



# AVANT-PROPOS

## Avancer sur un chemin non tracé

---

**Louis-Marie Clouet**

*Directeur délégué à la Prospective  
à l'Université Catholique de Lille*

Un avant-propos pour dire le seuil, et vous inviter à le franchir. Oser esquisser les «Fondements» sans me substituer aux voix que vous allez lire, aux histoires que vous allez écouter. Un avant-propos, pour ouvrir chez vous «*l'espace du désir*» d'entrer dans ces histoires de prospective<sup>1</sup>. J'y vois une manière d'éclairer l'entrée dans ces aventures, et d'y lire l'écho de mon expérience personnelle et de la manière dont la prospective a pu se déployer à l'Université Catholique de Lille, en intelligence de pensée avec le Réseau international d'innovation et de prospective.

### **Partir de situations vécues**

Lorsque je reçois des étudiants de Master pour les aider à rédiger leur mémoire de recherche, ceux-ci arrivent souvent désemparés<sup>2</sup>.

- 
1. Michel de Certeau, «L'espace du désir, ou Le "fondement" des Exercices spirituels», in *Le Lieu de l'autre*. Paris, Gallimard, Seuil, 2005.
  2. Louis-Marie Clouet, «Le tutorat de mémoire de recherche : aider à traverser l'angoisse de penser», *Le Bulletin du CRATIL*, 2018.

- Je ne sais pas quelle est ma question, où est mon sujet, me disent-ils.
- Repartons ensemble de l'origine, c'est-à-dire: d'où vient le début de l'idée, du questionnement que tu m'apportes. Raconte-moi la situation; cherchons des mots pour décrire ce qui se joue pour toi. Donne-moi à goûter, à sentir les lieux, les émotions, les sensations, les personnes dont tu veux parler, pour me montrer que tu acceptes de te « *confronter à l'inconnu et faire place à la surprise, à l'étonnement, à l'événement* »<sup>3</sup>. Plongeons-nous d'abord dans des situations réelles, vécues.

Les auteurs que vous lirez ici vont justement vous parler de ce qu'ils ont vécu, sur le terrain, car c'est là, au final, où tout se joue. La prospective permet d'élaborer les mots de l'expérience. C'est ainsi que nous saurons « *douter sans être paralysés pour agir* »; c'est ainsi que nous pourrions construire « *une confiance en notre capacité à supporter le désarroi et poursuivre dans l'attente de ce qui pourra finalement se structurer* »<sup>4</sup>. Mettre des mots sur les situations est le premier pas pour permettre une intelligence de l'action.

Les auteurs de l'ouvrage sont, chacun à leur manière, des conteurs, ils vous invitent à écouter leurs histoires, à vivre des aventures. Je n'aime rien tant qu'écouter une voix quand je lis un livre, un « *Je* » qui parle, qui me parle. Une voix incarne alors ce qu'une personne a éprouvé, dans son corps, ses émotions, son intellect, et ce qu'elle veut partager. Les transformations ont souvent lieu parce que l'on a d'abord été touché.

## **Raconter une histoire pour interroger l'action**

Je poursuis mon dialogue avec l'étudiant chercheur :

- Raconte-moi l'histoire de ta question. D'où vient ce qui t'interroge ?

---

3. Mireille Cifali et Alain André, *Écrire l'expérience. Vers la reconnaissance des pratiques professionnelles*. Paris, PUF, 2007, p. 79.

4. *Ibid.*, p. 81.

En détricotant la pelote, nous arrivons – presque toujours – à une histoire personnelle, familiale, qu’il faut déplier, revisiter, pour mieux inventer une autre manière de faire, aujourd’hui et maintenant.

De la même façon, les enseignants qui utiliseront cet ouvrage sont invités à impliquer les étudiantes et les étudiants en leur posant la question suivante :

— Qu’auriez-vous fait si vous aviez été dans cette situation, à la place des personnes qui l’ont vécue ?

Question qui peut paraître rhétorique mais qui, à l’expérience, se révèle souvent stimulante.

La prospective nous engage, parce que nos histoires ne sont pas faites d’un passé qui serait coupé du présent (et qui serait donc toujours à reconstruire). Nos histoires ne sont pas que des fantômes qu’il faudrait réveiller pour y avoir accès<sup>5</sup>. Nous sommes des héritiers et des passeurs. Dans mon histoire familiale, mon grand-père a été fait prisonnier en 1940 ; il est resté cinq ans en captivité en Allemagne. Honte et colère de la défaite, de la captivité, de n’avoir pas pu arrêter la folie hitlérienne. Impuissance et colère du prisonnier, de la génération vaincue, qui a dû rentrer au pays et tout reconstruire. Sublimation de l’épreuve dans la solidarité indéfectible des liens tissés avec les compagnons d’infortune.

Qu’aurais-je fait si j’avais été dans sa situation ? Et que puis-je faire, aujourd’hui, pour que ce qui se joue maintenant dans un autre contexte, mais à la lumière de ce passé ? La prospective peut permettre de sortir d’une forme d’impuissance prisonnière du passé, et de (re)trouver la capacité d’agir, individuelle et collective, pour écrire une histoire qui n’est pas encore écrite.

À l’heure où l’Université Catholique de Lille s’apprête à fêter ses 150 ans, la prospective est une aide précieuse :

*« non pas pour apporter des affirmations ou des réponses mais bien plutôt pour ouvrir au questionnement, pour remettre en cause les statu quo et les idées dominantes, pour envisager les ruptures, pour*

---

5. Relire à cet égard la remarquable introduction de Michel de Certeau à son ouvrage de référence *L’Écriture de l’Histoire*. Paris, Folio Histoire, 1975.

