide et durable ? 262

39. Comment évaluer les besoins prospectifs de mon organisation ? 268
40. Comment définir les objectifs d'un dispositif de prospective ? 276
Frameworks 282
41. Comment construire l'épine dorsale du dispositif de prospective ? 284
42. Comment constituer une équipe de prospective ? 290
43. Prospectiviste : de quelles compétences parle-t-on vraiment ? 296
44. Comment structurer un dispositif de prospective ? 304
45. Quels livrables pour initier un dispositif de prospective ? 310
46. Quelles activités de prospective externaliser ? 316
Frameworks 322
47. Pourquoi mobiliser l'organisation et les parties prenantes ? 324
48. Comment légitimer un projet de prospective auprès des acteurs internes ? 330
49. Quels arguments pour convaincre les sceptiques de la prospective ? 336
50. Comment surmonter les résistances lorsque la prospective inquiète ? 342
Frameworks 348
51. Comment assurer l'efficacité et la pérennité du dispositif de prospective ? 350
52. Que produit une démarche prospective dès ses débuts ? 356
53. Comment faire parler l'incertitude pour guider les choix stratégiques ? 362
54. Comment mesurer l'impact de la prospective dans mon organisation ? 370
55. Comment entretenir l'énergie d'un dispositif de prospective ? 376
56. Comment faire vivre un dispositif de prospective dans un monde qui s'emballe ? 382
57. Comment renforcer la durabilité d'un dispositif de prospective ? 390

Épilogue 396
Les Ateliéristes 397
Les Coulissiers 398

Introduction


À chaque jour sa surprise...
J'adore l'incertitude !!!

Le futur, version collective

La première chose que vous devez savoir en commençant la lecture de ce livre, c'est qu'il s'agit d'une magnifique aventure. Un concentré d'amitiés, de respect, de camaraderie, de hasard, de différences, de défis, de « pourquoi pas ? », d'innombrables discussions sur d'innombrables sujets, et, surtout, de passion pour une (in)discipline dont nous sommes encore loin d'avoir fait le tour !

Un « nous » d'abord binôme puis, rapidement, véritable communauté de pratiques, riche de plus d'une centaine d'artisanes et d'artisans du futur. Car c'est bien cela que nous avons construit, sans vraiment le prévoir : un Atelier, un vrai-faux lieu toujours numérique et parfois physique, un espace de réflexion individuelle et de construction collective, où l'on réfléchit, fabrique, échange, imagine et teste.

Et dans cet Atelier, chaque personne compte. Chacune et chacun arrive avec ses outils, ses doutes, ses convictions et ses chantiers. On partage des questions, des angles morts et des convictions parfois fragiles. Et c'est précisément cette fragilité-là qui nous a permis de bâtir quelque chose de solide.

Des articles aux chapitres : l'histoire d'une dynamique

Tout commence un 2 septembre 2019, dans un bureau à Carouge (Genève), autour d'une idée un peu floue mais déjà excitante : et si on créait un espace pour réfléchir aux futurs ? Pas le futur, mais des futurs. Ceux qui débordent, qui dérangent et qui déplacent. Rapidement, les premiers articles s'enchaînent. Courts ou à rallonge, sérieux ou décalés, joyeux ou graves, parfois involontairement abscons pour le profane mais toujours bienveillants pour l'apprenant. Ce sont les fondations d'un édifice jamais achevé, façon Sagrada Familia.

Puis vient l'envie de structurer, non pas pour figer, mais pour transmettre. Ce sera un livre, un manuel. Non, plutôt un anti-manuel. Pas un guide définitif, mais une constellation de pistes, de questions et de récits. Quelque chose qui vous donne envie de faire à votre tour et à votre manière. Et qui assume joyeusement de ne pas avoir fait tout le tour des questions posées.

