

Introduction

On dit souvent que l'idée d'un nouveau livre apparaît lorsque l'on en boucle un. C'est ce qui est arrivé pour cet ouvrage. Nous avons ressenti l'impérieuse nécessité à la fin de l'ouvrage *Futurs, le grand tournant* (en anglais) de poursuivre l'aventure collective avec un ouvrage dédié à la prospective en action. Il s'inscrit dans la lignée d'une quinzaine d'ouvrages, que nous avons produits depuis une vingtaine d'années, souvent collectifs, qui visent à faire ressortir le lien entre le leadership et l'anticipation (*Le dirigeant du 3^e millénaire*, *Le DRH du 3^e millénaire*, *Les horizons du futur*, *Prospective d'un monde en mutation*, *Les voies de la résilience*, etc.).

Par ailleurs, Carine Dartiguepeyrou animant des séminaires à destination des dirigeants sur le sujet depuis plusieurs années, nous souhaitons valoriser les différentes manières d'appréhender le futur, mais cette fois-ci en partant du vécu des organisations. Cet ouvrage prolonge également nos séminaires de recherche en prospective initiés à l'Université Catholique de Lille et perpétués à présent dans un réseau de praticiens et de chercheurs, le Réseau de recherche en prospective internationale (International Foresight Research Network).

La prospective fait partie des *Futures Studies* qui constituent un champ plus large. L'étude des futurs est représentée par une diversité d'écoles de pensée et de disciplines et met en avant une variété d'outils qui souvent se recoupent. La World Futures Studies Federation définit les *Futures Studies* comme « un art et une science qui mettent fortement l'accent sur l'imagination et la créativité dans la création de différents futurs possibles. Son objectif principal est de découvrir et de maîtriser les chaînes complexes de causes et d'effets par la conceptualisation, l'approche systémique et les boucles de ré-

troaction, afin d'innover dans les domaines sociaux et technologiques »¹. Les *Futures Studies* sont d'ailleurs reconnues comme discipline depuis les années 1960.

Le concept de « prospective en action » abordé dans cet ouvrage met en avant les liens entre la prospective, la stratégie, l'innovation et la transformation des organisations. La prospective, parce qu'elle permet d'anticiper les évolutions possibles de l'environnement et de définir des visions d'avenir. La stratégie, parce qu'elle consiste à choisir les objectifs à atteindre et les moyens à mobiliser pour y parvenir. L'innovation, parce qu'elle permet aux organisations de s'adapter et la transformation des organisations qui matérialise cette adaptation. Toutes ces notions interagissent les unes avec les autres et se complètent. Cet ouvrage fait ressortir, non pas uniquement la manière de penser l'avenir, mais également de le faire advenir. La prospective en action met l'accent sur la dimension opérationnelle et pragmatique de la prospective, comme la manière de choisir et de mobiliser les acteurs, d'évaluer les résultats, d'influencer les décisions stratégiques, l'innovation et le développement des organisations ou encore d'agir sur l'avenir d'un secteur d'activité.

De la même manière qu'il n'y a pas un futur, mais des futurs, il y a différentes manières d'imaginer ou de construire l'avenir de son organisation. Le questionnaire indicatif, commun à tous, a invité les contributeurs à partager leurs outils et leurs expériences en matière de prospective, la manière dont leur organisation est orchestrée, les atouts et les écueils d'une pratique de la prospective, mais aussi leurs parcours et leurs sources d'inspiration. Nous les en remercions vivement.

Cet ouvrage s'inscrit dans un contexte où la prospective connaît une nouvelle dynamique. Les enjeux dans le monde sont tels que l'analyse des mutations profondes et la recherche de signaux faibles sont devenues une nécessité pour éclairer l'action. Dans un monde VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), l'anticipation n'est plus une *nice to have* mais bien un *must have*. L'humanité doit être capable de mieux comprendre son histoire pour éclairer les réalités présentes et envisager l'avenir sous toutes ses formes, que cela soit des futurs possibles ou dystopiques, des opportunités ou des risques.

Michel Saloff-Coste met en avant quatre mégarisques planétaires : le premier, bien connu, est celui de la bombe atomique, le deuxième vient du réchauffement climatique, le troisième est lié à l'effondrement de la biodiversité et le quatrième, plus récent, correspond au mauvais usage de l'intelligence artificielle. Ces quatre risques combinés de manière systémique peuvent mettre fin à l'aventure de l'espèce humaine sur notre planète. C'est pourquoi il est impératif de développer notre capacité d'anticipation et de

1. Voir : <https://wfsf.org/about-futures-studies/>.

prospective pour mieux comprendre les risques et trouver des solutions opérationnelles pour en réduire les impacts.