*donner de la hauteur de vue. Elle permet surtout de donner un sens aux initiatives impulsées et d'être un objet de mobilisation, de réflexion et de créativité.<sup>6</sup> »*

## **La pratique d'un exercice spirituel ?**

*Histoires d'aventures prospectives* s'ancre à mes yeux dans une polyphonie de traditions humanistes intégrant les différentes cultures de tous les membres du r2ip et incluant (pour ce qui est de l'Europe, que je connais mieux), la philosophie gréco-romaine, l'humanisme chrétien, l'apport des sciences humaines et sociales, etc. Les auteurs ont pris le parti d'une confiance dans les hommes et les femmes que nous sommes, ainsi que dans nos capacités d'invention, de création et d'intelligence.

J'oserais donc dire, en paraphrasant Jean Allouch au sujet de la psychanalyse<sup>7</sup> : la prospective ne serait-elle donc pas elle aussi une sorte d'« exercice spirituel » ? Elle est une pratique qu'il faut exercer et un exercice qui relève de cet « art de faire » qu'évoquait Michel de Certeau<sup>8</sup>. Plus encore, elle travaille sur les activités humaines, nécessairement singulières et non mécaniques. La prospective consiste donc en une *praxis* et non pas simplement dans une technè générique. Nous pouvons apprendre des histoires des autres, et pour autant, nous devons toujours travailler dans la particularité des situations, et dans la singularité des personnes avec lesquelles nous agissons<sup>9</sup>.

Une prospective partagée est une démarche essentielle à toute démocratie, dans la recherche du bien commun. Elle peut se comparer à la pratique des philosophes grecs : c'est un « exercice spirituel » au sens de

---

6. Patrick Scaufflaire, Préface. in Dartiguepeyrou, C., Michel Saloff-Coste (dir.). *Futurs. Regards internationaux et pluridisciplinaires sur l'avenir du monde*. Londres, ISTE Editions, 2022, Série « Innovation et Technologies », vol. 15., p. 10.

7. Jean Allouch, *La Psychanalyse est-elle un exercice spirituel ? Réponse à Michel Foucault*. Paris, EPEL Éditions, 2013.

8. Michel de Certeau, *L'invention du Quotidien, tome 1 : Arts de faire*. Paris, Folio Essais, 1990.

9. Cifali et André, *op. cit*, p. 82-83.

Michel Foucault<sup>10</sup>, car elle engage à questionner, à examiner, à remettre sur l'ouvrage, de manière répétée, nos actions et leurs fins, dans le souci de soi, des autres et de la cité. La prospective a pour ambition le développement de l'autonomie des personnes et des collectifs. Elle vise à leur permettre de se redonner la capacité d'agir sur leur devenir, ou, mieux encore, sur leur à-venir. En ce sens, la prospective ne peut être qu'éthique, en travaillant, dans la complexité des situations, à naviguer constamment entre l'universel, le particulier et le singulier.

## **Avancer sur un chemin non tracé**

Lisez l'introduction écrite de manière conjointe par Jean-Marie Bézard, Éliane Le Jeune Bézard, Jean-François Garneau et Rajendra Coomar Reedha, ainsi que les textes qui suivent. Vous noterez sans doute un grand absent quand ils nous parlent de prospective: quasi nulle trace du « futur » en tant qu'objet de conjecture. Ils ne nous en parlent que de deux manières: soit comme responsabilité au nom de laquelle on décide d'agir aujourd'hui, soit comme questionnement des apports du passé comme le souligne Jean-Louis Ermine. Quel paradoxe pour un ouvrage qui veut traiter de prospective!

Et pourtant, telle est bien l'approche de la prospective dont se réclamait son fondateur, Gaston Berger: non pas un ensemble idéologique de conjectures au sujet du futur, mais une action inspirée par une attitude qui consiste à voir loin, à voir large, à analyser en profondeur, à prendre des risques, et sans jamais cesser de penser à l'humain. Il ne s'agit pas ici de nier la pertinence et l'intérêt des conjectures au sujet de l'avenir, mais de ne pas se satisfaire des productions de cet art.

Jean-Marie Bézard l'explique d'ailleurs très bien dans le dernier chapitre de cet ouvrage: il y a un piège à vouloir réduire la prospective à l'art de la conjecture. Ce piège, c'est celui de graver le futur dans le marbre et de nous enfermer ainsi dans un *fatum* d'un genre nouveau, dans un destin aux habits futuristes auquel on ne pourrait pas plus échapper qu'on ne pouvait, autrefois, échapper aux traditions et aux racines du passé. Le grand danger de se préoccuper trop de conjectures en prospective serait de laisser croire que le récit de notre futur serait déjà

---

10. Michel Foucault, *L'herméneutique du sujet. Cours au collège de France (1981-1982)*. Paris, EHESS, Gallimard, Seuil, 2001.

écrit. C'est le lien avec l'action qui se trouverait alors brisé. Pourquoi s'échiner à vouloir changer quelque chose que nos méthodes de conjecture nous présentent comme déterminé à l'avance? Les effondrements prédits entraînent l'annihilation de la capacité d'agir, avec tous les effets délétères que nous mesurons actuellement (éco-anxiété, dépressions, psychotropes, déni et compulsion, sentiment d'impuissance).

La prospective n'est donc pas principalement un art de la conjecture. C'est une attitude qui nous fait avancer sur un «chemin non tracé», selon la belle formule de Luce Giard<sup>11</sup>. Quand elle devient en plus *prospective partagée*, cette démarche nous ouvre une trajectoire qui s'écrit chemin faisant, avec les acteurs embarqués dans cette histoire commune, avec les événements, les circonstances, les résistances et les ouvertures.

