

Collection *Aventures prospectives*

HISTOIRES D'AVENTURES PROSPECTIVES



Sous la direction de
**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) et en collaboration avec la direction
de la prospective de l'Université Catholique de Lille

JFD
Éditions



COMMUNIQUÉ DE PRESSE

Le Réseau international d'innovation et de prospective (r2ip) vous informe de la publication d'un ouvrage collectif intitulé *Histoires d'aventures prospectives*. Ce volume a été produit sous la direction éditoriale de Jean-Marie Bézard, Éliane Le Jeune Bézard, Jean-François Garneau et Rajendra Coomar Reedha, avec le soutien de la Direction de la prospective de l'Université catholique de Lille (UCL).

Histoire d'aventures prospectives constitue le premier volume d'une collection intitulée *Aventures prospectives* que Les Éditions JFD publieront au cours des prochaines années. La direction et les membres du comité de lecture de cette collection apparaît en quatrième de couverture de ce premier volume.

Le livre

Une grande partie du livre *Histoires d'aventures prospectives* est consacrée à des études de cas, qui portent sur des aventures de prospective passées ou présentes. Il permet aux lecteurs et lectrices de s'initier de façon concrète à la prospective, en y puisant non seulement la compréhension mais l'inspiration pour tracer à leur tour des chemins analogues et porteurs d'avenir. Il souhaite contribuer à transmettre une attitude et des pratiques de prospective incarnée aux jeunes générations, à leurs enseignants et enseignantes ainsi qu'aux acteurs qui se sentent responsables du futur des territoires et des organisations.

L'originalité de la plupart des histoires de prospective proposée dans notre premier volume tient à leur forme de récits d'aventures. Ces histoires 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. Elles documentent tout autant les succès que les échecs de ces aventures ainsi que les facteurs qui y ont contribué.

Ce premier volume contient également quelques textes de nature plus théorique. Certains de ces textes documentent, par exemple, des événements ou des personnages qu'il est important de connaître pour mieux comprendre la nature et l'histoire de la prospective présentée ici, à savoir : celle qui se situe dans le droit fil de son initiateur, Gaston Berger. D'autres développent des idées clés utilisées en prospective, parmi lesquelles l'idée que la prospective ne saurait se limiter à faire des conjectures seul ou en milieu fermé, qu'elle doit au contraire viser à être une pratique partagée avec tous les acteurs concernés.

Les directeurs éditoriaux ainsi que tous les contributeurs de ce premier volume sont des membres du Réseau international d'innovation et de prospective (r2ip). Il s'agit de : Jean-Marie Bézard, Armand Braun, Nadia Chettab, Carine Dartiguepeyrou, Denis Dhyvert, Jean Erceau, Jean-Louis Ermine, Jean-François Garneau, Luc Grard, Nicolas Hérisson, Eliane Le Jeune Bézard, Isabelle Loss, Jean-François Raux et Rajendra Coomar Reedha. L'auteur de la préface, Louis-Marie Clouet est le directeur délégué de la prospective à L'Université catholique de Lille.

Le Réseau international d'innovation et de prospective (r2ip)

Le r2ip est un organisme à but non lucratif régi par les lois fédérales du Canada. Les missions officielles qu'il s'est donné dans son acte de constitution sont les suivantes :

- créer un réseau d'entraide à l'innovation et à la prospective entre les membres du r2ip ainsi que tout partenaire avec lesquels le r2ip choisira de travailler ;
- soutenir les membres et les partenaires du r2ip dans la production de recherche prospective, dans le développement d'innovations de toutes sortes ou dans l'organisation de colloques, de cours, de conférences, de publications, etc.;
- faire de la recherche et publier de la recherche au nom du r2ip;
- organiser des colloques, des cours, des conférences, des publications, etc., au nom du r2ip.

Les membres du r2ip (ainsi que ceux de son conseil d'administration) proviennent d'horizons socio-professionnels, culturels et géographiques différents (cinq continents, 25 pays et 13 fuseaux horaires différents). Ils sont mus par la volonté de partager et de pratiquer une attitude et des actions prospectives en vue de construire « un futur souhaitable » selon les termes mêmes qu'employait Gaston Berger.

La Direction de la prospective de l'Université catholique de Lille

La Direction de la prospective de l'Université catholique de Lille a été créée en 2019, au sein de la Direction générale du développement et de la stratégie, au sein de l'Université. Elle pilote des chantiers de réflexion et d'action prospective au service de la stratégie de l'Université. Elle anime une communauté de chercheurs, pédagogues, experts et partenaires en France et à l'international, parmi lesquels le Réseau international innovation et prospective.

Parmi ses principaux travaux, cette direction a mené un tour du Monde des écosystèmes innovants ; elle mène par exemple des recherches sur l'impact de l'IA sur le travail ou sur le futur de l'Université en 2100, au regard des enjeux éthiques, économiques, géopolitiques, démographiques, technologiques... Elle est en charge de la création d'ECOPOSS, une biennale qui réunit plusieurs milliers de personnes à Lille pour débattre des futurs souhaitables et « oser l'éloge du futur ».

