



LES CARNETS DE
LA PROSPECTIVE

Des futurs possibles aux futurs souhaités, comment les entreprises s'emparent-elles de la prospective ?

Regards croisés de professionnels
sur leurs approches et pratiques

Mission prospective stratégique
du Groupe VYV, avec le soutien de

futuribles
Vieille, prospective, stratégie

Octobre 2023 • Réservé à un usage interne

GRUPE
vyv

Sensibiliser à la démarche prospective



Par Isabelle Rondot, présidente de la commission Influence Prospective & Doctrine, et administratrice du Groupe VYV

Le Groupe VYV s'est récemment doté d'une Mission prospective stratégique pour animer la réflexion prospective groupe et contribuer à nourrir sa trajectoire moyen-long terme.

La fonction prospective est encore peu développée et mal connue dans le monde mutualiste. Elle suscite des questions sur son rôle et son articulation avec la stratégie, l'innovation, les partenariats ou l'influence.

La commission Influence Prospective & Doctrine du Groupe VYV a mené en 2022 une première démarche transverse groupe, avec l'appui de la Mission prospective stratégique, sur l'hypothèse du scénario disruptif dit de la « Grande Sécu ». L'initiative a permis une prise de conscience de la façon dont un choc exogène peut bouleverser le modèle économique. L'entrée dans une démarche prospective nous a conduits à regarder en face les causes et conséquences d'un scénario potentiellement noir pour notre groupe et à imaginer collectivement des voies de rebond possibles, et même souhaitées.

Récolter et partager le témoignage d'acteurs déjà très investis en prospective favorise la poursuite de notre acculturation commune et la pérennisation d'une approche à la fois structurante et structurée pour le groupe.

À cette fin, une première journée de la prospective VYV a eu lieu fin 2022 pour mieux faire connaître cette discipline, sensibiliser à son état d'esprit et favoriser les échanges directs avec quelques grands témoins.

Une cinquantaine de dirigeants opérationnels, élus et collaborateurs du Groupe VYV, a partagé visions et approches possibles de la prospective dans les organisations.

“ Récolter et partager le témoignage d'acteurs déjà très investis en prospective favorise la poursuite de notre acculturation commune et la pérennisation d'une approche à la fois structurante et structurée pour le groupe. ”



Trois grands questionnements ont été abordés :

1

Quels sont les thèmes travaillés aujourd'hui en prospective dans les organisations ?
Et à quel horizon se positionne-t-on ?

2

Comment fait-on le travail de prospective et avec qui ? Que faut-il privilégier : prospective stratégique confidentielle, ou prospective ouverte et participative ?
Fonctionnement avec les parties prenantes internes, ou fonctionnement en écosystème externe avec des partenaires ?

3

Comment se servir de la prospective ?
Comment organise-t-on par exemple la relation entre les travaux prospectifs, l'innovation, la stratégie ? Quel schéma d'organisation possible dans les entreprises ?

Ce carnet a été conçu pour rendre accessibles ces témoignages et leurs enseignements au plus grand nombre au sein du Groupe VYV.

Nous remercions les intervenants qui ont accepté que les échanges croisés trouvent ici une prolongation :

- Valérie Quiniou-Ramus, ancienne directrice exécutive Prospective et Recherche à **l'ADEME**.
- Pierre-Édouard Sorel, directeur du développement de l'écosystème d'innovation Movin'on au sein de la direction Anticipation stratégique et Innovation du **groupe Michelin**.
- Yannick Blanc, président de **Futuribles**, et François Bourse, directeur d'études chez **Futuribles**, qui ont apporté leur regard d'experts et ont accompagné la préparation et la modération de cette première journée prospective VYV.

L'avenir se prépare aujourd'hui. Bonne lecture !