Le défi était donc posé : transformer cette joyeuse accumulation en quelque chose d'utile, sans trop la domestiquer. Un exercice d'équilibriste, mais les futurs ont rarement été une affaire de ligne droite.

Une communauté qui pense en marchant

L'Atelier des Futurs, ce n'est pas seulement un site, des articles ou un projet éditorial. C'est aussi et surtout une communauté de pratiques. Un espace d'expérimentation où s'inventent des manières d'anticiper, de réfléchir et de décider autrement. C'est aussi un collectif ouvert, mouvant, émouvant, évolutif et fort sympathique (si, si !).

Nous avons, au fil du temps, entendu de nouvelles personnes s'exprimer. Des exploratrices et explorateurs du doute, des curieuses et curieux du temps long, des bâtisseuses et bâtisseurs de méthodes. Ensemble, nous avons échangé des textes, organisé des ateliers, imaginé et testé des formats étranges, parfois très réussis, parfois moins. Après tout, au pire, ça marche !

Ce livre est l'aboutissement de toutes ces aventures. Il rassemble tout autant des idées que des sensibilités. Il donne à découvrir autant de positions argumentées que d'intuitions balbutiantes. Et, surtout, il rend hommage à toutes celles et ceux qui, un jour, ont préféré renoncer au confortable « oui, mais… » pour le plus aventureux « et si… ? ».

Une mission, trois fous et deux crayons

Pour que ce chaos joyeux puisse aboutir à l'ouvrage que vous tenez entre vos mains, trois volontaires se sont jetés à l'eau : Thomas Gauthier, Matthieu Gioani et Quentin Ladetto. Leur mission ? Structurer la matière, sans l'étouffer. Faire le tri, sans couper l'élan. Proposer un cadre, sans figer les contenus.

Ils ont lu, relu, classé, regroupé, débattu. Ils ont parfois hésité, souvent ri et toujours veillé, de jour comme de nuit, à ce que la diversité des points de vue ne soit pas sacrifiée au nom de la cohérence.

Et comme il fallait aussi un ton, une énergie, un souffle visuel, nos deux illustrateurs de la première heure nous ont rejoint : Matthieu Pellet et Seiko Annie Rubattel. Avec leurs crayons, ils ont apporté cette touche d'irrévérence, d'émotion et de poésie qui fait toute la différence. Grâce à eux, vous verrez que la prospective peut aussi se dessiner et parfois même se croquer.

Une joyeuse mise en désordre

Ce que vous vous apprêtez à découvrir n'est ni un rapport, ni une doctrine, ni un vade-mecum. C'est une tentative de capturer ce que produit une démarche de prospective lorsqu'elle est prise au sérieux mais jamais au pied de la lettre.



Nous y parlons certes d'efficacité, de pérennité et d'impact. Mais nous parlons surtout de liens, de déséquilibres féconds et de pratiques vivantes. Car un dispositif de prospective n'est pas un meuble qu'on installe dans un organigramme. C'est une respiration. Une manière de penser. Une façon d'accueillir l'incertitude, de la faire parler et de s'en faire une alliée.

Vous trouverez ici des idées pour démarrer, pour durer et pour transmettre. Des éclairages sur les premières étapes, les usages et les formats. Des questions sur la mesure, l'engagement et la légitimité. Le tout, ponctué de sourires en coin, d'humour et de clins d'œil complices.

Comment approcher un livre qui mord ?

(Rassurez-vous, il ne mord que les idées reçues !)

Vous tenez entre les mains un objet un peu étrange. Ni roman (même si certains passages vous tiendront en haleine), ni manuel (aucune obligation de suivre les étapes dans l'ordre, promis), ni encyclopédie (nous n'avons pas tout abordé, et tant mieux). Disons… un guide de survie pour des voyages vers des destinations qui n'existent pas encore.