Où se procurer le livre ?

On peut d'ores et déjà acheter en ligne le livre *Histoires d'aventures prospectives*, en se rendant sur la page suivante du site des Éditions JFD :

www.editionsjfd.com





TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS – Avancer sur un chemin non tracé

Par Louis-Marie Clouet 9

Partir de situations vécues 9

Raconter une histoire pour interroger l'action 10

La pratique d'un exercice spirituel? 12

Avancer sur un chemin non tracé 13

La possibilité d'un à-venir partagé, à créer ensemble..... 14

INTRODUCTION – Pourquoi ce livre?

Par Jean-Marie Bézard, Éliane Le Jeune-Bézard,

Jean-François Garneau et Rajendra Coomar Reedha..... 17

Nos motivations et nos espoirs en publiant ce premier volume 18

Le gabarit de base utilisé pour écrire nos histoires d'aventures
prospectives..... 21

Les histoires racontées dans ce premier volume..... 23

CHAPITRE 1

La vie de Gaston Berger: contre toute attente

Par Armand Braun 31

Un double enracinement..... 31

Chef d'entreprise et philosophe..... 34

La prospective en action..... 40

Références..... 46

CHAPITRE 2

Origines et actualité de la notion de conseil de synthèse

Par Jean-Marie Bézard 47

Le lien entre le conseil de synthèse et l'attitude prospective 47

Historique de la notion de conseil de synthèse depuis 1947 48

Ce que je retiens, dans ma pratique, de l'histoire de la notion de conseiller de synthèse..... 56

La responsabilité des dirigeants : construire des décisions instruites et appropriées..... 61

La responsabilité du conseiller de synthèse : réintroduire régulièrement des dimensions oubliées auprès des dirigeants 64

L'attitude « conseil de synthèse »..... 66

Références 70

Bibliographie 72

CHAPITRE 3

Genèse de la première expérience de prospective appliquée : la SNECMA en 1960

Par Jean-Marie Bézard 73

Introduction 73

Émergence d'une expérimentation de prospective appliquée 75

Les phases de l'expérience vécue par la SNECMA 81

Les premiers effets perçus par les acteurs 91

Conclusion : et aujourd'hui ? 94

Références 96

CHAPITRE 4

Construire le futur avec les connaissances du passé?

Par Jean-Louis Ermine 97

Introduction 97

L'hypothèse de la dépendance du sentier 99

L'innovation fondée sur les connaissances, le forage des connaissances et la conception innovante	100
<u>Exemple 1</u> : La cartographie des connaissances critiques pour tracer un plan d'action des trajectoires futures de l'organisation .	103
<u>Exemple 2</u> : Prospective technique basée sur la reconstruction d'historique par forage de connaissances au sein de la société Stellantis	112
<u>Exemple 3</u> : Innovation fondée sur les connaissances : une expérimentation sur l'innovation technique incrémentale chez Thales Air Systems	115
Conclusion	124
Références	125

CHAPITRE 5

L'histoire de la prospective en Algérie

<i>Par Nadia Chettab</i>	129
--------------------------------	-----

Introduction	129
Lignes de faille structurelles.....	131
Échec de l'affranchissement d'un système économique basé sur la rente pétrolière ou l'impossibilité de la mise en place d'une stratégie prospective transformationnelle	138
Prospective territoriale : quelle sortie de la logique rentière pour construire le futur?	147
Conclusion	154
Références	155
Bibliographie	155

CHAPITRE 6

Les limites de l'action quand la prospective s'arrête au milieu du gué : le cas de l'UFE et de BDEW dans le domaine de l'énergie

<i>Par Jean-François Raux</i>	157
-------------------------------------	-----

Le contexte de départ	157
La démarche entreprise	165

À partir de là, que s'est-il passé?	170
Les enseignements pour la prospective	179
Quelques années plus tard... une ouverture?	182
Références	183

CHAPITRE 7

L'aventure prospective du département des Hauts-de-Seine : la création des Entretiens Albert-Kahn

<i>Par Carine Dartiguepeyrou</i>	185
--	-----

La genèse du projet	185
Les Entretiens Albert-Kahn : l'esprit kahnien au service de l'innovation publique	191
10 ans déjà : par-delà les crises	199
Conclusion	207
Références	208

CHAPITRE 8

Une expérience de mobilisation d'un service public autour de la prospective de l'action sociale

<i>Par Luc Grand</i>	209
----------------------------	-----

Pourquoi cette aventure?	209
La méthode et le cadre de notre démarche.....	216
Notre voyage en prospective appliquée.....	219
Et la suite?	236

CHAPITRE 9

De l'activité scientifique solitaire au dialogue prospectif: l'exemple de l'élaboration du Centre de prospective aérospatiale