La prospective nous invite à penser davantage en termes de processus, de manière de procéder. Elle nous offre une autre perspective sur l'efficacité que celle qui domine le plus souvent en management; elle se rapproche de ce que François Jullien associe à la pensée chinoise: l'attention au potentiel des situations, la détection des facteurs porteurs, des circonstances favorables, des signaux faibles, etc.<sup>12</sup>

## **La possibilité d'un à-venir partagé, à créer ensemble**

Cette prospective partagée puise aussi dans l'une des «ressources» les plus essentielles de cet humanisme chrétien qui a tant nourri la pensée occidentale: la possibilité d'un événement, d'un avènement.

*« Il existe ainsi un advenir ouvrant un avenir qui n'est pas déjà contenu dans ce qui l'a précédé: n'est pas déjà lié et enchaîné. De l'inédit est possible<sup>13</sup>. »*

---

11. Luce Giard, « Un chemin non tracé », in Michel de Certeau, *Histoire et Psychanalyse. Entre Science et fiction*. Paris, Folio Histoire, 2002 (2<sup>e</sup> édition, revue et augmentée).

12. François Jullien, *Traité de l'efficacité*. Paris, Biblio, 2002.

13. François Jullien, *Ressources du christianisme*. Paris, L'Herne, 2018, p. 41.

La prospective fait le pari d'un à-venir qui n'est pas déjà lié et enchaîné, que ce soit dans son passé, dans sa situation présente ou dans son futur. Elle nous enseigne que nous sommes autrement plus libres, et en capacité d'agir que nous ne le croyons trop souvent, et sans jamais pour autant opérer ainsi un déni de réalité, nous enfermant dans une pensée magique<sup>14</sup>.

C'est ce type d'attitude prospective là que porte depuis sa fondation l'Université Catholique de Lille. Et c'est cette communauté de vues qui nous a d'emblée portés à soutenir la collection qu'initie cet ouvrage. Comme le souligne Patrick Scauftaire, Président recteur<sup>15</sup>,

« Créée en 1875 par l'Église Catholique du nord de la France ainsi que par des entrepreneurs chrétiens engagés de la région, cette université s'est donné dès l'origine pour mission d'être une sorte de laboratoire de la pensée sociale-chrétienne, qui placerait la personne humaine au centre de ses préoccupations et formerait des acteurs responsables capables de combiner compétences professionnelles et exigence éthique. Cette création de notre université par des acteurs du monde économique a donné depuis l'origine à la "Catho" de Lille une orientation vers l'action concrète, tournée vers l'avenir: recherche, enseignement, soin et services à la société.

Cet ensemble vise depuis l'origine à innover en permanence, à expérimenter, à permettre à chaque étudiant de trouver sa place: l'aider à accéder sur le plan rationnel, relationnel, spirituel, émotionnel et créatif au discernement profond, lui permettant de décider par lui-même, en toute autonomie et responsabilité, la manière dont il veut être au monde et dans le monde. »

C'est dans ce même esprit « d'oser l'éloge du futur » que l'Université Catholique de Lille a organisé le premier événement ECOPOSS en octobre 2022, avec l'implication du Réseau international d'innovation

---

14. Pierre Giorgini, président-recteur de 2012 à 2020, a ainsi insufflé à l'Université, une prospective en action qu'il a appelée « prospactive ». À ce sujet, voir notamment deux de ses ouvrages : *La transition fulgurante* (Montrouge, Bayard, 2014) et *Le crépuscule des lieux* (Montrouge, Bayard, 2016).

15. Patrick Scauftaire, *op. cit.* p. 9-10.

et de prospective. L'ambition d'ECOPOSS est que chacun puisse monter en conscience sur les enjeux du futur, que nous puissions débattre des choix entre plusieurs futurs possibles, pour nous engager individuellement et collectivement à créer un avenir souhaitable pour tous.

L'événement rassembla plus de 5 300 visites, 400 intervenants et proposa plus de 300 animations : conférences, débats, festival de cinéma, salon du livre, ateliers, jeux, expositions, etc. Toutes ces activités furent organisées non seulement par les enseignants-chercheurs et les étudiants de l'Université, mais aussi par des collectivités, des associations et des entreprises venues partager leurs propres expérimentations et réflexions concernant l'avenir. L'événement a connu un tel succès que l'Université a décidé de le reproduire.

Merci à Jean-Marie Bézard, Éliane Le Jeune Bézard, Jean-François Garneau et Rajendra Coomar Reedha, et à tous les auteurs et autrices que ces derniers ont rassemblés dans ce volume. Merci de nous faire confiance, à nous lecteurs, et d'oser nous livrer vos histoires d'aventures prospectives.

Et pour vous tous, bienvenue à bord de ces aventures humaines, individuelles et collectives, alliant la recherche des connaissances, l'ouverture aux émotions, et l'acceptation de l'altérité dans le dialogue. Nous ne pouvons pas maîtriser le futur, mais nous pouvons agir ici et maintenant dans la joie de participer ensemble à sa création et à la recherche du bien commun !



# INTRODUCTION

## Pourquoi ce livre ?

---

**Jean-Marie Bézard, Éliane Le Jeune-Bézard,  
Jean-François Garneau et Rajendra Coomar Reedha**

*Au nom du Réseau international d'innovation  
et de prospective (r2ip)*

Avec la publication de ce livre, le Réseau international d'innovation et de prospective (r2ip) lance ici le premier volume d'une collection dont le but est de faire mieux connaître ce qu'est la prospective, son histoire et sa pratique. Intitulée «Aventures prospectives», cette collection est le fruit d'un partenariat avec notre éditeur, Éditions JFD, ainsi qu'avec la direction de la prospective de l'Université catholique de Lille, qui a accepté de se lancer dans cette aventure avec nous.

