

**Bonnes feuilles...**

L'avenir est ouvert et résulte de la confrontation des plans d'innombrables acteurs. Cette ouverture est accrue dans le contexte actuel, marqué par une convergence de défis et ruptures : face à ces **mille sentiers de l'avenir**, au-delà de la prévision, la prospective s'impose à tout décideur (*extrait 1 ci-après*).

C'est une démarche lucide, aux antipodes de la prophétie illuminée, car il faut *penser les transformations* à partir d'une réflexion solidement ancrée dans l'action ; c'est pourquoi **le chef d'entreprise est un philosophe en action** ; il doit consentir un effort comparable à celui de la chrysalide qui, sans en avoir encore l'expérience, sait que grâce aux ailes qui lui poussent elle se déplacera plus vite et surtout autrement (*extrait 2*).

La prospective est aussi une révolution de la pensée en regard des philosophies d'antan, notamment par ses postulats de base selon lesquels **l'avenir est domaine de liberté, de pouvoir, de volonté** ; à ce titre, elle favorise l'adoption de stratégies adaptées à un monde en mutation (*extrait 3*).

C'est pourquoi prospective et stratégie sont généralement indissociables, surtout s'il est moins difficile de faire les bons choix que de poser les vraies questions, préoccupation première de cette **indiscipline intellectuelle** qu'est la prospective (*extrait 4*).

Indiscipline qui, comme telle, va de pair avec le droit ou le devoir de *dire non*, passage obligé pour ceux qui ont **le goût de l'avenir** : non à l'application routinière de concepts ou paradigmes périmés, non à la "pensée grognon" nostalgique et peureuse, non au cloisonnement disciplinaire, aux approches superficielles, aux convenances intellectuelles (*extrait 5*).

Pour pouvoir **changer de regard et renouveler les concepts**, il faut mesurer toute la portée de ce changement d'état, démarche que facilite le détour par la métaphore : *le mystère de la vapeur* est éclairant à ce titre (*extrait 6*).

Et comme les concepts passent par des mots, leur renouvellement peut aussi passer par un autre regard sur **les mots de la prospective** (*extrait 7*)...

1. Les Mille Sentiers de l'avenir (*Jacques Lesourne, 1981*)
2. Le chef d'entreprise est un philosophe en action (*Gaston Berger, 1955*)
3. L'avenir est domaine de liberté, de pouvoir, de volonté (*Hugues de Jouvenel, 2002*)
4. De la rigueur pour une indiscipline intellectuelle (*Michel Godet, 2001*)
5. Le goût de l'avenir (*Jean-Claude Guillebaud, 2003*)
6. Changer de regard et renouveler les concepts (*Jean-Pierre Quentin, 1982*)
7. Les mots de la prospective (*Armand Braun, 2005*)

---

## 1. Jacques LESOURNE, **Les Mille Sentiers de l'avenir**, Seghers 1981

(...) L'attitude adulte est d'employer l'avenir au pluriel puisqu'il n'est que l'éventail des futurs possibles qu'annoncent les heurts et les convergences des plans d'innombrables acteurs, les gouvernements, la presse, les partis politiques, les grandes entreprises, les peuples, les scientifiques, les prophètes, les écrivains et les artistes... Certes, je pressens des tendances lourdes, engendrées par des comportements qui ne s'infléchiront que lentement ; certes, j'envisage des continuités, multiples et régulières, mais je localise aussi des risques de rupture qui peuvent donner naissance à des divergences cumulatives dans les évolutions. Aussi l'avenir doit-il être le domaine de la prospective, une prospective qui va au-delà de la prévision, qui reste en deçà de l'histoire et qui ne se conçoit que comme réflexion préparatoire à l'action.

Par routine, la prévision a souvent sombré dans l'extrapolation superficielle. De ce carcan, la prospective tente de la libérer, en décrivant les futurs possibles à partir des projets qu'élaborent les acteurs au sein d'un système global. L'ambition est aussi nécessaire que démesurée. Nécessaire, puisque c'est la prise en compte simultanée de la globalité et des acteurs qui permet de comprendre la genèse des images du futur. Démesurée car elle oblige à compléter les relations dures de la science par des liaisons conjecturales et que toute équipe de prospective ne peut dès lors échapper à la subjectivité que lui imposent sa composition, ses origines et l'institution qui l'abrite.