<i>Par Jean Erceau</i>	241
------------------------------	-----

Pourquoi avoir entrepris cette démarche?	242
La mise en œuvre d'une démarche d'ouverture	

pour une attitude prospective.....	249
Une pédagogie d'accompagnement actif.....	253
Pour que l'activité solitaire conduise à un dialogue prospectif au sein d'un collectif	259
De la mission VIE à l'Observatoire de la prospective aérospatiale.....	268
Comment VIE fut une aventure prospective accompagnée.....	274
Conclusion	281
Références	283
Bibliographie	284

CHAPITRE 10

Une prospective territoriale en Île-de-France : aventure en *near-west* de Paris

Par Denis Dhyvert..... 285

Contexte et origine de la démarche	285
L'aventure collective: une ambition prospective.....	289
Conclusion : constats et réflexions	299
Références.....	303
Annexe 1 : présentation succincte des contrats de plan État-région.....	304
Annexe 2 : carte de situation des territoires étudiés	307

CHAPITRE 11

Le retour de l'utopie : l'aventure prospective de Piacé le Radieux

Entretien de Jean-Marie Bézard avec Nicolas Hérisson..... 309

Introduction	309
Les origines	310
La fondation de l'association	314
Un premier regard rétrospectif	326
Références.....	337

CHAPITRE 12

Le refus de la fatalité: l'aventure de Territoires zéro chômeur de longue durée

Par Isabelle Loss 339

Plantons le décor..... 339

Les premières étapes: l'amorçage 342

Un peu de recul sur le début de l'expérience..... 348

Le cœur de l'expérimentation: ce qui s'est passé 350

Les résultats atteints et ce qui reste à faire évoluer..... 358

Si c'était à refaire: ce que j'ai appris..... 360

Références 364

CHAPITRE 13

Réflexion sur les conditions de faisabilité d'une démarche de prospective partagée

Par Jean-Marie Bézard..... 365

Introduction 365

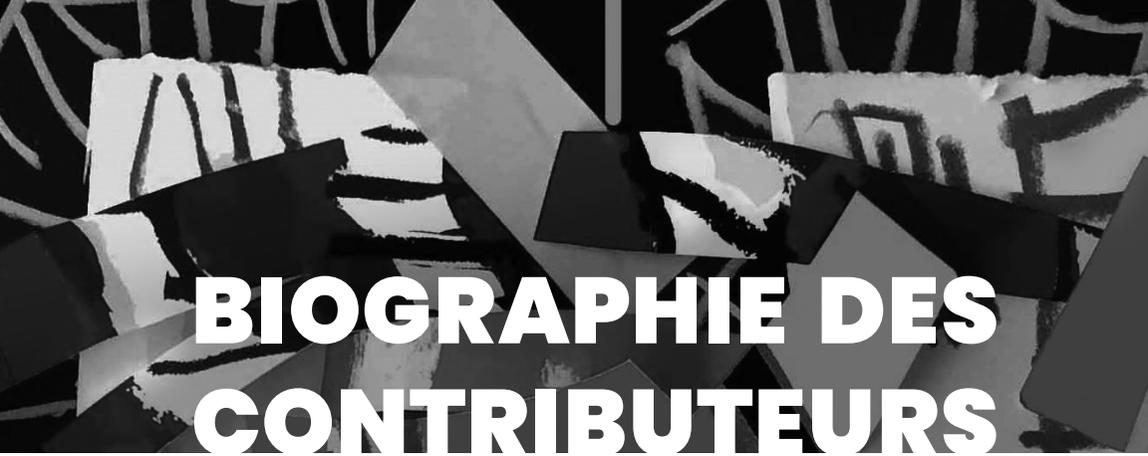
La nature si particulière de la prospective 366

Les conditions de faisabilité d'une prospective partagée..... 368

Conclusion: à quels signes peut-on reconnaître qu'une
démarche de prospective partagée a plutôt réussi? 384