Nous avons intitulé le premier volume de cette collection «*Histoires d'aventures prospectives*». La plus grande partie de ce qu'il contient consiste en effet en des études de cas sur des aventures de prospective passées, c'est-à-dire :

- des histoires d'applications de prospective conçues ou accompagnées par certains membres du r2ip par le passé ou à l'heure actuelle ;
- des histoires analogues réalisées par des amis, confrères ou consœurs d'autres organisations ;
- des repères historiques concernant certains événements et personnalités significatifs qui permettront de mieux comprendre la nature et l'histoire de la prospective ;

- des histoires qui décrivent et analysent comment se manifestent, ou se sont manifestées, l'attitude et l'action prospectives, dans certains secteurs d'activité ou parties du monde ;
- des histoires qui documentent tout autant les succès que les échecs de ces aventures ainsi que les facteurs qui y ont contribué.

Entremêlés à tous ces récits, ce premier volume contient aussi quelques textes de nature plus didactique. Leur objet est de développer certaines des idées clés utilisées en prospective, et notamment quand on réalise que la prospective ne se limite pas qu'à l'art de la conjecture (qui n'est pour elle qu'un moyen parmi d'autres pour s'exercer).

Les prochains volumes de la collection alterneront entre les études de cas, la théorie, l'histoire, la republication de textes aujourd'hui introuvables, tous au sujet de la prospective, et tous dans une perspective internationale.

## **Nos motivations et nos espoirs en publiant ce premier volume**

Les motivations et espoirs qui nous ont conduits à utiliser ce premier volume de notre nouvelle collection pour publier ces différentes histoires et ces points de repère prospectifs sont de trois ordres :

- pédagogique, pour soutenir l'enseignement de la prospective ;
- mémoriel, pour garder trace et poursuivre le travail de capitalisation des connaissances ; et
- exploratoire, pour faire découvrir d'autres pratiques et repères à travers les rencontres ainsi suscitées.

### **Motivation pédagogique**

---

La première des trois motivations que nous venons d'annoncer est de fournir aux lecteurs un instrument pédagogique permettant de découvrir, d'apprendre ou d'enseigner la prospective d'une façon qui ne soit pas principalement didactique, mais par l'exemple.

Pourquoi ce désir pédagogique ?

D'abord, parce que le mot *prospective* peut être employé pour référer à deux grandes familles de pratique : l'art de la conjecture<sup>1</sup> et l'activité de prospection en vue de l'avenir<sup>2</sup>. Or s'il y a pléthore de textes disponibles pour nous livrer des conjectures au sujet de l'avenir, il y en a beaucoup moins pour nous illustrer par l'exemple ce que prospecter en vue de l'avenir veut dire. Non seulement en existe-t-il beaucoup moins pour nous parler de prospection en vue de l'avenir, mais il y en a encore moins pour nous parler de celles de ces prospections en vue de l'avenir qui se sont faites *de façon* « *partagée* ». C'est en partie pour combler ce vide relatif que nous avons commencé notre collection en publiant surtout des histoires d'aventures prospectives, et en particulier des histoires d'aventures prospectives *partagées*.

Il existe cependant une raison pédagogique encore plus importante à avoir commencé notre collection d'ouvrages de prospective par des histoires d'aventures prospectives. Cette raison est que la seule finalité « prospective » à enseigner l'art de la conjecture ou celui de la prospection en vue de l'avenir est d'aider au développement de l'attitude prospective<sup>3</sup> et de la pensée prospective<sup>4</sup>.

- 
1. L'art de la conjecture est cette façon de pratiquer la prospective qu'on associe à des courants anglo-saxons comme ceux de l'anticipation (*foresight*), de la futurologie ( *futurology* ou *futurism*) et de la littérature des futurs (*future literacy*). Celui qui, en France, a le plus contribué à cette façon particulière de faire de la prospective est Bertrand de Jouvenel, de concert avec toute la famille qu'il a rassemblée autour de *Futuribles*. Bertrand de Jouvenel est d'ailleurs l'auteur d'un ouvrage clé sur cette façon de concevoir et de pratiquer la prospective : *L'art de la conjecture* (1972, 2<sup>e</sup> éd., SEDES).
  2. Une activité qui a donné lieu à la création d'un métier original, celui de conseiller de synthèse, métier auquel Gaston Berger fut intimement associé.
  3. Une attitude que Berger a définie par cet ensemble de leitmotifs : Voir loin, voir large, analyser en profondeur, prendre des risques, penser à l'homme [Berger, G. (1964). L'attitude prospective. *Management international*, 4(3).]
  4. Un type de pensée qu'un des professeurs de Berger, Maurice Blondel, a défini comme prospective, pour l'opposer à une autre, de nature plus rétrospective, parce qu'elle ne cherche pas à découvrir ou à concevoir quoi que ce soit de vraiment nouveau, mais surtout à rationaliser, prouver et systématiser l'existant. La pensée prospective, pour Blondel, c'est donc quelque chose d'analogue à la logique de la découverte, par opposition à la logique de la preuve. Elle fonctionne par inspiration, expression et conception plutôt que par raisonnements, définitions et validation. Il s'agit d'une pensée de défrichage par opposition à ce que Ludwig Wittgenstein appelait une pensée qui

Or une attitude et une façon de penser ne s'enseignent pas comme des techniques, c'est-à-dire : par des techniques, des recettes ou des règles empiriques. Une attitude et une façon de penser s'enseignent plutôt en inspirant ceux et celles à qui on les enseigne à vouloir non pas nécessairement utiliser les mêmes méthodes, mais à vouloir se lancer dans le même genre d'aventure et, ce faisant, à développer le même genre d'attitude et de mode de penser.