Ici, la prospective rejoint l'histoire, dans son désir insensé de restituer aux hommes du présent les avenir potentiels que ce présent contient en germe, mais elle s'épuise dans cet essai d'être une histoire du futur, car de l'infinie variété des lendemains éventuels, nous ne fixons que des lambeaux et de l'humanité de nos enfants nous estimons certes la taille, mais nous ne connaissons pas ses cathédrales encore moins ses chants d'amour ou de mort.

Aussi, la démarche prospective se sépare-t-elle difficilement d'une volonté d'action ; qu'elle cherche à éclairer ou à influencer un quelconque décideur ou qu'elle s'adresse à un groupe social anonyme pour l'inciter, en modifiant ses comportements, à modifier son avenir. (...)

Le défi de la montée du tiers-monde (...). Le défi de la concurrence entre les pays développés (...). Le défi interne de la superposition de demandes sociales traditionnelles et de demandes sociales nouvelles (...). Le défi des relations avec l'écosphère (...). Aucun de ces défis n'est véritablement nouveau. Tous s'enracinent dans l'histoire lorsque l'on suit le lent cheminement qui, de la révolution industrielle, conduit à la colonisation, aux socialismes, aux deux guerres mondiales, à l'expansion économique de l'après-guerre. Leur conjonction n'en est pas moins formidable, car ils s'élèvent dans un monde géographiquement borné, en transformation rapide, et où explose le nombre de ceux qui, en se réalisant, deviennent à la fois le sel de la terre et des germes de trouble pour les collectivités humaines auxquelles ils appartiennent.

Evitons-nous le ridicule d'oublier les défis qu'ont affrontés nos pères et les cataclysmes qui ont englouti des rameaux entiers de civilisation. Mais acceptons de reconnaître lucidement la spécificité des nôtres. Pour les assumer. Car, de notre réponse, dépendront, dans une certaine mesure, les angoisses et les espérances de ceux qui nous succéderont. (...)

---

## 2. Gaston BERGER, **Le chef d'entreprise est un philosophe en action**, exposé à la Société Internationale des Conseillers de Synthèse, 11 mai 1955, [www.prospective.fr](http://www.prospective.fr)

(...) Ce grand monde, dans lequel l'homme a été jeté comme une misérable petite chose qui pense, a été travaillé à travers les siècles par un grand mouvement de transformation que nous appelons, sans savoir très bien ce que cela veut dire, l'évolution. L'homme, pour la première fois de son histoire a entre les mains la possibilité d'agir sur sa destinée. Sa puissance est si grande, si redoutable, qu'elle se mesure aux forces mêmes de la nature. Il n'est plus comme cet enfant qui pouvait se permettre n'importe quel geste dans la grande forêt ancestrale, parce que la nature était là pour revenir à l'équilibre, compenser ses fautes, amortir ses maladresses. Nous ne pouvons plus amortir nos maladresses. Elles vont trop loin, et notre puissance nous crée l'obligation de la prudence. Si nous agissons simplement pour voir ce que cela donne, le pire peut arriver et le questionneur peut disparaître avec la question même sur laquelle il s'interrogeait.

### **Penser les transformations**

Cette lucidité qui est la marque même de notre époque, il est important qu'elle intervienne, non seulement par la réflexion d'hommes de science, qui cherchent à dégager de grandes lois, mais grâce à des hommes qui pensent l'action et qui réfléchissent sur l'action, au moment où le monde connaît les transformations les plus étonnantes. Réfléchir sur l'action, c'est le propre du

chef d'entreprise. Le chef d'entreprise est un philosophe en action.

Nous sommes comme une chrysalide, si elle était douée de conscience. Imaginez-vous cette métamorphose étonnante qui prend une chenille, la détruit, la décompose. Ce passage lui fait regretter la solidité de la feuille ou de la branche sur laquelle elle tendait et détendait ses anneaux, et rêver à cette stabilité terrestre disparue, s'inquiéter et s'angoisser de la gêne que lui procurent, à la partie supérieure de son corps, les ailes en train de pousser. Nous regrettons nos anneaux de chenilles et nous souffrons des ailes qui nous poussent.