Sommaire

INTRODUCTION

Sensibiliser à la démarche prospective **2**

Par Isabelle Rondot, présidente de la commission
Influence Prospective & Doctrine du Groupe VYV

➤ Le regard de l'expert **Des pratiques prospectives en évolution** **7**

Par François Bourse, directeur d'études chez Futuribles

TÉMOIGNAGE

Penser et accompagner la transition écologique **13**

Par Valérie Quiniou-Ramus, ancienne directrice exécutive
de la Prospective et de la Recherche à l'ADEME

TÉMOIGNAGE

Travailler l'anticipation en écosystème externe

25

Par Pierre Édouard Sorel, directeur de Movin'on au sein du groupe Michelin

➤ Le regard de l'expert

Une discipline pour éclairer l'action collective et la décision

35

Par Yannick Blanc, président de Futuribles

CONCLUSION

Croiser les compétences, travailler collectivement, être utile à l'avenir

46

Par Fabrice Heyriès, directeur général de la MGEN et directeur Stratégie-Influence-Audit du Groupe VYV

EN RÉSUMÉ

Dix idées clefs à retenir

49

LE REGARD DE L'EXPERT

Des pratiques prospectives en évolution

Par François Bourse,
directeur d'études chez Futuribles

Des pratiques prospectives en évolution

Par **François Bourse**, directeur d'études chez Futuribles



Biographie

François Bourse, directeur d'études chez Futuribles, accompagne des démarches de prospective et de prospective stratégique depuis près de 30 ans. Il a notamment contribué à la définition de la vision et de la stratégie d'organisations du secteur agro-alimentaire, a été responsable des études prospectives et stratégiques d'un grand groupe automobile et intervient auprès des territoires. Il a été professeur associé au CNAM, responsable du Master Prospective, stratégie, innovation de 2012 à 2018.

Dans le secteur de la santé et de la recherche, il a notamment accompagné la démarche de prospective stratégique de l'Institut Pasteur (prospective de la recherche en biologie médicale dans le monde, 2010), la prospective des métiers vétérinaires (Ordre des vétérinaires et Syndicat des vétérinaires libéraux, 2018), l'étude Innovation santé 2030 pour le LEEM (2019), ainsi que la démarche prospective de VYV sur le scénario « Grande Sécu » et la prospective de la protection sociale à horizon 2035.



EN RÉSUMÉ

Depuis trente ans, les pratiques prospectives en entreprise ont connu cinq développements majeurs avec le passage d'une prospective d'ingénieurs d'aide à la décision (avant 1990) au développement de la prospective stratégique en entreprise pour anticiper et préparer au changement (années 1990), puis à l'accompagnement et à l'organisation des grandes transitions numériques, écologiques, démographiques, en élargissant l'écosystème de réflexion à l'externe de l'entreprise (depuis les années 2000), au recours au design fiction et aux outils de l'imaginaire pour développer les récits et explorer les ruptures (depuis les années 2010), et à l'anticipation des scénarios de crise et à la préparation de la résilience – rapprochant prospective et urgence de l'action (depuis les années 2020).

Depuis une trentaine d'années, les pratiques de prospective en entreprise ont fortement évolué.

Avant les années 1990, la prospective éclairait essentiellement des choix publics majeurs, pour des organisations publiques ou privées : « faut-il un troisième aéroport pour la région parisienne ? » ; « doit-on développer des solutions avec des réacteurs au plutonium pour EDF ? ». Certains parlent d'une **prospective d'ingénieurs, d'aide à la décision**.

À partir des années 1990, alors que les grandes commandes publiques s'esoufflent progressivement, les acteurs privés s'emparent de la prospective comme d'un outil d'aide à l'élaboration de leurs stratégies à long terme. **La prospective devient ainsi « stratégique »**¹, elle éclaire les visions et chantiers de long terme, contribue à imaginer les métiers de demain, est utilisée comme outil de préparation aux changements et d'apprentissage collectif. En termes de méthodes, la prospective s'attache de plus en plus à **associer les collaborateurs aux réflexions sur le futur**. Commence une phase de démocratisation des approches de prospective qui accompagne l'émancipation des organisations.

1. Voir les deux ouvrages *La prospective stratégique d'entreprise sous la direction de Jacques Lesourne et Christian Stoffaës, Interéditions 1996 et Dunod 2001.*



Avec les mouvements de décentralisation, **les territoires** se mettent également en ordre de marche pour réfléchir à leur devenir et proposer des trajectoires de long terme.

Puis arrivent les années 2000, les ruptures annoncées, le changement climatique et l'émergence d'une prospective, comme à l'ADEME, qui va de plus en plus **nourrir la réflexion sur les transitions** (transition numérique, écologique, démographique...).