C'est ce souci de transmettre par l'exemple ce en quoi l'attitude prospective et la pensée prospective consistent qui nous a conduit à commencer notre collection par la publication d'histoires d'aventures prospectives. Notre but était de montrer le caractère à la fois exaltant et on ne peut plus ancré dans des réalités très concrètes de telles aventures. Et, dans ce contexte, même les quelques repères théoriques et historiques que nous publions en plus ont eux aussi pour fonction principale d'aider à la compréhension de ce qui est raconté dans ces histoires.

## **Motivation mémorielle**

---

La deuxième motivation qui nous a fait vouloir commencer notre collection d'ouvrages de prospective par un recueil d'histoires d'aventures prospectives tient dans notre désir de conserver une trace écrite des connaissances de leurs auteurs.

Deux raisons soutiennent cette motivation mémorielle.

Faire connaître, d'abord, le contenu des aventures décrites. Puis, par cette entremise, non seulement inspirer d'autres à entreprendre des aventures analogues, mais leur procurer des retours d'expérience qui pourraient leur être très profitables, dans ce contexte. Certains des membres du r2ip s'étaient déjà fait raconter verbalement ce que leurs collègues mettent ici par écrit. Cet ouvrage permettra à un bien plus grand nombre de profiter de ces différents retours d'expérience.

L'autre raison de notre motivation mémorielle porte non pas sur les contenus des aventures de prospective racontées mais sur les acteurs que ces aventures mettent en scène (parmi lesquels, très souvent, leurs

---

ne fait que cultiver ou mettre en ordre ce qui a été préalablement défriché et découvert par d'autres. [Maurice Blondel (1934). *La Pensée. Tome I: La genèse de la pensée et les paliers de son ascension spontanée*. Félix Alcan.]

auteurs ou autrices). Nous croyons en effet que le simple fait de vouloir prendre en main son destin pour partir à l'aventure mérite d'être connu et célébré. Il nous semble en effet que si notre vie a un sens et que l'être humain a été créé par quelque dieu ou diable, c'est d'abord et avant tout cette raison-là, pour qu'il y ait des aventures, pour qu'il y ait des commencements, des dorénavant et des désormais<sup>5</sup>.

## Motivation exploratoire

---

La dernière des trois sortes de motivations qui nous ont menés à commencer notre collection sur la prospective par tant de récits d'aventures prospectives, c'est l'espoir que, provoqués par cette lecture, certains lecteurs ou lectrices puissent trouver le moyen de nous rejoindre pour dialoguer avec nous et, qui sait, nous partager leurs propres récits d'aventures prospectives. Plusieurs ont en effet participé à des aventures analogues, et souvent même sans même réaliser que c'en était.

Leur partage d'expérience nous permettrait d'élargir notre champ d'exploration concernant la prospective en général et la prospective partagée en particulier. Leur contribution nous permettrait aussi de découvrir d'autres pratiques et repères pour contribuer à propager encore plus et mieux l'attitude prospective et la démarche de prospective.

## Le gabarit de base utilisé pour écrire nos histoires d'aventures prospectives

Par souci d'utilité à tous nos lecteurs, en particulier à ceux qui voudraient utiliser ces histoires pour enseigner la prospective, voici la méthode générale que nous avons suggérée à nos auteurs et autrices, quand leur propos se prêtait à une mise en forme narrative.

---

5. « [Initium] ut esset, creatus est homo. Ante quem nemo fuit [Saint-Augustin, *La Cité de Dieu* XII-20.] », ce qui veut dire : « C'est pour qu'il y ait du commencement que l'être humain fut créé. Avant qu'il ne parvienne à l'existence, il n'y en avait pas (de commencement). » Ce passage de Saint-Augustin a été cité et commenté à plusieurs reprises, par Hannah Arendt, que ce soit dans le deuxième volume de son ouvrage *La vie de l'esprit* (celui qui est intitulé *Le vouloir*), ou dans la section sur *L'Action* d'un autre de ses ouvrages, *La Condition de l'homme moderne*.

Vos études de cas, leur disions-nous, doivent commencer idéalement par décrire la situation qui a provoqué les acteurs à vouloir se lancer dans une aventure prospective et à s'y investir personnellement et collectivement. Quelle était cette situation qui les a conduits à mobiliser et à développer le capital d'attitude prospective qu'ils avaient au départ (le leur et celui des personnes avec lesquelles ils souhaitaient travailler) ?

Le but de cette première partie est d'être analysée séparément de ce qui suivra afin de pouvoir demander aux étudiants qui ne connaissent pas encore la suite de l'histoire : Qu'auriez-vous fait à la place des gens aux prises avec cette situation (et pour prendre en compte les problèmes qu'ils rencontraient) ?

La deuxième partie d'une histoire d'aventure prospective transformée en étude de cas consiste à décrire ce que les acteurs ont fait, les obstacles ou les succès rencontrés, etc. Cette deuxième partie raconte l'aventure elle-même, sans porter aucun jugement sur ce qui s'y serait bien ou mal déroulé. Cette narration sans jugement permettra de demander aux étudiants (une fois le récit complété) ce qu'ils ont pensé du déroulement de la démarche mise en œuvre, s'ils estiment que l'on aurait dû procéder de cette façon ou autrement, et pourquoi.

Ce n'est que dans la troisième et dernière partie de nos histoires d'aventures prospectives que les auteurs proposent leur propre bilan après-coup de l'aventure qu'ils nous ont racontée. L'utilité pédagogique de consigner ce bilan à la fin, et dans une section séparée, est de permettre aux étudiants de comparer leur propre bilan à celui des auteurs de l'aventure prospective racontée.