La prospective consiste à savoir que les ailes poussent : que non seulement nous nous déplacerons plus vite, mais que nous nous déplacerons autrement. Nous essayons toujours de représenter l'avenir sur l'image du passé. Mais ce sont des dimensions complètement nouvelles qui s'ouvrent à notre pensée et à notre action. Nous sommes dans un monde à la fois terriblement angoissant et infiniment riche de possibilités, mais de possibilités qui ne viendront pas toutes seules, qui sont prêtes à être cueillies si nous savons, si nous voulons.

La Prospective, c'est le contraire de la prophétie illuminée. Celui qui s'adonne à la réflexion prospective n'est pas un mage, il ne bénéficie d'aucune illumination particulière, il sait au contraire que le projet, cette chose humaine, coûte du travail. Mais qu'au travail des générations qui nous ont précédés, au travail long, obstiné, patient, têtu, douloureux, des formes vivantes qui ont précédé la nôtre, doit se substituer un travail intelligent. Et alors, nous apercevons autour de nous, quand nous réfléchissons, la permanence de certaines structures qui font que nous aurons demain la satisfaction des mêmes besoins que nous avons hier, mais sous des formes différentes, que nous ne savons pas reconnaître parce que nous les cherchons sous les anciens costumes. Il faut que nous apprenions à les découvrir sous des formes qui nous sont inhabituelles. (...)

---

### 3. **Hugues DE JOUVENEL, L'avenir est domaine de liberté, de pouvoir, de volonté**, in *La démarche prospective, Un bref guide méthodologique*, [www.futuribles.fr](http://www.futuribles.fr) 2002

(...) [La prospective] est le fruit d'une véritable révolution de la pensée puisque, aux philosophies d'antan reposant très largement sur l'idée d'un système autorégulé (ou régulé par Dieu), se perpétuant suivant une logique qui lui était propre (cf. le thème de la "bonne Nature") et dont l'homme n'était qu'un sujet, s'est substituée une philosophie au sein de laquelle (immense présomption pourraient dire certains) l'homme devient un acteur principal, sinon le maître.

On pourrait longtemps disserter sur la question du déterminisme et de la liberté, sans doute pour parvenir à la conclusion que nous ne sommes ni totalement libres ni totalement prédéterminés. Mais il est clair que la foi jadis accordée à l'autorégulation des systèmes, l'acquiescement des individus à un destin tout tracé, a cédé progressivement la place au culte de l'homme libre et responsable. D'autant plus libre et responsable que son pouvoir n'a cessé de croître – notamment au travers des progrès de la science et de la technologie – pour le meilleur comme pour le pire...

Le fait est que la prospective repose sur trois postulats qui en disent long sur la philosophie, au moins implicite, de la démarche. Ces trois postulats se traduisent par les affirmations suivantes :

*L'avenir est domaine de liberté*

*L'avenir est domaine de pouvoir*

*L'avenir est domaine de volonté*

Ceci est très clair lorsque Gaston Berger nous invite à "considérer l'avenir non plus comme une chose déjà décidée et qui, petit à petit, se découvrirait à nous, mais comme une chose à faire", et lorsque Bertrand de Jouvenel écrit à son tour : "À l'égard du passé, la volonté de l'homme est vaine, sa liberté nulle, son pouvoir inexistant (...). Le passé est le lieu des faits sur lesquels je

ne puis rien, il est aussi du même coup le lieu des faits connaissables" (ce qui n'exclut pas qu'il donne lieu à plusieurs interprétations). Alors, au contraire, que "l'avenir est pour l'homme, en tant que sujet connaissant, domaine d'incertitude, et pour l'homme, en tant que sujet agissant, domaine de liberté et de puissance".

### L'avenir domaine de liberté

J'observe que l'avenir n'est pas déjà fait, prédéterminé, qu'il est, au contraire, ouvert à plusieurs futurs possibles : les futuribles. Dire qu'il n'est pas déjà fait, c'est affirmer d'emblée qu'il est, par essence, inconnaissable et qu'il ne peut donc exister de "science du futur" qui – grâce à nos instruments modernes d'investigation, en substituant à la boule de cristal et au marc de café de puissants systèmes experts – nous permettrait de pré-dire avec certitude ce que sera le futur.

