

PROSPECTIVE ET TRANSITION : MODE D'EMPLOI

Franck Scherrer, directeur de Chemins de transition

QU'EST-CE QUE LA PROSPECTIVE ?

Lorsque les personnes qui pratiquent la prospective en parlent dans leur entourage tant professionnel que familial, elles se rendent compte que le mot est souvent connu mais généralement mal compris. Il existe bien souvent une confusion entre les mots - prévision, prédiction, prospective, voire prospection – sans que l'on sache ce qu'ils recouvrent ou comment ils s'opposent. Pourtant, l'anticipation du futur est en soi une activité naturelle et quotidienne de tout être humain. Nous avons tous une très grande agilité mentale à pratiquer différents registres de l'anticipation, sans réfléchir : nous sommes capable de prévoir le temps qui vient, soit en consultant l'information produite par des modèles informatiques d'une incroyable puissance, soit en regardant le ciel; Nous sommes experts pour anticiper le programme d'activités familiales dans un enchaînement précis à la minute, comme nous allons nous laisser porter par notre imagination pour rêver à l'avance nos futures vacances.

C'est lorsqu'il s'agit de futur collectif que tout se complique. Notamment dans nos sociétés dites avancées, nous avons remis la tâche d'en anticiper l'avenir à de nombreux experts professionnels qui utilisent des outils dont la complexité même nous échappe. Lorsque qu'il arrive que nous perdions confiance dans cette parole experte, voire qu'on la rejette, dans un contexte de crise sanitaire ou climatique planétaire, nous nous trouvons très démunis pour anticiper notre futur ensemble, et anxieux de ne pouvoir agir. C'est ici que la prospective offre une voie intéressante, car elle propose une forme de réappropriation collective de l'anticipation du futur pour redonner du pouvoir d'agir.

Pendant longtemps, les sociétés humaines s'en sont remises à des rites magiques ou religieux de divination pour prédire l'avenir, au sein d'une conception cyclique du temps ou le futur était perçu comme un éternel recommencement. A partir du siècle des lumières, a commencé à prévaloir dans la pensée occidentale une nouvelle conception linéaire de temps, suivant un enchaînement de cause à effet, dans laquelle le futur est à la fois prédictible par l'application de la raison, et radicalement nouveau par rapport au passé. Dans le même temps ces mêmes sociétés occidentales développement et imposent au monde la croyance collective que la flèche du progrès scientifique et technique va les emmener irrésistiblement vers le stade ultime de la civilisation.

Il s'ensuit un extraordinaire développement de méthode de prévision du futur sur des bases qui se veulent scientifiques et rationnelles. Au même moment la création artistique et littéraire s'empare de l'infini champ des futurs possibles que la science semble ouvrir, dans un foisonnement imaginaire qui va donner naissance à la science-fiction. Lorsque le mythe de l'irréversibilité du progrès s'érode fortement au XXe siècle, la prospective naît des leçons tirées de certains échecs de la prévision scientifique tout en s'inspirant de la liberté d'exploration des imaginaires de la science-fiction.

Aujourd'hui, il existe plusieurs manières d'anticiper notre futur collectif. Celles qui sont les plus connues et pratiquées par les gouvernements ou les grandes organisations sont des méthodes d'anticipation des futurs **prévisibles** ou **probables**. Elles reposent généralement sur des modèles mathématiques qui permettent de simuler à l'avance l'évolution d'une situation donnée. Ces modèles sont un peu partout dans la vie de nos sociétés, depuis la prévision météorologique quotidienne jusqu'aux scénarios à long terme des changements climatiques établis par le GIEC. Ces méthodes reposent sur la mesure scientifique de l'évolution déterminée de conditions initiales précises. Cela revient donc à prévoir le futur à partir du présent. D'autre part, cette forme d'anticipation s'intéresse essentiellement à ce qui est le plus sûr d'advenir, mais pas ce qui pourrait advenir.

Les autres démarches d'anticipation comme la prospective, la science-fiction ou l'utopie explorent plutôt le champ des futurs **possibles**, voire **imaginables**. Elles ont en commun de s'appuyer sur la richesse de l'imaginaire humain. Elles permettent de produire des visions alternatives de futurs possibles, plus ou moins radicalement différentes du présent. La prospective se distingue de la science-fiction ou de l'utopie dans la mesure où elle a un rapport direct à l'action; cela signifie pouvoir distinguer parmi les futurs possibles un futur souhaitable vers lequel se diriger, et tracer une trajectoire crédible qui mène du présent à ce futur souhaitable.