Évidemment qu'aucune histoire d'aventure prospective n'est identique et que les façons de les raconter n'arrivent pas toutes à suivre cette division tripartite. Nous suggérons cependant à ceux qui veulent enseigner la prospective par la méthode des cas de ne pas hésiter à utiliser le canevas tripartite que nous venons de proposer pour construire leur agenda de discussion en classe. Cet agenda sera utile, même pour ceux des récits d'aventures prospectives qui n'ont pas clairement séparé chacune des trois parties ci-haut dans le corps de leur récit.

## Les histoires racontées dans ce premier volume

### Chapitre 1

---

À tout seigneur tout honneur, l'histoire d'aventure prospective par laquelle nous commencerons cet ouvrage concerne la vie même de celui qui, le premier, a formulé en quoi l'attitude prospective consiste, à savoir : Gaston Berger. **Armand Braun**, président de la Société internationale des conseillers de synthèse (SICS), profite de sa longue expérience de la prospective ainsi que de la connaissance intime qu'il possède de la vie de Gaston Berger pour nous faire comprendre à quel point il est fondamental de se développer, à la fois comme être d'action et être de réflexion, afin de mettre en œuvre une prospective transformatrice du présent.

### Chapitres 2 et 3

---

Suivent deux contributions de **Jean-Marie Bézard** sur l'histoire et l'actualité de la fonction de conseiller de synthèse, pour bien comprendre la prospective dans la perspective instaurée par Gaston Berger.

Dans la première de ces deux contributions (chapitre 2), Jean-Marie Bézard décrit en quoi consiste le métier de conseiller de synthèse, tel qu'il lui a été transmis et tel qu'il l'exerce. Il s'agit principalement d'accompagner des responsables d'organisations de toutes sortes dans leur réflexion d'ensemble et dans l'élaboration de leur vision-action globale du devenir de leur organisation. Ensuite, le conseiller de synthèse œuvre pour aider à partager, à discuter et à enrichir cette vision avec les différentes parties prenantes de l'organisation. Ce partage a pour but de soutenir l'intérêt de tous les acteurs pour cette vision-action globale, en particulier quand les situations sont difficiles ou que le sens de la mission est à retrouver ou à réinventer.

Dans sa deuxième contribution (chapitre 3), Jean-Marie Bézard synthétise l'histoire de ce qui fut la première démarche de prospective partagée en entreprise, celle d'une entreprise française du domaine de l'aéronautique. Faisant face à des sauts technologiques, humains et organisationnels d'une ampleur considérable, cette entreprise devait

trouver le moyen de s'adapter à ces changements sur un laps de temps très court. La démarche de prospective partagée qui y fut instaurée avait pour but d'aider toute l'entreprise à traverser cette période difficile de façon féconde et à réguler les inquiétudes générées en faisant les meilleurs choix possibles. Cet exercice a été le précurseur de bien d'autres. La prospective partagée qui se pratique de nos jours a évidemment été enrichie par de multiples autres expériences. Cependant, c'est bien dans l'entreprise dont Jean-Marie Bézard nous entretient qu'ont été posés les premiers jalons et les premières questions liés à la mise en œuvre d'une démarche de prospective partagée.

## Chapitre 4

---

**Jean-Louis Ermine** aborde la question cruciale du rapport entre le passé et le futur et tout ce que cela implique pour ceux qui veulent contribuer à transformer le présent. Le futur dépend-il du passé? Telle est la question à laquelle Jean-Louis Ermine tente de répondre. Il aborde cette question à l'aune de l'analyse qu'il fait de l'impact de différentes hypothèses sur les organisations et sur leur processus d'innovation. En explorant notamment l'impact d'hypothèses telles que la dépendance du sentier et le patrimoine intellectuel génétique, Jean-Louis Ermine analyse ces relations d'impact possible au regard des réflexions et de la pratique qui ont cours en gestion des connaissances<sup>6</sup>. Par ailleurs, la compréhension et la vertu heuristique des hypothèses que Jean-Louis Ermine considère pour voir si elles déterminent les organisations et leur processus d'innovation se trouveront enrichies par l'analyse de la criticité des connaissances ainsi que par la modélisation qu'il nous propose des historiques de la production desdites connaissances. Ce texte nous permet ainsi de dépasser la simple réponse de bon sens à la question initiale afin de nous montrer comment cette question peut devenir un point de départ intéressant pour une démarche prospective, notamment par l'analyse de l'innovation fondée sur les connaissances.

---

6. Cette dernière discipline, ainsi que les connaissances mêmes qu'elle cherche à mieux gérer, sont comprises comme un corpus de savoir-faire, et non simplement un corpus de théorie.

## Chapitre 5

---

La plupart des chapitres qui suivent le texte théorique précédent sont des histoires d'aventures prospectives. Dans le chapitre 5, **Nadia Chettab** nous convie aux racines de l'histoire contemporaine de l'Algérie pour réfléchir avec nous aux conditions de possibilités d'émergence d'une démarche de prospective ouverte et inspirante dans ce pays. Son attention se porte sur l'ensemble des différentes parties prenantes du pays, tout particulièrement sur les jeunes. Nadia Chettab décrit un contexte marqué par les choix antérieurs d'un développement économique et social fondé essentiellement sur la rente pétrolière. Son texte insiste sur le fait que, si cette rente pétrolière fut une très grande chance pour l'Algérie, elle a aussi créé une grande entrave au développement du pays, à savoir l'absence de développement d'une activité économique nationale plus diversifiée et au bénéfice de toute la population. L'autrice conclut son texte en proposant une vision économique et sociale plus large et intégrative pour son pays. Son espoir est de construire une communauté de volontés, d'expertises et d'intelligences qui permettent de se projeter vers l'avenir pour le mieux-être de tous et toutes.