(...) Le regard que nous portons sur la réalité est souvent faussé par :

- Les outils d'observation qui sont les nôtres ou, plus élémentairement encore, les sources d'information que nous utilisons.
- Les instruments de mesure que nous employons, l'exemple le plus évident étant celui du produit national brut (PNB) par tête qui tend, par exemple, à privilégier ce qui est cher par rapport à ce qui nous est cher, et parfois à surestimer l'accessoire tandis qu'est sous-estimé l'essentiel.
- Le poids des théories à partir desquelles nous croyons pouvoir expliquer la réalité : n'a-t-on pas continué à enseigner que l'atome était insécable des années encore après Hiroshima !
- L'influence des idéologies et, plus généralement, des idées régnantes qui bien souvent occultent la réalité - elles sont parfois même largement diffusées à cette fin (stratégie de détournement) : ainsi en est-il de l'explication de la crise économique par les chocs pétroliers et de la sortie de crise par les nouvelles technologies, thèses hélas trop simples pour être vraies.

Ces bévues - largement induites par le refus de voir des problèmes qui dérangent et par les limites, voire les carences, de nos capacités d'analyse - entraînent à leur tour l'adoption de stratégies bien souvent inadaptées, tout ceci étant largement entretenu par les mythologies collectives que nous produisons pour substituer à une réalité douloureuse, voire conflictuelle, un consensus d'apparence : ainsi en va-t-il de l'idée fort répandue que nous étions, à la fin des années quatre-vingt-dix, à l'aube d'une nouvelle ère de croissance (un "Kondratiev ascendant"), qui, spontanément - quoi que nous fassions - entraînerait l'éradication du chômage, permettrait d'allonger la durée d'activité professionnelle sur l'ensemble de la durée de vie, et donc de résoudre les défis liés au vieillissement démographique. (...)

---

#### 4. Michel GODET, *De la rigueur pour une indiscipline intellectuelle*, in *Prospective stratégique d'entreprise*, sous la direction de Jacques LESOURNE et Christian STOFFAES, Ed. Dunod 2001

(...) L'action sans but n'a pas de sens et l'anticipation suscite l'action. C'est ainsi que la prospective et la stratégie sont généralement indissociables, d'où l'expression de prospective stratégique. Mais la complexité des problèmes et la nécessité de les poser collectivement imposent le recours à des méthodes aussi rigoureuses et participatives que possible pour les reconnaître et faire accepter leurs solutions. Sans oublier naturellement les limites de la formalisation car les hommes sont aussi guidés par l'intuition et la passion. Les modèles sont des inventions de l'esprit pour représenter un monde qui ne se laissera jamais enfermer dans la cage des équations. C'est heureux car sans cette liberté, la volonté animée par le désir serait sans espoir ! Telle est la conviction qui nous anime : utiliser toutes les possibilités de la raison, tout en connaissant ses limites, mais aussi ses vertus. Il n'y a pas opposition mais complémentarité entre intuition et raison. Pour rester une indiscipline intellectuelle féconde et crédible, la prospective a besoin de rigueur.

Le débat d'idées sur le changement, le rôle des hommes et des organisations, l'utilité des

méthodes, est encombré par un certain nombre de questions récurrentes, qui refont surface quels que soient les arguments avancés. Il en est ainsi, par exemple, de la différence et des liens entre les concepts de prospective, de planification et de stratégie, de l'intérêt de la probabilisation des scénarios, de la complication du complexe et de l'utilisation des outils qui ont fait leurs preuves en prospective d'entreprise pour d'autres domaines comme la prospective territoriale. (...)

Pour être fécond, c'est-à-dire porteur d'espoir, le mariage de la prospective et de la stratégie doit s'incarner dans la réalité quotidienne et donner lieu au travers de l'appropriation (par tous les acteurs concernés du haut en bas de la hiérarchie) à une véritable mobilisation de l'intelligence collective. (...)