D’OÙ VIENT LA PROSPECTIVE ?

On identifie généralement deux foyers à l’origine du développement de la prospective. Tout d’abord les Etats-Unis aux temps de la guerre froide, une période de fortes incertitudes sur l’avenir, qui va voir une floraison d’organismes, de commission ou de think tank, souvent en lien avec la défense nationale, qui mettent au point les principales méthodes et produisent de nombreux scénarios prospectifs. Les liens avec l’origine militaire s’est distendue avec le temps, et cette prospective d’origine américaine qui porte le nom de Foresight, s’est développé dans tout type d’activité économique, sociale et politique, tout en restant centrée sur l’importance des innovations technologiques comme facteur de rupture pour anticiper l’avenir.

L’autre foyer est la France, à partir de la figure tutélaire du philosophe Gaston Berger qui est considéré comme le principal théoricien de la prospective. Sa conception très humaniste de la prospective comme une manière d’éclairer les choix du présent par une vision de l’avenir libéré de tout déterminisme va inspirer aussi bien le secteur des grandes entreprises que celui des acteurs publics, notamment dans le domaine de la planification économique comme dans celui de l’aménagement du territoire. La prospective à la française se distingue par sa dimension beaucoup plus sociétale, la participation des acteurs à tout le processus, et le lien permanent entre vision prospective et action. Pour autant ces deux courants partagent en grande partie les mêmes méthodes, et à partir de ces deux foyers, la prospective s’est déployée dans de nombreux pays, principalement développés, tant par les gouvernements, les entreprises que par les organisations internationales.

Un nouvel âge de la prospective est apparu lorsque des villes et des régions s’en sont emparée au tournant des années 90. Le retrait de l’État Providence combiné aux effets de la mondialisation économique dans les pays anciennement industrialisés a laissé des pans entiers de territoire face à la crise et à l’exigence d’une reconversion en profondeur. La démarche prospective est apparue à beaucoup comme un outil indispensable pour mobiliser tous les acteurs économiques et sociaux du territoire autour d’une vision renouvelée de sa vocation future.

Après ce « moteur » de la requalification économique, c'est la montée des préoccupations en lien avec le climat qui a continué à ancrer cette culture prospective décentralisée et territoriale. Le principal héritage de cette évolution est d'avoir sorti la prospective du seul cercle des experts, décideurs ou dirigeants pour y faire participer la société civile, voire de larges forums citoyens ou habitants.

On retrouve ce courant de démocratisation dans le dernier âge de la prospective : celui de l'action collective face aux changements climatiques, et plus généralement pour la transition socio-écologique.

PROSPECTIVE ET TRANSITION : À QUOI ÇA SERT ?

La prise en compte depuis une vingtaine d'année de l'importance des transformations que l'humanité a apportées à l'habitabilité de la planète - changements climatiques, chute de la biodiversité raréfaction des ressources - conduit nos sociétés à considérer à nouveau l'importance de l'horizon du long terme. D'une part, nous sommes capable de mesurer, au moins dans les grandes lignes, l'impact dans 50 ans ou même cent ans des changements climatiques qui ont cours, avec quand même beaucoup d'incertitude sur leur ampleur. D'autre part, s'il y a une urgence à agir dès maintenant pour limiter les effets de ces bouleversements planétaires, l'ampleur des changements à effectuer oblige naturellement à se projeter plus loin dans le temps pour arriver au but. A la suite des rapports du GIEC et des grandes négociations internationales sur le climat, l'année 2050 s'est imposée comme une date butoir universelle pour la transition socio-écologique.

Mais cette nouvelle importance accordée dans nos sociétés au long terme n'explique pas à elle seule le renouveau et le foisonnement des démarches prospectives en lien avec la transition. Les projections dans l'avenir qui viennent d'être évoquées ont mobilisé de très puissants moyens de calculs et des modèles de simulation sophistiqués, à la fois pour connaître les impacts et pour tracer des grandes trajectoires de réduction des rejets de GES, des outils indispensables qui connaissent aussi des limites. En premier lieu, ces modèles intègrent essentiellement des leviers technologiques ou macro-économiques, et très peu, ou à la marge, les changements de nature sociétale, de modes de vie, de valeurs liées à la consommation, la sobriété, l'individualisme, etc.