Nous constatons que dans la culture du futur, l'approche intégrale est une voie pratiquée pour imaginer l'homme et son environnement demain, ce qui n'est pas toujours le cas dans les fonctions classiques de l'entreprise. Toutes les formes d'intelligence, rationnelle mais aussi émotionnelle, et de sens sont convoquées en prospective. Les personnalités qui ont contribué à cet ouvrage ont partagé leur propre culture de l'anticipation. Nous sommes fiers que dix femmes et dix hommes aient participé à cet ouvrage. Certains débudent en prospective, d'autres sont très avancés, voire pionniers, dans leur domaine.

La bibliographie générale à la fin de cet ouvrage rassemble les références fournies par les contributeurs et cherche à valoriser leurs ouvrages et publications. Elle n'est pas exhaustive sur le sujet, nous aurions pu faire un état des lieux plus détaillé, mais elle offre un point de vue du sujet au niveau international, et pas uniquement au niveau français.

Cet ouvrage n'aurait pu être réalisé sans le soutien et l'enthousiasme pour ce nouveau projet de notre éditeur ISTE Editions et, en particulier, de Chantal Ammi, directrice de la série « Innovation et technologies ». Il a été rédigé grâce au soutien de la direction générale de l'Université Catholique de Lille, Patrick Scaufflaire, son présidentrecteur et Jean-Marc Assié, son directeur général adjoint. L'Université Catholique de Lille est convaincue de l'importance stratégique de la prospective et développe des projets innovants et d'envergure sur l'avenir de son institution. Nous l'en remercions chaleureusement.

Cet ouvrage se découpe en trois temps. Dans un premier temps, une présentation des contributeurs et une introduction générale. Dans un deuxième temps, les contributions des différentes organisations que nous avons rassemblées en quatre parties selon les types d'organisations : les futuristes, les praticiens de la prospective en entreprise ou dans des organismes publics, les universités et enfin, les collectivités territoriales. L'ouvrage propose, dans un troisième temps, une analyse et une synthèse prospective des éléments qui ressortent de toutes les contributions et une mise en perspective. La bibliographie générale privilégie les ouvrages des auteurs et des contributeurs à cet ouvrage ainsi que les références qu'ils recommandent. Bien que conséquente, la bibliographie se veut sélective.

La première partie est dédiée aux prospectivistes avec une dimension internationale. Nous avons souhaité commencer par la renommée Sirkka Heinonen qui est une référence en matière de prospective. C'est une des grandes ambassadrices des *Futures Studies*. Elle mêle l'enseignement, la recherche et le conseil auprès de différentes institutions

finlandaises et internationales. La Finlande joue un rôle tout à fait particulier dans la recherche d'anticipation, en innovant en permanence et en expérimentant diverses manières d'utiliser les futurs dans l'élaboration des politiques publiques. Fawaz Abu Sitta, avec lequel nous avons fait connaissance lors d'une rencontre de la *Turku Futures Conference*, épouse également une vision singulière de la prospective, qui vise le très long terme, ce qui est relativement rare. Il enseigne à Dubaï et à Oxford, il est très actif dans les réseaux de prospective (Unesco notamment) et conseille des institutions gouvernementales et internationales. Il illustrera sa vision systémique de la prospective à partir d'un projet sur le futur du tourisme. Sylvia Gallusser, Californienne d'adoption, passionnée de tech, a également développé sa propre méthode de prospective. Elle travaille auprès de grandes entreprises et elle partagera avec nous un projet sur le futur du journalisme et des médias autour de l'intelligence artificielle. Par ailleurs, nous avons invité Lynn Lin et Bin Hu, deux associés et jeunes futuristes chinois, qui utilisent l'analyse des tendances au service de l'innovation auprès de grandes entreprises et qui, plus globalement à travers le FuturistCircle, cherchent à promouvoir la pratique d'anticipation en Chine. Pour compléter cette vision internationale de la prospective, Carine Dartiguepeyrou, chercheur, conférencière et formatrice, partagera son expérience et sa pratique de la prospective en action en France et à l'étranger.