Le plus difficile n'est pas de faire les bons choix, mais d'être sûr que l'on réussisse à ce que chacun se pose les vraies questions. Un problème bien posé, et collectivement partagé par ceux qui sont concernés, est déjà presque résolu. N'est-ce pas ce que signifie Michel Crozier lorsqu'il déclare : *"le problème, c'est le problème !"*

L'héritage accumulé en analyse stratégique est considérable. Ainsi, par exemple, l'analyse classique en termes de menaces et opportunités provenant de l'environnement général, montre que l'on ne peut pas se limiter, au nom de la profitabilité à court terme, à la seule analyse de l'environnement concurrentiel comme on pourrait le croire en lisant les premiers ouvrages de Michael Porter. Les multiples incertitudes qui pèsent, notamment à long terme, sur le contexte général montrent l'intérêt de la construction de scénarios globaux pour éclairer le choix des options stratégiques et assurer la pérennité du développement.

Le marché des idées managériales et stratégiques est marqué par la domination écrasante des approches et outils conçus outre-Atlantique. Pourtant, nombre d'entreprises américaines ont été victimes des approches en termes de *strategic business units*. Le déclin relatif et même absolu de pans entiers de l'industrie américaine dans les années 60 à 80, par rapport à l'Europe et au Japon, interdisant selon Marc Giget (1998) de parler d'approche classique américaine : *"Le renouveau des années 90 s'est fait à partir des analyses comme "Made in America" s'inspirant précisément des modèles étrangers"* pour redécouvrir les vertus du positionnement par rapport aux meilleurs (*benchmarking*), de la remise à plat complète des processus et des organisations (*reengineering*), du recentrage sur les métiers de base (*downsizing*) et de l'innovation à partir des macro-compétences de l'entreprise. C'est bien ce qu'avancent Hamel et Prahalad (1995) pour expliquer la différence entre les entreprises qui gagnent et celles qui perdent : *"La conclusion s'imposait : certaines équipes de direction faisaient tout simplement preuve de plus de clairvoyance que d'autres. Certaines parvenaient à imaginer des produits, des services et des secteurs d'activité entiers qui n'existaient pas encore, et à en accélérer la naissance. Manifestement, elles perdaient peu de temps à se préoccuper du positionnement de leur firme dans les espaces concurrentiels existants, car elles avaient déjà entrepris d'en créer des nouveaux. D'autres sociétés -les traînants- se souciaient, elles, davantage de la conservation du passé que de la conquête du futur"*. Au passage, relevons les similitudes : la stratégie parle de clairvoyance et d'innovation et la prospective de préactivité et de proactivité, mais c'est bien de la même chose qu'il s'agit. (...)

Pour Gaston Berger, *"regarder l'avenir bouleverse le présent"* ; ainsi l'anticipation invite à l'action. Pour nous, l'affaire est entendue, la prospective est souvent stratégique sinon par ses retombées du moins par ses intentions et la stratégie appelle la prospective ne serait-ce que pour éclairer les choix qui engagent l'avenir. (...)

Pour une organisation, la prospective n'est pas un acte philanthropique, mais une réflexion en vue d'éclairer l'action et tout particulièrement celle qui revêt un caractère stratégique.

## Les cinq questions fondamentales de la prospective stratégique

Si prospective et stratégie sont deux amants intimement liés, ils restent distincts et il convient de bien séparer :

1) le temps de l'anticipation, c'est-à-dire de la prospective des changements possibles et souhaitables,

2) le temps de la préparation de l'action : c'est-à-dire l'élaboration et l'évaluation des choix stratégiques possibles pour se préparer aux changements attendus (proactivité) et provoquer les changements souhaitables (proactivité).

Cette dichotomie entre l'exploration et la préparation de l'action conduit à distinguer cinq questions fondamentales : que peut-il advenir ? (Q1), que puis-je faire ? (Q2), que vais-je faire ? (Q3), comment le faire ? (Q4) et une question préalable essentielle (Q0) Qui suis-je ? Cette question préalable sur l'identité de l'entreprise, trop souvent négligée, est le point de départ de la démarche stratégique (...). La prospective seule est centrée sur le "que peut-il advenir ?" (Q1). Elle devient stratégique quand une organisation s'interroge sur le "que puis-je faire ?" (Q2). Une fois ces deux questions traitées, la stratégie part du "que puis-je faire ?" (Q2) pour s'en poser deux autres : "que vais-je faire ?" (Q3) et comment le faire ? (Q4). D'où le chevauchement entre la prospective et la stratégie. (...)