Chaque chapitre, quelle que soit sa taille, se présente comme un petit écosystème :

- des **illustrations** pour réveiller votre œil (et parfois vos zygomatiques) ;
- des **citations** pour piquer la curiosité ;
- un **texte principal** pour dérouler le fil ;

- un ou plusieurs **témoignages** pour donner corps et voix ;
- et un **QR code** pour ouvrir une fenêtre sur l'Atelier des Futurs en ligne, qui est la partie vivante et mouvante de ce livre, mise à jour au fil du temps et, nous l'espérons, enrichie des commentaires de nos lectrices et lecteurs. Pour chaque chapitre, vous y trouverez des liens vers des ressources complémentaires, des documents PDF à télécharger, ainsi que les articles publiés sur notre site qui ont nourri et accompagné la rédaction de cet ouvrage.

Trois parcours… et mille façons de s'égarer

Nous avons imaginé trois « parcours » pour structurer l'aventure, mais rien ne vous oblige à les suivre.

- **Parcours 1** : pour **les curieux** qui découvrent la prospective (un peu d'histoire, quelques figures, les grandes intentions).
- **Parcours 2** : pour **les facilitateurs** qui veulent mettre les mains dans le cambouis méthodologique, avec les 4 étapes de notre protocole, testé et approuvé à l'école de commerce emlyon business school et dans le monde académique :
  - **première étape :** analyser la vision du monde (comprendre les lunettes à travers lesquelles on regarde) ;
  - **deuxième étape :** enquêter et repérer les forces de changement hors champ (découvrir ce que l'on n'a pas vu au premier coup d'œil) ;
  - **troisième étape :** imaginer plusieurs futurs possibles (même les plus improbables… surtout les plus improbables) ;
  - **quatrième étape :** concevoir et faire l'expérience des futurs (pour arrêter d'en parler et en rapporter des souvenirs).
- **Parcours 3** : pour les **bâtisseurs** de dispositifs de prospective au long cours, au sein d'organisations qui veulent intégrer la prospective dans leur ADN :
  - comprendre les enjeux (savoir pourquoi on anticipe avant de décider comment) ;
  - préparer les bases (créer les conditions pour que la prospective ne reste pas une belle intention) ;
  - construire l'épine dorsale (mettre en place une démarche solide, capable de traverser le temps et les changements) ;
  - mobiliser l'organisation et les parties prenantes (parce que le futur se construit rarement en solitaire) ;
  - assurer efficacité et pérennité (pour que la prospective devienne un état d'esprit plutôt qu'une activité supplémentaire).

Entre les étapes des parcours 2 et 3, vous trouverez une sélection de différents *frameworks* d'anticipation. Ils sont là pour structurer et clarifier autant les idées que la présentation des résultats. À utiliser sans modération !

La logique voudrait que vous commenciez par le parcours 1, mais promis, nous ne vous jugerons pas.

Pour celle ou celui qui préfère la lecture freestyle…

Soyons clairs : ce livre a été conçu également pour les lectrices et les lecteurs qui aiment se perdre un peu. Sentez-vous donc libre de…

- ne regarder que les images ;
- vous inspirer des citations comme on pioche des bonbons dans un bocal ;
- sauter de témoignage en témoignage en laissant le texte de côté ;
- lire d'un trait du début à la fin ;

- tirer un chapitre au hasard comme on ouvre un vieux livre de contes ;
- ou tout simplement suivre votre humeur du jour.

Un livre comme un terrain de jeu

Vous l'aurez compris, il n'y a pas de bonne ou de mauvaise façon d'aborder l'ouvrage que vous tenez entre vos mains. S'il n'y avait qu'un seul conseil à vous donner (et encore, seulement si vous insistez), le voici : laissez-vous porter. Acceptez que certaines questions restent ouvertes et n'arrivent pas toujours à étancher votre curiosité. Prenez des notes, griffonnez dans les marges et surtout parlez-en autour de vous, tissez des liens et contribuez à la communauté de atelierdesfuturs.org.