La seconde partie est consacrée à la mise en œuvre de la prospective dans les entreprises. Nous avons sollicité Gaël Quéinnec qui a contribué à formater la direction de la prospective au sein de Michelin telle qu'elle est aujourd'hui. Cette entreprise d'origine française, mais internationale par ses activités, est reconnue pour sa vision prospective, sa propre grille d'analyse des mégatendances et est une source d'inspiration pour d'autres entreprises, même si l'objectif primordial est interne, celui d'éclairer la stratégie du groupe. Virginie Alonzi a pris la direction de la prospective du groupe Bouygues Construction après en avoir été directrice du développement durable. Elle a à cœur de définir les impacts des grandes tendances sur les activités du groupe. La direction de la prospective est une équipe qui agit en soutien stratégique interne, mais participe également à de nombreux réseaux associatifs externes. La prospective est vue comme une manière de s'engager pour faire advenir des futurs souhaitables, économiquement et socialement inspirants et écologiquement viables. La contribution de Cecilia Ercoli nous permet d'entrevoir le lien entre anticipation et innovation à travers son expérience au sein d'une grande marque de luxe. La manière d'appréhender et de faire vivre le futur de la tradition est très singulière, ancrée dans l'expérience vécue par les collaborateurs et les opérationnels. La large place faite au sensible, à l'inspiration, à la présence rejoint la pratique d'Audrey Hespel développée au sein de la grande enseignante française, mais à périmètre mondial, qu'est Decathlon. Il s'agit là d'inventer une maïeutique pour éclairer les perspectives de Decathlon tout en s'appuyant sur une démarche collaborative avec les collaborateurs.

Étant la seule institution publique représentée, nous avons intégré le Centre national d'études spatiales dans cette partie. Sébastien Lombard a partagé une déclinaison de la prospective à la française, avec deux axes, celui destiné aux parties prenantes externes et celui plus spécifiquement interne et confidentiel lié à l'évolution de l'espace dans le temps long.

La troisième partie s'attache à illustrer la prospective en action au sein de trois universités françaises. Dans un contexte où la prospective au service du futur de l'enseignement et de la recherche demeure peu pratiquée en France, les expériences des Universités Catholique de Lille et de Strasbourg apparaissent comme rares et uniques. Elles s'appuient sur des manières de faire très différentes, avec des horizons temporels et des périmètres d'action variés. L'Université Catholique de Lille est pionnière dans le fait d'avoir établi une direction de la prospective au cœur même de la direction stratégique de l'école, d'avoir développé son propre corpus prospectif et de se projeter en France comme à l'étranger à très long terme. La démarche prospective a été utilisée au sein de l'Université de Lille dans un contexte de fusion de trois services de documentation. Et à Strasbourg, la prospective facilite la mise en œuvre de projets stratégiques au service de la vision de l'institution.

La quatrième et dernière partie met en avant différentes démarches prospectives dans les territoires. La communauté urbaine de Lyon est reconnue comme la première intercommunalité ou collectivité territoriale française à avoir mis en place une direction prospective pour accompagner le futur du territoire lyonnais. Devenu métropole et ayant fusionné avec le département, le Grand Lyon produit de multiples travaux de prospective avec l'objectif de rendre compte aux élus comme à la société civile. Les supports de communication externes et les moyens pour faciliter le débat public sont conséquents. Pierre Houssais dirige cette direction depuis une décennie et nous a fait part de son retour d'expérience. L'expérience iséroise est intéressante, car la démarche prospective a été déclinée par l'administration sur une initiative de sa directrice générale Séverine Battin au service du projet d'administration, donc sur un horizon temporel relativement court. La Région des Hauts-de-France, quant à elle, déploie un projet d'envergure économique et social qui s'inscrit dans la durée. La dynamique territoriale vise à favoriser la création d'emplois et l'attractivité économique des Hauts-de-France. Les démarches prospectives viennent alimenter et entretenir la dynamique à différents moments. Les élus comme Frédéric Motte font le pari de la pertinence de cette démarche bien au-delà de leurs mandats politiques. Enfin Jean-Jacques Lasserre, président du département des Pyrénées-Atlantiques, dépeint les premiers pas d'une démarche prospective portée et définie par les élus. Nous avons eu la chance d'accompagner méthodologiquement cette démarche dès ses débuts. Elle constitue un cas d'école intéressant en ce qu'elle s'appuie sur une démarche politique, et pas uniquement technique, et qu'elle

a constitué un panel de parties prenantes qui élaborent les chemins pour faire advenir un futur désiré d'une plus grande cohésion sociale en 2040 dans les Pyrénées-Atlantiques.

Cet ouvrage a été passionnant à concevoir. Il est le produit de multiples rencontres en France et à l'étranger. Nous avons eu ou avons l'opportunité de travailler avec un grand nombre de personnes qui ont contribué à cet ouvrage bien au-delà des signataires. La grande majorité des personnes contactées ont répondu favorablement à notre invitation. Mais cet ouvrage n'est pas une fin en soi, il pourrait être prolongé.

La prospective en action est devenue un champ incontournable du quotidien de l'organisation qui alimente son attractivité en interne comme en externe, sa responsabilité sociétale ainsi que sa performance stratégique dans la durée. Nous poursuivrons ce travail par des rencontres du réseau international de prospective et de recherche en prospective de l'Université Catholique de Lille. Encore une fois, merci à tous nos contributeurs.