---

### 5. Jean-Claude GUILLEBAUD, *Le goût de l'avenir*, Ed. Seuil 2003

(...) Etre habité par cette idée du lendemain à construire, c'est donc *renoncer au renoncement contemporain*. Il se trouve en effet que mille et une raisons viennent aujourd'hui miner, jour après jour, toute détermination agissante. Puissance autonome de la technique et impérialisme intimidant du concept moderne de *RDTs* (recherche et développement technoscientifique), échec des anciennes utopies, désastres idéologiques du XX<sup>e</sup> siècle, fin de l'histoire, nouvelle complexité d'un monde globalisé, désarroi démocratique : l'air du temps est encombré de signes, de signaux, de murmures, qui invitent chacun de nous à la sagesse hédoniste, au bonheur modeste de l'instant, au fatalisme désenchanté. (...)

Au fond, il est tout simplement urgent de *ne pas consentir*. Aimer l'avenir passe ainsi paradoxalement par un mot de trois lettres qu'il faut réapprendre à articuler : non.

Mais avouer un tel parti pris n'est pas suffisant. Sauf à rester dans l'incantation, le "goût de l'avenir" commande que l'on prenne en compte trois idées majeures. Elles sont finalement assez simples.

#### La grande bifurcation

La première, c'est la profondeur vertigineuse de la rupture historique et anthropologique que nous sommes en train de vivre. Le proclamer est facile, le comprendre vraiment l'est un peu moins. Même si le thème du "changement" et celui de la "réforme structurelle" alimentent le bavardage quotidien, je ne suis pas sûr qu'on ait pris la mesure de ce que le prix Nobel Ilya Prigogine appelle quant à lui "la grande bifurcation". Combinaison subtile de trois "révolutions" contemporaines (économique, numérique et génétique), elle va bien au-delà d'un séisme comparable à celui des Lumières, d'un basculement analogue à la Renaissance européenne, voire d'un englobement du monde ancien comme la fin de l'Empire romain. Elle est plus radicale. Ce sont cette fois nos idées, nos concepts, nos jugements les plus élémentaires qui s'évanouissent peu à peu comme des fumées. On songe à la phrase inquiète de Musset : "Tout ce qui était n'est plus ; tout ce qui sera n'est pas encore" (...).

Soyons clair : pour définir ce changement, nous n'avons pas encore les mots. Il faudra les forger. Nous pressentons seulement qu'une telle transmutation n'est plus réductible aux

raisonnements historiques ou anthropologiques habituels. Sa description échappe aux anciennes catégories mentales de sorte que la pensée elle-même est confrontée à ce "paradoxe suprême" dont parlait Sören Kierkegaard. Elle doit "découvrir quelque chose qu'elle-même ne peut pas [encore] penser". Dans la plupart des disciplines, les paradigmes (...) ont cessé - ou cessent peu à peu - d'être opératoires. (...)

[La deuxième idée, c'est] le refus de la "pensée grognon". Le rejet de la nostalgie durablement peureuse. C'est un rejet sans colère ni mépris. La nostalgie et la peur sont respectables. Sur le terrain de l'art, par exemple (...). Dans notre rapport à l'Histoire, en revanche, peur et nostalgie sont de vaines postures. Rebrousser chemin ne mène jamais très loin et toute restauration est vaine. Face au basculement, s'il est légitime d'éprouver mille craintes, il n'est pas moins nécessaire de s'en affranchir. (...)

[Troisième idée] Puisque la mutation annoncée est considérable, puisque le vieux monde est mort, alors comment pourrait-il y avoir de pensée et de langage qui ne soient *réinventés*. Celui qui tente obstinément de trouver un "passage" n'a rien à attendre du ressassement, fût-il érudit ou malin. Nous n'avons rien à espérer non plus des agitations de surface, celles-là mêmes qui occupent l'espace public. Idéalement, il faudrait déplacer les lignes, secouer l'échiquier, ignorer les catégories et les frontières, bousculer les disciplines du savoir, explorer les marges, braver les convenances intellectuelles et renoncer aux prudences finaudes. (...)

Dans l'océan des idées, il faut tenter de pêcher plus profond... (...)