Ce livre n'est pas là pour vous dire « voilà comment faire », mais pour vous donner envie de dire à votre tour : « Et si… ? »

Le duo

Il était une fois deux compagnons inséparables. Non pas parce qu'ils s'adorent, mais parce qu'ils sont coincés dans la même histoire.

Le premier s'appelle P. P comme Présent. Du moins, la plupart du temps. Car P est un drôle de personnage : il adore se faire passer pour le Passé, parfois même pour la Prospective. On dirait presque un agent secret aux multiples identités. P cependant adore les tableaux Excel, les délais tenus, et les cafés pris à heures fixes. Il rêve d'un monde où rien ne dépasse, où tout est stable, où demain gagne à être un copié-collé d'aujourd'hui. Bref, pour lui, la surprise est une faute de goût.

Le second, c'est F. F comme Futur. Là, pas de tromperie possible : F n'a qu'une identité, mais elle est plurielle. Il débarque toujours en version multiple : futur probable, futur possible, futur désirable, futur obsolète… bref, malgré tout, il ne vient jamais seul. On dirait une famille nombreuse, bruyante, incontrôlable, qui transforme chaque réunion en carnaval. F est ce compagnon insaisissable qui trouve normal que tout change, que tout bouge, que tout se réinvente.

Alors évidemment, quand P et F se retrouvent ensemble, il se passe des choses. Ce n'est jamais très confortable, parfois franchement absurde, mais toujours fertile. P tente de cadrer, F déborde. P voudrait continuer d'avancer à la même vitesse tandis que F, au contraire, accélère ou ralentit. Et pourtant, si l'un disparaît, l'autre perd tout sens : que vaut un présent sans futur, ou un futur sans présent ni passé ?

Voilà pourquoi, tout au long de ce livre, vous croiserez ces deux énergumènes dans des situations tantôt sérieuses, tantôt cocasses, mais toujours révélatrices. Ils sont nos éclaireurs involontaires : ils nous montrent que la prospective, avant d'être une méthode, c'est une drôle d'histoire de cohabitation entre ce qui est et ce qui pourrait être.

Le mot de la fin pour bien commencer

Vous êtes désormais prêt à essayer, à imaginer, à transformer. C'est tout l'enjeu de cette aventure : faire de la prospective une pratique joyeuse, collective et utile, à la hauteur des bouleversements planétaires. Une manière de composer avec l'incertitude, et d'y puiser ensemble les ressources intellectuelles pour apprendre à vivre en harmonie avec le système Terre et agir avant que les marges de manœuvre ne se referment.

Alors, ouvrez la première page. Et entrez dans l'Atelier.

Qu'est-ce que la prospective ? D'où vient-elle et où va-t-elle ?

Avant d'être une méthode ou une discipline, la prospective est une attitude pour voir loin, voir large, analyser en profondeur, prendre des risques, penser à l'homme.

Gaston Berger


Attends, j'essaie de savoir d'où je viens...
Mais, le futur c'est de ce côté-là !

L'aspiration de « savoir de quoi demain sera fait » est une constante de l'humanité qui s'est d'abord manifestée dans les divinations dès l'Antiquité, puis à la Renaissance et enfin dans la littérature avec le merveilleux fantastique au XIXe siècle. Il faudra attendre le milieu du XXe siècle pour que le terme de « prospective » apparaisse et que la discipline se structure.

Née sur les cendres de la Seconde Guerre mondiale

Bien que quelques réflexions aient débuté dans les années 1930 sous Roosevelt, les cendres de la Seconde Guerre mondiale sont le terreau fertile de la prospective. L'anéantissement des villes japonaises d'Hiroshima et de Nagasaki déclenche l'impératif de penser le futur différemment, à présent que l'humanité a prouvé sa capacité à s'auto-détruire. Le gouvernement américain mandate alors la RAND Corporation, une structure hybride entre cabinet de conseil et centre de recherche, afin de définir des méthodes et des outils pour « penser l'impensable ». De ces travaux naîtront la méthode des scénarios et la méthode Delphi (panel d'experts structurés) qui posent les bases de la discipline.