Or ces changements dans les modes de vie et les valeurs sociales apparaissent de plus en plus cruciales pour être en mesure de réaliser ces trajectoires de retour vers l'habitabilité de la planète.

Par ailleurs ces modélisations opèrent dans un langage trop abstrait pour alimenter le récit beaucoup plus concret de l'ampleur et de la profondeur des transformations de nos sociétés dont la grande majorité de la population a besoin, pour en prendre la mesure sans céder à l'éco-anxiété.

C'est ainsi que de nombreux organismes, agences, gouvernements, multiplient des exercices de prospective à portée plus sociétale, explorant par des mises en récits dans un langage concret de nouveaux modes de vie sobres et désirables, mobilisant plus de savoirs issus des sciences sociales mais aussi l'expérience ou l'émotion. Mais aussi, sans attendre ces initiatives plus officielles, de plus en plus de groupes de citoyens, activistes, habitants, désireux d'agir directement à leur niveau pour la transition, se sont construit leur propre démarche de production de récits collectifs du futur de la transition. Ces récits élaborés de manière très participative et inclusive, expriment une vision appropriable et désirable de la transition à l'échelle locale. Ils favorisent le passage à l'action et donne du sens à des projets locaux.

Malgré les différences entre les démarches qui viennent « du haut » et celles qui viennent « du bas », la transition vient enrichir considérablement le rôle et l'intérêt de la prospective : à côté des vocations traditionnelles d'anticipation des risques liés à un futur incertain, ou de vision à l'amont d'une planification stratégique, la prospective de la transition veut libérer les imaginaires par rapport à un système social et économique verrouillé dans ses routines, enclencher une réflexion collective sur les potentialités du futur pour les rendre tangibles, et redonner une capacité à agir face au vertige des transformations profondes que nous devons subir, ou réaliser.

LA PROSPECTIVE, COMMENT ÇA MARCHE ?

Depuis plusieurs décennies, l'univers de la prospective a vu fleurir une diversité incroyable de méthodes et de pratiques. Il est d'autant plus difficile d'en avoir une vue d'ensemble que la prospective n'est pas devenue une discipline académique, et qu'il y a encore très peu de programmes universitaires de par le monde qui lui soient dédiés. On va surtout éclairer ici les choix méthodologiques qui ont été fait par Chemins de transition.

Avant même de parler de méthode, il y a déjà des différences substantielles d'approche prospective selon les cultures organisationnelles ou socio-politiques. On distingue par exemple la prospective exploratoire qui vise à ouvrir l'horizon des futurs possibles, de la prospective normative, ou « backcasting » dans laquelle il s'agit de tracer des trajectoires d'action collective vers une vision du futur souhaitable. L'idéal est de pouvoir enchaîner les deux, et c'est le choix qu'a fait Chemins de transition. De même, il y a dans l'école d'origine américaine une distinction nette entre l'élaboration de la vision de l'avenir qui est réservée à des experts supposément neutres et objectifs puis livrée aux décideurs, tandis que dans l'école française les acteurs concernés sont directement partie prenante de la phase exploratoire du futur. C'est ce courant qui, une fois débarrassé de son emploi réservé à une élite, a permis la démocratisation et l'appropriation de la prospective par des publics de plus en plus large. C'est aussi dans ce courant que s'inscrit la méthode du codesign prospectif¹, au carrefour de la prospective, des méthodes participatives et de la conception innovante, dont s'est directement inspiré Chemin de transition.

La première étape de la phase exploratoire de la prospective consiste à établir un diagnostic prospectif composé « d'ingrédients du futur » comme des constats sur les verrous du système actuel, des tendances lourdes ou émergentes, et des « signaux faibles », qui sont des germes de changement, des pratiques ou des innovations aujourd'hui marginales ou radicales qui peuvent se révéler demain des facteurs essentiels de transformation sociétale.

¹ Élaborée au Lab Ville prospective de l'Université de Montréal

Toute la valeur de cette étape repose sur le dosage des ingrédients, surtout vis-à-vis de l'horizon d'attente de transformation profonde du système que suppose la transition socio-écologique : il est d'autant plus important de diversifier à cette étape les sources de savoirs, académiques professionnels, expérientiels, voire de faire une certaine place au « non-savoir » de ce qui n'existe pas encore mais pourrait advenir.