---

## 6. Jean-Pierre QUENTIN, *Changer de regard et renouveler les concepts*, in *Mutation 2000, le tournant de la civilisation*, Ed. Le Hameau 1982

(...) Depuis que la civilisation existe, l'homme est persuadé que son époque est différente du passé ; c'est vrai, mais à des degrés divers. Si chaque génération peut constater des évolutions par rapport aux précédentes, il s'agit le plus souvent de modifications relativement mineures, qui n'affectent pas "l'état" général de la société. Parfois surviennent des "changements d'état" [comme la mutation actuelle]. (...)

Nous percevons difficilement [cette mutation] parce que nous continuons à regarder le monde avec des yeux conditionnés par l'état antérieur. (...) L'exemple de la vapeur peut aider à en percevoir la nécessité.

### Le mystère de la vapeur

Lorsqu'on chauffe de l'eau, sa température augmente. Puis arrive un moment où cette température atteint un point critique, celui de l'ébullition. Dès lors, pour une période, l'eau change non plus de température, mais d'état. Toute l'énergie thermique fournie au système est utilisée pour ce changement d'état, sans que la température varie tant qu'il n'est pas accompli. Ensuite, à nouveau, elle peut augmenter.

De même, nos sociétés semblent être sur le point de changer d'état et non plus de température. De ce fait, la connaissance de la phase antérieure (liquide incompressible, par exemple) aurait peu de valeur à l'égard de la suivante (vapeur compressible), bien qu'il s'agisse toujours du même corps, l'eau, gardant les mêmes propriétés chimiques et la même définition moléculaire. Dans la mutation de la société, il s'agit toujours d'hommes, avec le même capital génétique, la même intelligence et les mêmes passions, mais dans un "état social" qui devient différent.

La période que nous vivons ressemble à celle où le changement d'état s'effectue et pendant laquelle *coexistent deux états* différents (liquide et gaz) ; celle où l'apport d'énergie thermique ne produit plus son effet "normal" (augmentation de la température) mais un *effet inattendu* et "imprévisible" (vaporisation) ; celle où de *nouveaux concepts* doivent se substituer aux anciens,

même s'ils les contredisent (compressibilité/incompressibilité, abondance/pénurie).

La coexistence de deux états différents se manifeste sous de multiples aspects : coexistence de pays "sous-développés" et "sur-développés", coexistence dans ces derniers de sphères d'opulence et d'îlots de pauvreté (matérielle, intellectuelle ou morale) ; coexistence d'institutions ou systèmes qui subsistent de l'ère industrielle et de ce qui préfigure l'ère post-industrielle, etc. On pourrait également multiplier les illustrations des effets inattendus ou "imprévisibles" du changement d'état : stagflation et autres exemples évoqués, manifestations de "refus" de la société, comportements politiques "irrationnels"... Quant à l'inadaptation des concepts, elle apparaît également dans de nombreux domaines, du management des entreprises aux relations internationales en passant par le fonctionnement des institutions, politiques ou autres.

Comme toute comparaison, celle-ci a ses limites. L'une des plus évidentes est que nous sommes mieux équipés pour aborder cette transition que ne l'étaient nos ancêtres devant une marmite d'eau en train de bouillir, lorsqu'ils ignoraient les principes élémentaires concernant non seulement la vapeur (nouvel état), mais même l'eau sous forme liquide (état initial). Alors que si les concepts et les données de base du "nouvel état" de la société nous manquent le plus souvent, notre connaissance de ce qui résulte de l'état antérieur est assez bonne.

(...) Toutes les techniques qui améliorent la prévision et ses méthodes restent donc utiles sur le court terme. D'autant plus utiles qu'elles sont de plus en plus efficaces, grâce à l'abondance et à la précision croissantes des mesures et outils statistiques, grâce aux progrès accomplis dans le rassemblement et le traitement des données. Mais ceci n'est vrai que pour les prévisions qui s'appliquent à la part d'avenir qui va répéter le passé, lui ressembler ou le prolonger. (...)

Ces instruments ne peuvent donner toute leur mesure que [moyennant] un volontarisme transformateur qui requiert un effort d'imagination reposant sur des concepts renouvelés. Ceci est d'autant plus délicat dans l'actuelle période de transition que, comme dans le cas de la vapeur, les nouveaux concepts peuvent contredire ceux qui sont nés de l'expérience du passé. (...)