Le terme de « prospective » a quant à lui été inventé en France par le philosophe Gaston Berger, à partir du latin *prospicere*, qui signifie « regarder en avant, au loin ». La prospective pourrait se définir, d'après le cabinet Futuribles, comme une démarche de réflexion sur l'avenir et d'exploration des futurs possibles, qui vise à éclairer les décisions et les actions collectives en intégrant les enjeux du temps long.

Gaston Berger insiste quant à lui sur le fait « qu'avant d'être une méthode ou une discipline, la prospective est une attitude ».

Au cours des années de reconstruction en France, et sous l'influence de personnalités comme Bertrand de Jouvenel, des organismes publics sont créés pour anticiper et planifier le développement économique à l'instar du Commissariat général au Plan, en 1946, et de la DATAR (Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale), en 1963.

En parallèle, les réflexions théoriques et pratiques de la prospective s'intensifient et s'affinent. Bien que les approches américaines et françaises visent à préparer l'avenir, elles se distinguent sur leurs orientations et leurs modalités d'action. L'approche américaine cible les dirigeants en se focalisant davantage sur les aspects technologiques, alors que l'approche française embrasse plus largement les parties prenantes (employés, État et collectivités, société civile, etc.) et cherche à agir sur le présent pour faire advenir un scénario souhaitable sur des dimensions humaines, politiques et sociales. Ces nuances, et bien d'autres, se retrouvent encore aujourd'hui dans la diversité des façons d'aborder le futur.

Mise en valeur par le choc pétrolier puis reléguée au second plan

Dans le secteur privé, la compagnie pétrolière anglo-néerlandaise Shell fait figure de pionnière dans son utilisation experte et stratégique de la prospective dès le tout début des années 1970, un peu avant le premier choc pétrolier de 1973. Dans son livre, *Scenarios : The art of strategic conversation,* Kees van der Heijden, ancien dirigeant de Shell puis professeur à l'Université écossaise de Strathclyde, raconte avec détails comment l'entreprise a pu anticiper la décision imprévisible de plusieurs pays arabes membres de l'OPEP (Organisation des pays exportateurs de pétrole) d'augmenter drastiquement et

unilatéralement le prix du baril de brut en pleine guerre du Kippour.

Le choc pétrolier de 1973 est un point d'inflexion à deux égards. Tout d'abord, il marginalise le travail prospectif du Club de Rome de 1972, plus connu sous le nom de « rapport Meadows », et tend à privilégier le court-terme pour faire face à la crise économique. Ensuite, ce choc ancre la notion d'incertitude dans les esprits, alors que le marché devient monde et qu'il se financiarise. Les regards se détournent alors des approches prospectives et planificatrices pour laisser le champ libre à d'autres travaux qui insistent davantage sur la performance économique et financière des entreprises et des États, avec un horizon court-termiste.

Ravivée par la décentralisation et la participation élargie

Bien que la prospective se diffuse lentement dans les institutions internationales durant les années 1980 (ONU, Unesco, OCDE), les années 1990 actent un renouveau de la pratique sous l'impulsion des politiques de décentralisation, en France et en Europe, et grâce aux approches participatives. La prospective territoriale se développe aux services des politiques régionales et locales et les mouvements de démocratie participative invitent à élargir les démarches à de nombreuses parties prenantes. À cela s'ajoute la littératie des futurs, promue par l'Unesco, qui invite tout individu et notamment les plus jeunes à développer la capacité à comprendre, à anticiper et à façonner les futurs possibles. L'ensemble de ces initiatives ravive la discipline et la fait sortir des groupes d'experts.