## Chapitre 6

---

Les démarches de prospective ne sont que très rarement de longs fleuves tranquilles. Le texte que nous propose **Jean-François Raux** a pour mission de nous rappeler que, lorsqu'un certain nombre de conditions ne sont pas remplies au départ, les risques s'accumulent de voir une démarche de prospective s'arrêter au milieu du gué. Cela marque les limites des actions qu'il est possible d'entreprendre ou de mener à terme, à un moment donné. L'étude de cas que nous présente Jean-François Raux concerne la mise en œuvre d'une démarche prospective commune à deux pays. Le but de cette démarche était de proposer à la Commission européenne une vision franco-allemande commune de son marché énergétique, fondée sur la sécurité pour tous des sources d'approvisionnement. Dans cette démarche, les points de vue techniques se sont d'abord confrontés, avant de se rapprocher assez rapidement. C'est avec les visions politiques des uns et des autres que les plus graves problèmes ont surgi. Ces visions dépendaient largement des cultures économiques, sociales, culturelles et géopolitiques des acteurs insérés dans leur propre contexte. La narration de toutes ces péripéties amène

Jean-François Raux à se poser ces questions : A-t-on suffisamment porté attention aux ancrages culturels des acteurs, à leurs enjeux propres dans la trajectoire de leur pays? Les règles de jeu du travail en commun ont-elles été suffisamment discutées, établies? L'ampleur des événements survenus en cours de travail n'a-t-elle pas finalement été plus déterminante que tout le reste? Peut-on parler d'échec de la démarche prospective entreprise, ou ne doit-on pas parler plus simplement d'un aléa de plus sur un chemin de construction de prospective partagée qui ne va jamais de soi, de toute façon? C'est cette dernière piste que semble indiquer l'épilogue que Jean-François Raux a ajoutée à son texte, un épilogue intitulé « *Quelques années plus tard... une ouverture?* », et qu'il a rédigé six mois après l'écriture de ce qui précédait. Comme si l'auteur voulait assurer, malgré tout, la possibilité d'un antidote au pessimisme, en considérant le déroulé de l'histoire à long terme.

## Chapitre 7

---

L'histoire que **Carine Dartiguepeyrou** nous présente raconte la genèse d'une démarche prospective au sein d'un département de France : les Hauts-de-Seine, dans la région Île-de-France. Cette démarche, toujours en cours, s'est concrétisée entre autres par les Entretiens Albert-Kahn (EAK), un laboratoire d'innovation publique pour ce département. Cette démarche se voulait au point de départ une réflexion sur le legs laissé par Albert Kahn, un entrepreneur innovant d'importance qui vécut à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle ainsi que dans la première partie du XX<sup>e</sup> siècle. Sous l'impulsion de Carine Dartiguepeyrou, la démarche s'est cependant vite transformée en une volonté de poursuivre l'esprit innovateur d'Albert Kahn. Cette démarche d'éveil des consciences, d'élargissement des esprits et des perspectives, aux sources de l'attitude prospective, est largement décrite. Elle a produit des effets durables dans différents domaines, que ce soit celui des politiques publiques, du développement des professionnels à l'œuvre dans le département des Hauts-de-Seine ou encore de l'organisation des services.

## Chapitre 8

---

**Luc Grard** enchaîne en nous racontant l'histoire d'une démarche prospective mise en œuvre dans le réseau des caisses d'allocations familiales de la protection sociale, en France, il y a une quinzaine d'années. Cette démarche avait été entreprise pour redéfinir une vision prospective partagée de la politique d'action sociale et de ses missions. Luc Grard nous décrit le contexte dans lequel cette démarche a eu lieu ainsi que les différentes étapes qui ont marqué son déploiement dans le temps. Pour ce faire, l'auteur multiplie les exemples en montrant comment la démarche instaurée par la direction générale, puis par un groupe de dirigeants et de cadres, va s'élargir progressivement aux parties prenantes internes et externes de l'organisation et, à la fin, jusqu'aux personnes et familles bénéficiaires des actions sociales. Un des intérêts de ce texte est d'être très didactique pour les personnes peu familières avec une démarche de prospective partagée. En même temps, ce texte montre lucidement les effets produits, les limites non dépassées et les points à reprendre, notamment en ce qui concerne la proposition d'une démarche institutionnalisée de suivi des résultats intégrant les évolutions internes et externes qui, immanquablement, adviennent.

## Chapitre 9

---

**Jean Erceau** part du contexte de l'organisme de recherche en aérospatiale de pointe pour lequel il a longuement travaillé, puis raconte comment des changements géopolitiques et des restrictions financières importantes ont affecté les laboratoires de recherche qu'il dirigeait. De nécessaires adaptations s'imposaient et le texte de Jean Erceau nous raconte les types d'adaptations qui furent mis en place pour la nouvelle situation. Cette dernière incluait d'importantes modifications structurelles et organisationnelles. Jean Erceau constate que les repères pour agir sont restés flous, malgré tous ces changements structurels et organisationnels. Ce fut donc au personnel de s'adapter pour continuer à rester innovant dans ses recherches fondamentales et opérationnelles (toutes de très grande utilité pour les industriels du secteur). L'analyse produite nous montre que, dans ce genre de circonstances, si la personne est affectée dans son travail au quotidien, elle est aussi et surtout affectée en tant que singularité consciente dans ses perceptions, ses émotions et ses dynamiques de pensée. Or, toutes ces composantes ont un impact

sur la qualité des recherches scientifiques produites. Après cette analyse, Jean Erceau nous présente comment l'organisme de recherche a tenté de se sortir collectivement d'une situation imposée et comment, sans l'aventure prospective entreprise, elle se serait vécue individuellement et de façon séparée les uns des autres. Il précise notamment les modalités de passage d'une façon solitaire d'exercer l'activité de recherche à une façon collaborative, au sein d'un collectif devenu conscient de lui-même comme « nous ». Jean Erceau analyse comment la personne habituée à travailler en équipe et dans une équipe peut s'y investir en tant que singularité consciente cocréatrice d'une conscience collective. Pour lui, cette posture individuelle et collective s'appuyant sur la maîtrise consciente des dynamiques de pensée de tous est propre à l'intentionnalité prospective, au sein d'un centre de prospective dédié au secteur aérospatial.