Références 386

BIOGRAPHIE DES CONTRIBUTEURS..... 389



BIOGRAPHIE DES CONTRIBUTEURS

Jacquie Barral

Artiste et a été enseignante-chercheure à l'Université Jean Monnet à Saint-Etienne en France. On peut consulter son site Web à www.jacquiebarral.com. Jacquie Barral travaille le dessin et d'autres disciplines, comme la photographie, la sculpture, le collage, le numérique, etc. Elle crée aussi des livres d'artiste avec différents auteurs (parmi lesquels Michel Butor, Bernard Noël, James Sacré, Valentine Oncins, René Pons, Lionel Bourg, etc.), que ce soit dans ses propres éditions d'auteur ou chez des éditeurs comme Fata Morgana, Voix, Artfolage, Galerie Marina, GSB, INDEX, Passage d'encres, Les Cahiers intempestifs, etc. Les œuvres de Jacquie Barral sont présentes dans de nombreuses collections publiques parmi lesquelles: la Bibliothèque Nationale de France (BNF) et la Bibliothèque Sainte-Geneviève (à Paris), celle de La Part-Dieu (à Lyon), la Bibliothèque universitaire St-Etienne (à St-Étienne), le Musée d'art moderne (à Collioure), les musées des beaux-arts de Perpignan et de Montbéliard, le Musée du petit format (à Viroinval, en Belgique), la Médiathèque Émile Zola (à Montpellier), ainsi que celles de Rouen, de La Ricamarie, de Guéret, d'Anglet, de Le Crest, et d'Istres, l'Artothèque-idéographe (à Saint-Étienne), l'Artothèque d'Angers, la Manufacture d'images (à Ambert), le Centre international de recherche et documentation occitanes (CIRDOC, à Béziers), le Groupe d'art contemporain (GAC à Annonay), la Fondation Jan Michalski (à Montricher, en Suisse), la Fondation Martin Boedmer (à Cologny, en Suisse), le Manoir des Livres de L'Archipel Butor (à Lucinges), etc.

Jean-Marie Bézard

Docteur en psychologie sociale (sciences de l'éducation), conseiller de synthèse et spécialiste de prospective et d'innovation, Jean-Marie Bézard a développé son action en France et à l'international, à la fois dans le domaine de la stratégie des entreprises et l'accompagnement des mutations, et dans celui des politiques et actions sociales en faveur du développement des capacités des personnes et des territoires. Pour ce faire, il a instauré et mis en œuvre de nombreux chantiers de prospective partagée et d'innovation collaborative dans des organisations publiques et privées. Il poursuit une activité d'expert en prospective dans les domaines de la transmission (famille, éducation), de la régulation des conflits et de la construction du bien commun. Il accompagne l'Université Catholique de Lille (UCL) sur le futur de l'Université. Il est l'auteur de plusieurs études, articles et ouvrages. Anne-Laure Saives et Annie Camus lui ont consacré un ouvrage : *La créativité à l'œuvre en prospective : entretien avec Jean-Marie Bézard, conseiller de synthèse* (Éditions JFD, 2019). Il a codirigé avec Jean-François Garneau et Rajendra Coomar Reedha le collectif *Qu'est-ce que bien gouverner aujourd'hui ?* (Éditions JFD, 2021). Il est membre du comité scientifique de l'Observatoire de la parentalité dans l'océan Indien, dont il a été l'un des cofondateurs. Il est l'initiateur, le cofondateur et le codirecteur du comité scientifique du Réseau international d'innovation et de prospective.

Armand Braun

Armand Braun est docteur en droit et diplômé de l'Institut d'études politiques de Strasbourg. Président de la Société internationale des conseillers de synthèse, il a succédé dans cette fonction au Dr André Gros, le découvreur et le partenaire de Gaston Berger. Armand Braun fut longtemps le conseiller de présidents de grandes entreprises privées et publiques, et il continue d'aider des dirigeants à être acteurs du changement du monde. Il a conçu et mis en œuvre divers projets prospectifs, dont, en 1987 avec son épouse Hélène, L'Aventure des métiers, salon destiné aux collégiens afin qu'ils trouvent, au contact de professionnels de terrain, leur propre chemin vers un métier qu'ils aimeront. Ensemble, ils animent le site www.prospective.fr.

Nadia Chettab

Professeure-chercheuse en économie à l'Université Badji Mokhtar-Annaba en Algérie, Nadia Chettab est spécialiste en innovation et prospective. Elle a fait partie du groupe d'experts qui a corédigé la stratégie de relance industrielle en 2005-2007, au sein duquel elle était chargée du volet Promotion des facteurs de compétitivité : innovation, prospective, intelligence économique et technologie. En 2020, elle a contribué à l'actualisation du *Schéma national d'aménagement du territoire* à l'horizon 2030. Elle contribue depuis 2022 à la conception et à la mise en œuvre du premier tiers-lieu en Algérie : le Centre d'innovation Annaba. Elle est présidente de la Commission capital humain, compétences et transformation numérique au sein du Conseil national économique social et environnemental. Depuis octobre 2020, elle est secrétaire générale du Réseau international, pluridisciplinaire et francophone de recherche territoriale (CEDITER France) et est également membre du comité scientifique et du groupe de veille géostratégique du Réseau international d'innovation et de prospective.