Propulsée par les questions écologiques et diffusée par les récits

Au tournant des années 2010, les questions environnementales font leur retour dans les agendas politiques sous l'effet combiné du changement climatique, de la tension sur les ressources naturelles et des alertes des travaux scientifiques, comme le GIEC. Ces préoccupations élargissent alors le champ de la prospective et poussent à l'intégration de nouvelles dimensions comme les récits ou les imaginaires. L'objectif est à la fois d'agir aux racines présupposées des maux du monde mais également de toucher un public large, désormais sensibilisé aux questions environnementales et plus conscient de son pouvoir d'agir.

Bien que science-fiction et prospective se soient mutuellement nourries dans le passé, notamment dans la sphère technologique, la porosité avec des approches fictionnelles comme les récits ou les films d'anticipation s'intensifient. C'est ainsi qu'apparaît le *design fiction*, hérité des pratiques des designers d'Hollywood, pour donner vie à des futurs possibles et amener un public cible à débattre de ces hypothèses d'avenir. Notons que cette utilisation de la fiction par certains acteurs économiques ou politiques sert à promouvoir « leur vision du futur ». Entendre par là, « le futur que nous souhaiterions voir advenir ».

Enfin, la crise du Covid-19 en 2020 agit comme un révélateur des transformations à l'œuvre dans le monde du travail, des loisirs, des technologies et de la société dans son ensemble. Cette crise semble accélérer le temps. Combinée à la résurgence des intentions néo-impérialistes de certaines puissances et l'accélération des transformations sociales et technologiques, les années 2020 s'ouvrent sur de nouvelles incertitudes dans un monde en tension : des ruptures plus soudaines, plus imprévisibles, des réactions en chaîne plus profondes et impactantes pour les sociétés humaines.

Quel sera le futur de la prospective ?
Bien malin celui qui peut prévoir le futur de cette indiscipline intellectuelle, pour reprendre l'expression de Pierre Massé, commissaire au Plan du général de Gaulle ! Identifions cependant les dynamiques autour des piliers de la prospective qui sont détaillées plus loin dans cet ouvrage. Tout d'abord, le décryptage d'un présent qui s'épaissit plus que jamais au cœur de l'activité prospective. Ensuite, les incertitudes et le rythme des changements actuels risquent de raccourcir l'horizon de projection et la profondeur d'analyse, assumant que le futur n'est pas écrit et qu'on ne pourra le « lire » dans quelque objet.

Pour finir, le principal risque, de notre point de vue, est relatif au tempo. Et si l'accélération des transformations dépassait la capacité d'une partie grandissante de sociétés humaines à reprendre en main leur futur, à se l'approprier ? Parce que la prospective demande du temps. Une compétition s'engage alors entre le temps de la projection et du débat démocratique et la recherche intéressée d'un fait accompli technologique, social ou économique par de puissants acteurs transnationaux : la disruption permanente au profit de celui qui la déclenche pourrait ainsi donner lieu soit à une forme d'apathie, soit à l'inverse devenir une source incontrôlable de violence. C'est pourquoi le prospectiviste, s'il veut garder la liberté de construire des futurs émancipateurs, doit rester un activiste au mot d'ordre simple et direct : anticipons !



Franck Castel

La prospective, telle que je l'ai découverte, va au-delà de l'anticipation des futurs : elle permet de les construire et de les vivre avant qu'ils ne se réalisent. Elle ne se limite pas à préparer l'avenir ; elle crée les mémoires dont vous aurez besoin demain. À l'image de la mémoire physique qui affine vos réflexes, cette « mémoire du futur » permet de s'adapter aux changements avant même qu'ils ne surviennent. Une méthode proactive pour faire émerger des scénarios inédits, où la fiction dépasse le réel… et finit par le façonner.

Je garde en mémoire une expérience avec une grande entreprise, initialement sceptique. Les ateliers de questionnement semblaient décalés par rapport à ses attentes. Pourtant, la surprise fut totale : une plongée révélatrice dans des angles morts insoupçonnés, invisibles au quotidien.