Ce diagnostic prospectif jette les bases de la phase encore plus cruciale de l'exploration des futurs possibles. Au milieu des mille et une façons de procéder, la méthode des scénarios contrastés pour illustrer la diversité des futurs possibles s'avère comme une des plus robustes. Ces scénarios ne doivent pas être exclusivement « noirs » ou « roses », mais suffisamment différents les uns les autres pour baliser l'arborescence des chemins divergents que l'avenir peut prendre, sans indiquer a priori l'effet d'une quelconque préférence ou quelque déterminisme (technologique ou idéologique) que ce soit. Pour ce faire, Chemins de transition a utilisé un outil largement éprouvé qui est le « tableau d'analyse morphologique ». Derrière ce terme un peu abscond se cache une façon de procéder plutôt facile d'accès. Dans ce tableau, de grandes variables sociétales (démographie, culture et éthique, géopolitique, gouvernance, économie, environnement...) sont renseignées par un jeu d'hypothèses d'évolution à venir, qui agrègent chacune des ingrédients prospectifs comme des tendances ou des signaux faibles divergents. Il reste ensuite à combiner et faire fonctionner entre elles différentes hypothèses pour élaborer des trames d'histoires du futur possible.

La plus importante repose sur l'utilisation qui est faite de ces trames de scénarios prospectifs. Elles doivent tout d'abord être transformées de telle sorte qu'elles soient facilement appropriables mais aussi qu'elles stimulent l'imagination et la projection dans le futur. Parmi tous les médiums possibles, de la vidéo au dessin en passant par le jeu sérieux, Chemins de transition a privilégié le récit de fiction, qui raconte généralement le quotidien, les joies et les difficultés d'une personne ou d'un groupe dans le monde du futur, ce qui ne demande qu'un crayon et un peu de créativité pour une efficacité à peu près assurée. Par ailleurs, ces récits sont utilisés non pas pour imposer une réalité à venir présentée comme irréfutable, mais comme déclencheurs de discussion et d'enrichissements au cours d'atelier de codesign participatifs. A ce stade, c'est la diversité des publics et la sincérité de l'écoute et de la prise en compte des contributions qui donne la valeur à la démarche prospective.

La synthèse de cette phase de codesign qui se veut la plus participative possible, représente la vision collective du futur souhaitable, en l'occurrence celui de l'horizon d'attente de la transition socio-écologique d'une société donnée.

Cette vision du futur souhaitable est désormais considérée comme le point d'arrivée d'une démarche rétrospective, où l'on repart du temps présent pour se demander comment orienter l'action collective pour y arriver.

On retrouve à nouveau à ce stade une diversité de méthodes comme de parties prenantes, selon que la trajectoire à élaborer soit prescriptive ou non pour l'action et la décision. Comme l'objectif de Chemin de transition est de mobiliser et transférer des connaissances inédites sur la transition socio-écologique au Québec, plutôt que de répondre à une commande directe d'un milieu décisionnel, c'est à un groupe d'experts indépendant et très diversifié que cette tâche a été confiée. Dans cette phase, d'autres outils prospectifs ont été utilisés comme la méthode des « Et si », traditionnelle en évaluation des risques, qui permet d'estimer la robustesse d'une trajectoire vers un futur souhaitable au regard de facteurs de ruptures à fort impact qui peuvent advenir en cours de route.

Au-delà de la diversité des approches et des méthodes, c'est un certain nombre de valeurs qui font de la prospective une démarche à la fois riche et responsable au regard du développement d'une culture commune et collective de l'anticipation du futur : la diversité, la non-hiérarchie et l'humilité dans la prise en compte des savoirs et des points de vue sur le futur; des visions du futur abordables pour tous les publics participants; l'ouverture à l'inconnu et le souci de ramener l'horizon d'attente de la transition socio-écologique, tout onirique, désirable ou redoutable qu'il paraisse, au renforcement de notre capacité à agir collectivement.

Pour en savoir plus :

- Godet, Michel, Philippe Durance, La prospective stratégique-2e éd. : Pour les entreprises et les territoires. Dunod, 2011.
- Horizon Canada : [Manuel de prospective](#), 2019
- Jouvenel, Hugues (de), [Invitation à la prospective / An Invitation to Foresight](#), Futuribles, 2004
- Saujot, Mathieu, et Waisman, Henri, « [Mieux représenter les modes de vie dans les prospectives énergie-climat](#) ». Paris : IDDRI, 2020.