---

## 7. Armand BRAUN, Les mots de la prospective, [www.prospective.fr](http://www.prospective.fr)

**Concepts, instrumentation, vocabulaire... la prospective courante vit d'emprunts à d'autres domaines de la connaissance et de l'action. Il est temps qu'elle se forge ses propres définitions.**

**Anticiper** : présupposer ce qui peut arriver et y adapter par avance sa conduite.

**Avenir** : "n'habite pas à l'adresse indiquée" (NPAI, formule postale) ; rarement gagnant dans les rapports de force avec le présent.

**Catastrophe** : parfois, juste sanction de l'absence de prospective.

**Clair d'avenir** : "lumière" réfléchi de l'avenir vers le présent.

**Concordance des temps** : la mise en relation réfléchi entre le passé, le présent et l'avenir est le fondement de tout travail de prospective.

**Concret** : "Les pieds dans la glaise, la tête dans les étoiles" (André Gros).

**Contre toute attente** : mode majeur de surgissement du réel.

**Convergence** : celle des connaissances, compétences et techniques, point de départ pour l'invention de nouveaux métiers.

**Création** : "objet" original conçu à partir d'éléments jusque là non associés.

**Créativité** : le talent de mettre en œuvre les ressources de l'intelligence et de la sensibilité humaines pour faire surgir du nouveau.



**Démarche prospective** : réflexion sur le souhaitable, esquisses et configurations, expérimentation, scénario préférentiel, réalisation.

**Disponibilité** : manière d'aller de l'avant dans l'incertitude.

**Ex nihilo** : imaginer et créer, sans paraître s'appuyer sur l'existant.

**Expérience** : la meilleure et la pire des choses.

**Futurologie** : se veut une science de l'anticipation.

**Imprévision** : squelettique, un ours blanc sur un lambeau de banquise... (haïku)

**Incertitude** : contexte de l'action.

**Information** : gelée royale du décideur.

**Intuition** : connaissance éclair qui rend compte d'une synthèse ; se garder des imitations !

**Morale** : "Une morale des groupes entre eux, compatible avec celle des personnes entre elles" (Georges Guéron).

**Passé** : on y trouve intentions, origines, hasards, profils, épreuves et chances...

**Plan** : ensemble de dispositions en vue de l'exécution d'un projet.

**Présent** : instant où, pour préparer l'avenir, l'initiative reste possible.

**Prévision** : hypothèse concernant l'avenir.

**Prospective** : art de prendre en compte l'avenir dans les décisions du présent ; "prospector selon des perspectives" (François Guiraud).

**Réalité** : myopie, incapacité ou refus de voir, écrans idéologiques, soumission aux idées reçues... tout nous détourne du réel ; avant tout, faire l'effort personnel de savoir ce qui est.

**Responsabilité** : "L'avenir est à la fois quelque chose qui ne dépend pas de nous et quelque chose qui dépend de nous" (Gaston Berger).

**Rupture** : conséquence de l'imprévision, effet du hasard, risque choisi.

**Science-fiction** : description imaginaire d'un monde où la science et la technique jouent un rôle. Les œuvres de science-fiction deviennent plus actuelles en raison de l'accélération, du changement de dimension, de la complexité sans cesse accrue. Elles commencent à faire figure de "petites cousines" de la démarche prospective.

**Souhaitable** : sa recherche est le fondement de toute prospective.

**Stratégie** : détermination des objectifs, ainsi que des moyens pour les atteindre.

**Synthèse** : ni résumé, ni produit artificiel ; opération intellectuelle par laquelle on réunit divers éléments de connaissance dans une œuvre de création.

**Urgence** : souvent conséquence de l'imprévision.

**Utopie** : "L'utopie cherche à reconstruire à partir de rien. Or, nous ne sommes pas de nulle part. Nous avons une histoire biologique et une histoire humaine. Ni utopie donc, ni uchronie ! Toute prospective se détache de l'utopie." (Pascal Picq).

**Vision** : représentation d'un avenir choisi.

**Vitesse** : expression du phénomène moderne de compression du temps qui précipite vers aujourd'hui des faits d'avenir ; rend nécessaire la prospective du présent.