Louis-Marie Clouet

Diplômé de Sciences-Po Paris et docteur en sciences économiques, Louis-Marie s'est intéressé aux questions d'économie de défense et d'exportations d'armements, au croisement des enjeux géopolitiques, diplomatiques, économiques, industriels et technologiques. De 2009 à 2011, il est chercheur au sein du Centre d'Etudes des Relations Franco-allemandes de l'Institut Français des Relations Internationales à Paris. Il y co-dirige un programme de recherche prospective sur l'avenir de l'Union européenne, en partenariat avec le Zentrum für Europäische Integrationsforschung à Bonn. Après un passage de quelques années à l'ISIT (Grande école de management & communication interculturels), Louis-Marie Clouet se joint à l'Université Catholique de Lille, avec pour mission d'y créer ECOPOSS « Osons l'éloge du futur ». ECOPOSS est une dynamique et un grand événement croisant éthique et prospective. Son ambition est de permettre à chacun de monter en conscience sur les enjeux du futur, dans une démarche à la fois lucide et espérante, permettant de débattre pour discerner les futurs souhaitables et de s'engager individuellement et collectivement en vue du bien commun. Du 27 au 30 octobre 2022, ECOPOSS a réuni plus de

5000 personnes de tous âges durant trois jours, avec plus de 300 animations et 400 intervenants : salon du livre, festival de cinéma, colloques et conférences, ateliers, jeux, expositions, spectacles. En 2023, Louis-Marie Clouet a vu sa mission évoluer en devenant directeur délégué à la prospective de l'Université Catholique de Lille. Son mandat est (i) de déployer un enseignement de la prospective dans les parcours de formation de l'Université, (ii) de mettre la prospective au service de la stratégie de l'Université (notamment au travers d'un chantier dont il a la responsabilité et qui s'intitule « Notre Université en 2100 ») et (iii) d'organiser ECOPOSS 2025, dans le cadre des 150 ans de l'Université Catholique de Lille.

Carine Dartiguepeyrou

Politologue et prospectiviste, Carine Dartiguepeyrou accompagne la réflexion et l'action prospective d'institutions publiques et privées. Elle est secrétaire générale des Entretiens Albert-Kahn, laboratoire d'innovation publique du département des Hauts-de-Seine, qu'elle a contribué à créer et dirige depuis 2012. Elle a écrit et dirigé une douzaine d'ouvrages de prospective, dont *Prospective d'un monde en mutation* (L'Harmattan, 2010), *Les voies de la résilience* (L'Harmattan, 2012), *Le futur est déjà là* (Le Bord de l'eau, 2017), *Futurs : regards internationaux et pluridisciplinaires sur l'avenir du monde* (ISTE, 2022), ainsi que sur l'innovation et la transition sociétale, dont *Un autre monde est possible : lost in transitions?* (avec Gilles Berhault, Éditions de l'Aube, 2018), *Transition industrielle et organisations émergentes : question d'éthique* (collectif avec Pierre-Antoine Chardel, Presses des Mines, 2019) et *L'innovation publique : repères et retour d'expérience en territoires* (Presses des Mines, 2020). Elle est chercheur associée à l'Université Catholique de Lille, membre de la Société française de prospective et membre du Réseau international d'innovation et de prospective.

Denis Dhyvert

Ingénieur de formation, Denis Dhyvert a travaillé pendant 11 ans dans le secteur privé avant d'intégrer un organisme consulaire basé en région Île-de-France. Au sein de cette structure, il a animé pendant 10 ans des équipes de conseil en stratégie, en innovation et en intelligence économique, expertises qu'il a lui-même développées. Au sein de la même

structure, il a été responsable de la Direction des études et de la prospective économique pendant 12 ans. Membre du comité scientifique du Réseau international d'innovation et la prospective, il est également le président du Réseau international, pluridisciplinaire et francophone de recherche territoriale (CEDITER) et administrateur de la Société française de prospective.

Jean Erceau

Professeur d'université E. R., directeur de recherche E. R. à l'Office national d'études et de recherches aérospatiales (sous tutelle du ministère de la Défense), Jean Erceau a suivi un parcours universitaire dans les domaines des sciences de l'ingénieur en cybernétique théorique et technique. Puis, il a suivi des études complémentaires en psychologie et en anthropologie. Il est docteur de 3^e cycle en automatique et cybernétique (Université de Toulouse, 1966) et docteur d'État ès sciences physiques (LAAS-CNRS, Université de Toulouse, 1973). Il est spécialisé en autodéveloppement cognitif de l'humain considéré en tant que singularité consciente et interactive au sein de consciences collectives. Depuis 1985, son parcours est marqué par des travaux en intelligence artificielle distribuée et collective, en ingénierie des sociétés humains-robots et en ingénierie des systèmes complexes. Il a particulièrement réfléchi et contribué au développement de la prospective scientifique dans le domaine des sciences cognitives. Il est membre du Réseau international d'innovation et de prospective.