Le succès ? Fulgurant. Pourquoi ? Parce que nous avions révélé ce qui lui échappait : failles, opportunités, talents cachés – de véritables pépites. La prospective, c'est cela : sortir de sa zone de confort, élargir son champ de vision, bousculer ses certitudes. Oser imaginer l'inimaginable, identifier ses forces et ses faiblesses, et transformer ces prises de conscience en leviers d'action.

Résultat : cette entreprise en est ressortie avec des apprentissages et des perspectives jamais imaginés sans cette immersion. Cette méthode ne se contente pas de vous préparer à l'avenir : elle vous le fait toucher du doigt.



Pour aller plus loin

https://lcdf.fan/01

Virginie Raisson-Victor

La prospective, ou l'art de reprendre la main sur l'histoire

Rapide, instable, déroutant, confus : ainsi se présente le monde tout comme son avenir depuis que, tour à tour, la financiarisation de l'économie, internet, l'information en continu et la tyrannie des réseaux sociaux ont fragmenté nos sociétés et raccourci notre horizon collectif. Coupées du temps long, prisonnières des échéances électorales et du rendement trimestriel, nos démocraties naviguent désormais à vue alors qu'au même moment, le climat, l'épuisement des ressources et les bouleversements technologiques les appellent justement à regarder loin pour arbitrer juste. Autrement dit, à adopter une démarche prospective.

Bien qu'elle soit est née aux États-Unis dans les années 1950 sous l'impulsion des stratèges américains de la RAND Corporation désireux de pouvoir anticiper l'improbable, c'est en Europe que la prospective trouve sa dimension émancipatrice et planificatrice grâce à Gaston Berger, qui lui donne son nom, et Bertrand de Jouvenel, qui invente le concept de *futurible*. Dans les années 1970, la crise pétrolière et le rapport du Club de Rome font alors émerger une prospective plus analytique et systémique, consciente des limites de la planète. Depuis, à la faveur de l'accélération de l'histoire, la discipline se diffuse partout : dans les entreprises, les institutions internationales et les collectivités territoriales, où elle aide les décideurs et leurs équipes à identifier les futurs possibles et à programmer le scénario souhaité.

Telle que les Européens la conçoivent, la prospective repose en effet sur une conviction fondatrice : l'avenir n'est pas écrit. Il est l'espace de notre liberté, de notre responsabilité et de notre volonté. L'anticiper revient donc à la fois à refuser le fatalisme, comprendre les forces à l'œuvre et s'en saisir pour orienter le cours des choses. Nourrie d'analyses, d'expériences, d'imagination et de débats, cette méthode – qui n'a rien d'une science de la prévision – repose tout entière sur l'art de faire les liens. Autrement dit, sur l'intelligence (*inter-ligere*). Une intelligence bien humaine et collective, qui agrège les savoirs et des intuitions pour débusquer les signaux faibles, interroger les tendances, anticiper les ruptures et éclairer ainsi les arbitrages à la lueur des possibles et des souhaitables.

De façon troublante pourtant, jamais dans l'histoire récente le monde n'avait encore ressemblé à ce point à une dystopie issue de la science-fiction : accaparement capitalistique, sujétion technologique, prédation écologique, déni scientifique, sabotage des institutions, déstabilisation des démocraties… Au vu de la rapidité et de la facilité du basculement, il est même tentant de penser que ces évolutions orchestrées – notamment par les États-Unis – s'inspirent de quelque exercice de prospective mené dès les années 1990 pour permettre aux Big Tech et autres libertariens transhumanistes de préempter l'avenir. Dès lors, et par un retournement paradoxal, c'est aussi la prospective qui, aujourd'hui, peut permettre de formuler un récit capable de sortir le monde d'une réalité qu'elle avait pour vocation non pas d'engendrer, mais d'anticiper pour pouvoir l'écarter.