## Chapitre 10

---

**Denis Dhyvert** nous fait part d'une démarche systémique de prospective territoriale. Celle-ci s'est avérée très enrichissante de plusieurs façons : par la vision qu'elle a nécessitée du territoire analysé et qu'elle s'est trouvée, du même coup, à apporter à ce territoire ; par la nature de la dynamique du groupe de réflexion formé pour la conduire ; par la diversité des retombées humaines et professionnelles que cette aventure a permises pour chaque membre de ce groupe et au-delà d'eux ; et par les leçons que l'on a pu tirer de cette aventure, au vu de l'évaluation des résultats atteints et en comparaison aux objectifs initiaux. Tels sont les tenants et aboutissants de cette aventure humaine et méthodologique vécue, il y a plus de 15 ans, à proximité de Paris.

## Chapitre 11

---

Le chapitre 11 nous propose un entretien de Jean-Marie Bézard avec **Nicolas Hérisson** pour découvrir une autre forme de démarche prospective : celle accomplie au sein d'un village de campagne par le déploiement d'une action proprement artistique, au point de départ. Nicolas Hérisson s'est engagé dans un chemin d'auto-initiation qui va le conduire de sa pratique de peintre à celle de continuateur et de développeur de concepts utopiques créés par d'autres que lui (en

l'occurrence l'ouvrier-artiste Norbert Bézard et l'architecte mondialement reconnu Charles-Édouard Jeanneret-Gris, dit Le Corbusier). Non seulement Nicolas Hérisson va-t-il poursuivre les intuitions de ses prédécesseurs, mais aussi les subvertir, ce qui est aussi une autre façon d'assurer la tradition. Ce faisant, il s'est trouvé tout autant à faire une œuvre de conservation que de création. La production artistique dont on parle ici sera à la fois singulière et partagée. L'expérience de relance du village de Piacé, dans la Sarthe, a en effet bien prouvé qu'elle convenait aux différents acteurs de l'aventure, tant en matière de structures que de styles de relations. Cela a produit un espace d'interprétation artistique qui favorise une création sans cesse renouvelée. Plus encore, cet espace s'est ancré dans la ruralité, donc nourri par toutes les autres formes d'échanges que cela a pu générer entre les artistes, le village, les habitants et les visiteurs plus ou moins réguliers.

## Chapitre 12

---

Dans l'avant-dernier chapitre, **Isabelle Loss** rend compte d'une expérimentation prospective fondée sur le refus de la fatalité, en l'occurrence le refus de considérer le chômage de longue durée comme une fatalité, et sa concrétisation dans une petite ville du sud de la France. À travers la description et l'analyse de cette démarche de prospective territoriale, Isabelle Loss insiste sur le fait qu'une démarche de prospective est toujours une confrontation à l'inattendu, aux surprises tout autant agréables que désagréables. Et c'est au développement d'une autre forme d'attention et d'observation qu'elle nous convie pour repérer progressivement l'émergence de ce que l'on n'a pas prévu initialement dans le projet. Ces surgissements d'inattendus sont bien sûr – et à des niveaux différents selon les acteurs – des occasions de frustration, d'énervement ou d'emballlement. Ces sentiments risquent parfois de conduire, par exemple, à réagir avec trop de précipitation quand il serait opportun de se poser, de réfléchir ensemble à ce qui advient, y compris sur le plan des résonances produites. L'enjeu, dans une démarche prospective, est aussi de développer plus d'élasticité personnelle et de garder sa curiosité ouverte pour pouvoir rebondir avec les parties prenantes et les différents collectifs impliqués. Régulation des émotions, des relations et des modalités de l'action sont alors au cœur du projet prospectif pour développer la créativité au service de la mission et du refus initial de la fatalité.

## Chapitre 13

---

Le codirecteur du comité scientifique de r2ip, **Jean-Marie Bézard**, vient conclure notre ouvrage en nous présentant sa propre réflexion sur les conditions de pertinence et de faisabilité d'une démarche de prospective partagée. Sans faire explicitement référence aux chapitres de ce livre<sup>7</sup>, la lecture de ce dernier chapitre sera d'autant plus enrichissante que l'on aura engrangé tous les enseignements, questionnements et expériences racontées dans les histoires d'aventures prospectives précédentes. Jean-Marie Bézard formule ainsi sa question de départ : À quelles conditions minimales une démarche de prospective partagée est-elle envisageable ? Il précise que la condition primordiale consiste à analyser la demande de démarche prospective, ce qui suppose de bien prendre le temps de ce qu'il nomme « l'analyse de la demande ». Par la suite, il explique cinq conditions de faisabilité d'une telle démarche. Ces conditions concernent : le désir effectif ou non d'une démarche de prospective ; le repérage des facteurs susceptibles d'entraver une telle démarche afin de les réguler ; la clarification de la nature précise et complexe de ce que l'on entend par « partagé » ; l'instauration d'un cadre de travail spécifique pour créer un collectif prospectif en dynamique et productif ; et la nature des ressources et des acteurs à mobiliser. Jean-Marie Bézard conclut sur les signes grâce auxquels on peut observer qu'une démarche de prospective partagée a « plutôt réussi ».

---

7. Jean-Marie Bézard a conçu ce texte en fonction des divers chantiers de prospective dans lesquels il a lui-même œuvré, ou œuvre encore.