Jean-Louis Ermine

Docteur en mathématiques fondamentales (Université Paris-Diderot) et habilité à diriger des recherches en informatique (Université de Bordeaux), Jean-Louis Ermine a entamé sa carrière comme enseignant-chercheur dans les universités d'Alger, puis de Bordeaux. Il a travaillé au sein du Commissariat à l'énergie atomique et des énergies alternatives en tant que responsable de la gestion des connaissances pendant plus de 10 ans. De 2003 à 2015, il a été professeur à l'Institut Mines-Télécom, successivement directeur du Département de systèmes d'information, doyen associé à la recherche et doyen associé à l'innovation. Il est actuellement professeur émérite à l'Institut Mines-Télécom et consultant expert en gestion des connaissances auprès des entreprises. Il

est le créateur de la méthode de capitalisation des connaissances MASK, maintenant largement utilisée dans diverses entreprises et organisations dans le monde. Il a été chef de projet ou conseiller dans de nombreux projets de recherche ou industriels en gestion des connaissances au sein d'entreprises publiques ou privées et d'organisations internationales en France (industrie, énergie, transport, défense, banque, PME, etc.) et à l'étranger (Algérie, Canada, Brésil, Asie, États-Unis, ONU, etc.). Il a été délégué français pour la Commission de normalisation internationale ISO sur la gestion des connaissances en 2018-2019. Il a écrit une dizaine d'ouvrages sur ces thèmes et plus de 150 articles dans des revues et conférences à comité de lecture. Il est créateur et président d'honneur du Club Gestion des connaissances depuis 1999, une association rassemblant de nombreuses entreprises francophones, et de l'Association académique francophone pour la gestion des connaissances (AGECSO) depuis 2008. Il travaille actuellement sur la gestion des savoirs traditionnels avec la région Nouvelle-Aquitaine et l'AGECSO. Écrivain de science-fiction, il a écrit un essai sur la science-fiction française et vient de publier, en 2023, son troisième roman. Il est membre du Réseau international d'innovation et de prospective.

Jean-François Garneau

Professeur de management à l'ESA-TÉLUQ (la composante de l'Université du Québec spécialisée dans la formation à distance), Jean-François Garneau y est entre autres responsable de créer un cours de 2^e cycle en prospective, destiné au programme de DESS en management que son institution est en train de mettre sur pied. Jean-François Garneau est cofondateur du Réseau international d'innovation et de prospective, en plus d'y exercer les fonctions de président du conseil d'administration. Ancien boursier Rhodes pour la province de Québec, Jean-François Garneau a fait carrière auprès de diverses banques d'affaires de New York et de Montréal, ainsi qu'auprès de Bombardier Transport, à la fois à son siège social de Berlin et à sa trésorerie de Zurich. Il est par la suite retourné à une autre de ses passions : l'étude et l'enseignement du management, du leadership, de la stratégie d'entreprise et de l'éthique des affaires. Membre du comité scientifique de l'Observatoire de la parentalité dans l'Océan indien, chercheur associé à la Chaire Senghor de la francophonie de l'Université du Québec en Outaouais et membre du comité aviseur du programme de MBA de

l'Université Paragon de Phnom Penh, au Cambodge, Jean-François Garneau est aussi administrateur de différentes sociétés canadiennes à but lucratif ou non-lucratif. Il a publié de nombreux articles et ouvrages, tous reliés de près ou de loin à la gestion.

Luc Grard

Diplômé de l'École nationale supérieure de la sécurité sociale et de l'Institut d'études politiques de Bordeaux, Luc Grard fait ses débuts en Charente-Maritime. Sa carrière le conduit rapidement à exercer un métier de directeur de caisses d'allocations familiales, d'abord en Pyrénées-Atlantiques, puis dans le Nord. Dirigeant engagé en matière de management et de gestion des ressources humaines, attaché à la motivation et à l'implication des équipes (1500 salariés dans le Nord), Luc Grard a conduit plusieurs démarches de prospective depuis une trentaine d'années, notamment en matière d'engagement d'un organisme sur son territoire, de politique familiale et de développement social local. Pour la branche Famille de la Sécurité sociale française, il a animé de nombreux chantiers nationaux, dont celui présenté dans cet ouvrage. Il est membre du comité scientifique du Réseau international d'innovation et de prospective.

Nicolas Hérisson

Diplômé de l'École des arts décoratifs de Paris, Nicolas Hérisson s'est consacré à la peinture, puis a découvert le projet de Bézard-Le Corbusier pour le village de Piacé, dans la Sarthe : *La ferme radieuse et le village coopératif*. Très vite, il a approfondi ce projet, en a réactivé la mémoire et s'est appuyé sur ce patrimoine pour inviter des artistes, des designers et des architectes à prolonger l'utopie dans un parcours actuel et à construire ensemble. Depuis 2008, il est directeur du Centre d'art Piacé le Radieux Bézard-Le Corbusier. En une décennie, le projet initial a grandi. Il est devenu un centre d'interprétation qui associe de plus en plus d'artistes et qui rayonne à l'échelle locale, régionale, voire internationale puisqu'il fait désormais partie d'un parcours européen des lieux corbuséens. Nicolas Hérisson est membre du Réseau international d'innovation et de prospective.

Éliane Le Jeune-Bézard

Éliane Le Jeune-Bézard a tout d'abord enseigné la philosophie dans les classes terminales de lycée, puis est devenue psychologue clinicienne et psychothérapeute analyste après une formation universitaire et psychanalytique. Elle a exercé dans un hôpital de jour pour enfants et adolescents autistes et psychotiques pendant 17 ans, puis a dirigé, au sein de la société Plénitudes Prospective et Management, le développement de programmes spécifiques d'accompagnement personnalisé de dirigeants, de cadres et de personnels en vue de promouvoir leurs capacités de leadership, d'intelligence émotionnelle et d'*empowerment*, en tant que personne et en tant que membre d'équipes. Elle est actuellement codirectrice du comité scientifique du Réseau international d'innovation et de prospective.

Isabelle Loss

Coache de dirigeants, superviseuse de coach et consultante spécialisée sur les dispositifs de développement professionnel, Isabelle Loss a une double formation : une de l'École supérieure de commerce et sociologie, puis une en psychologie du travail, qu'elle a enseignée. Elle a toujours eu une démarche d'investigation partant de la réalité des différents terrains pour analyser les mécanismes sous-jacents. Elle a piloté des expérimentations tant pour le secteur public que pour des entreprises privées. Elle a aussi accompagné plus de 400 dirigeants dans tous types de structures. Isabelle Loss est passionnée par l'utilisation des ressources et des forces de chacun. Une partie de ses travaux et publications porte sur la prise en compte du contexte de travail pour optimiser le déploiement de la personne. Elle est membre du conseil scientifique du Réseau international d'innovation et de prospective.

Jean-François Raux

Jean-François Raux est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris (section service public), titulaire d'un DESS en droit européen, juriste (droit public) et économiste. Entré à Électricité de France (EDF) en 1972, il a exercé diverses responsabilités opérationnelles au sein de la distribution de l'électricité à Paris, toutes axées sur la mise en place de nouvelles organisations dans le cadre du tournant commercial d'EDF,

qui accompagnait son tournant nucléaire. Jean-François Raux a par la suite rejoint (en 1987) le cabinet du Directeur Général et du Président d'EDF, avec notamment comme mission de contribuer (i) à la mise en place d'une réflexion prospective portant sur l'ouverture du marché de l'électricité à la concurrence en Europe, et (ii) au développement d'une nouvelle approche du management de l'entreprise (le Management Stratégique Intégré). Ensuite, à titre de membre du comité de direction de la direction du personnel d'Électricité de France – Gaz de France (EDF-GDF), Jean-François Raux a été (i) cocréateur du « management socio-économique » utilisé par EDF et GDF et (ii) directeur du comité programmes et prospective de l'association d'entreprises « Entreprise et Personnel ». Jean-François Raux a par la suite été le directeur fondateur de l'Institut du management d'EDF-GDF, qui fut fondé en 1991 à la demande des Directeurs Généraux d'EDF et de GDF. Le but de cet institut était d'aider EDF et GDF à se sortir du contexte de marché monopolistique qui avait été les leurs jusqu'à cette date, pour entrer avec succès au sein d'un environnement dorénavant concurrentiel (et à l'échelle de l'Europe toute entière). L'Institut du management EDF-GDF avait pour mission (i) de développer les méthodes de direction appropriées pour permettre ce passage et (ii) de former les dirigeants à ces méthodes. En 1998, Jean-François Raux poursuit son parcours au sein de l'équipe dirigeante d'EDF en prenant notamment en charge le développement des services innovants de l'entreprise. Par la suite, de 2008 à 2018, Jean-François Raux assumait les fonctions de Délégué Général au sein de l'Union française de l'électricité (UFE). Dans le cadre de cette dernière fonction, Jean-François Raux a piloté de nombreuses démarches de réflexion et négociation tant en France même (entre les différents membres français de l'UFE) qu'en Europe (avec les différents partenaires ou concurrents européens mais non-français d'UFE). L'approche privilégiée dans toutes ces démarches était de nature prospective et le but poursuivi était le développement d'une vision convergente des mix de production électriques à développer ainsi que des différentes approches de gestion possibles du marché de l'énergie européen. Durant toute cette dernière période de sa carrière, Jean-François Raux a aussi défendu les intérêts de la profession de producteur d'électricité auprès des organismes régulateurs tant français (à Paris) qu'européens (à Bruxelles). Jean-François Raux est membre du comité scientifique du Réseau international d'innovation et de prospective et co animateur du groupe de veille géostratégique de ce réseau.

Rajendra Coomar Reedha

Rajendra Coomar Reedha préside actuellement le Réseau de société civile de lutte contre la corruption, à Maurice. Ce réseau fait partie intégrante de la coalition internationale des Nations-Unies contre la corruption (UNCAC). Cette coalition mondiale regroupe plus de 350 organisations de la société civile, actives dans plus de cent pays et toutes dédiées à la promotion de la mise en œuvre de la Convention des Nations Unies contre la corruption (CNUCC). Avant son engagement dans la lutte contre la corruption, Rajendra a accumulé une riche expérience en tant que responsable au sein du Ministère de l'Éducation de la République de Maurice, notamment à la tête de l'Agence Nationale de l'Éducation et du Développement du Jeune Enfant. Son parcours professionnel inclut également des postes clés en tant que secrétaire exécutif du Pôle de Qualité Interpays sur le Développement de la Petite Enfance (PQIP-DPE) et de l'Association pour le Développement de l'Éducation en Afrique (ADEA). Rajendra a étendu son influence au-delà des frontières de son pays en tant qu'observateur d'élections en Afrique pour *l'Electoral Institute for Sustainable Democracy in Africa* (EISA). Il a également apporté son expertise en tant que consultant pour le secteur Afrique de l'Ouest de l'UNICEF, et a coordonné le projet SAHRINGON axé sur le développement et la promotion des droits humains au sein des pays de la *South African Development Community* (SADC). En plus de son rôle de vice-président et de fondateur du réseau international d'innovation et de prospective, Rajendra Coomar Reedha est également Secrétaire général de l'Observatoire de la parentalité de l'Océan indien (OPOI), président de la Fondation pour l'enfance Terre de paix, et président du *Center for Holistic Education and Development* à Maurice. C'est dans la foulée de cet engagement au service des causes sociales et éducatives à Maurice et en Afrique que Rajendra Coomar Reedha est devenu cofondateur et vice-président du Réseau international d'innovation et de prospective.



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 conjecture¹ et l'activité de prospection en vue de l'avenir². 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 prospective³ et de la pensée prospective⁴.

-
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^e 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 leitmotivs : 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 désormais⁵.

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 connaissances⁶. 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^e siècle ainsi que dans la première partie du XX^e 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 Gard 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 Gard 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'emballement. 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 livre⁷, la lecture de ce dernier chapitre sera d'autant plus enrichissante que l'on aura engrangé tous les enseignements, questionnements et expériences racontés 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.

Collection Aventures prospectives
HISTOIRES D'AVENTURES PROSPECTIVES

Comité de direction

Jean-Marie Bézard et Éliane Le Jeune-Bézard

Co-directeurs du Comité scientifique du Réseau international d'innovation et de prospective (r2ip)

Jean-François Garneau et Rajendra Coomar Reedha

Respectivement Président et Vice-Président fondateurs du r2ip

Louis-Marie Clouet

Directeur-délégué à la prospective de l'Université Catholique de Lille

Comité de lecture

Laurent Bibard, France

*Professeur de philosophie et de gestion
ESSEC, Paris*

Marina Castaneda, Mexique

Psychothérapeute et auteure

Nadia Chettab, Algérie

*Professeure chercheuse en économie
Université Badji Mokhtar d'Annaba*

César Cumbé, Mozambique

*Enseignant-chercheur en ethmolinguistique
Université Pédagogique de Maputo*

Xavier Darzacq, USA

*Professeur de biologie moléculaire et cellulaire
Université de Californie à Berkeley*

Ollivier Dyens, Canada

*Professeur de littérature française
Fondateur et co-directeur de Building 21
Université McGill*

Amélie Hien, Burkina Faso-Canada

*Professeure de linguistique
Directrice de l'École internationale de français
Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR)*

Ndiaga Loum, Sénégal-Canada

*Professeur de communications internationales
Titulaire, Chaire Senghor de la francophonie
Université du Québec en Outaouais (UQO)*

François Mabile, France

*Chercheur statutaire Groupe Religions, Sociétés,
Laïcités (EPHE - CNRS)
Secrétaire général de la Fédération internationale
des universités catholiques*

Marie-Thérèse Mengué, Cameroun

*Professeure de sociologie
Cheffe du Département de socio-anthropologie
Directrice de l'école doctorale en sciences sociales
Université catholique d'Afrique centrale*

Bradley Jensen Murg, USA-Cambodge

*Professeur de sciences politiques
DER (et présentement recteur intérimaire)
Paragon International University, Phnom Penh*

Abdoul Echraf Ouedraogo, Mauritanie-Canada

*Démographe
Consultant-chercheur en politique publique auprès
de différents gouvernements et organismes publics*

Jean-François Raux, France

*Prospectiviste et conseiller de synthèse
Ancien dirigeant, Électricité de France (EDF)
Ancien président, Union Française de l'Électricité*

Anne-Laure Saives, France-Canada

*Professeure de management
Directrice du Département de management
Université du Québec à Montréal (ESG-UQAM)*

Mahamadé Savadogo, Burkina Faso

*Professeur de philosophie
Université Joseph Ki-Zerbo de Ouagadougou*

Églantine Staunton, France-Australie

*Maître de conférences en relations internationales
Université nationale d'Australie à Canberra*