L'accompagnement ou l'organisation de ces transitions est le sujet de nombreux travaux de prospective dans les entreprises, notamment par **les approches « en filière » ou « en écosystème »** associant les parties prenantes et les acteurs concernés par des enjeux communs (exemple chez Michelin présenté plus loin).

Les travaux de prospective recourent aussi plus significativement aux **imaginaires**, à la fois sous l'effet d'un contexte contre-utopique de plus en plus marqué, d'un éventail de possibles qui semble se restreindre, et d'une place croissante de la fiction dans nos représentations. Les imaginaires et dépassements de la science-fiction sont très prégnants aux États-Unis (voyage vers Mars, transhumanisme, métavers...) et nourrissent les visions stratégiques d'acteurs majeurs (comme Elon Musk). Les pratiques du design fiction se développent dans les entreprises avec la construction de visions « disruptives » de la société, sans volonté d'anticiper ce qu'il adviendra. Les fictions produites visent à questionner les usages, normes et valeurs dominants. **Des prototypes d'organisations sociales, de solutions, d'objets, de modèles d'affaires nouveaux, sont ensuite explorés.**

Depuis quatre ou cinq ans, nous entrons dans une phase de très grande instabilité de la vie quotidienne, de la vie des organisations, des schémas politiques. La prospective s'affirme davantage comme **une prospective de ruptures, de transformations beaucoup plus radicales**. L'horizon que l'on pensait « long terme », celui des transformations que l'on pensait devoir accompagner pour les vingt prochaines années, se déploie dès à présent sous nos yeux. Les capacités de réaction sont limitées.

De nouvelles approches de la prospective émergent qui se rapprochent du présent, prennent en compte l'urgence des crises, tout en maintenant l'interrogation du temps long.

Les scénarios de crise conduisent à penser en dehors du spectre des possibles en se posant la question du sens de l'action, des frontières des organisations, voire de leur raison d'être. De nombreux travaux de ce type sont ainsi menés sous l'angle de la « **résilience** » (comme par l'exemple ceux de la Croix-Rouge française).

“ **De nouvelles approches de la prospective émergent qui se rapprochent du présent, prennent en compte l'urgence des crises, tout en maintenant l'interrogation du temps long.** ”





TÉMOIGNAGE

Penser et accompagner la transition écologique

Par Valérie Quiniou-Ramus, ancienne directrice exécutive
de la Prospective et de la Recherche à l'ADEME

Penser et accompagner la transition écologique

Par **Valérie Quiniou-Ramus**, ancienne directrice exécutive
de la Prospective et de la Recherche à l'ADEME



Biographie

Valérie Quiniou-Ramus a débuté sa carrière comme architecte naval puis spécialiste en océanographie et météorologie dans l'industrie pétrolière. Elle a occupé le poste de directrice changement climatique chez Total de 2016 à 2018 avant de rejoindre l'ADEME, Agence de la transition écologique, comme directrice exécutive de la Prospective et de la Recherche, en charge des scénarios de neutralité carbone en 2050, Transition(s) 2050. Depuis janvier 2023, elle est responsable d'appels d'offres « éolien en mer » chez Skyborn Renewables. Valérie Quiniou est diplômée de l'École polytechnique et de l'École nationale supérieure des techniques avancées.



EN RÉSUMÉ

L'exercice prospective à l'ADEME a permis de construire quatre scénarios bas carbone qui ont démocratisé la compréhension de l'impact du changement climatique à horizon 2050 et contribué à la préparation au changement des pouvoirs publics, des territoires, des organismes publics et privés, et du grand public. En repartant, avant toute modélisation chiffrée, de la compréhension des modes de vie et des besoins associés, la démarche a permis de construire un récit, devenu cadre de pensée pour le plus grand nombre.

Comment a été initié le travail de l'ADEME sur les scénarios bas carbone ? Et en quoi a-t-il consisté ?

L'ADEME est une agence de l'État sous tutelle des ministères de la Transition écologique et de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, dont la genèse remonte à cinquante ans. L'agence a la prospective dans son ADN depuis plusieurs décennies. Depuis sa création, elle travaille sur comment mieux utiliser l'énergie et, depuis les années 1990, elle a commencé à travailler en anticipation sur la préparation à la crise climatique.

Sa démarche s'inscrit dans un cadre officiel gouvernemental qui répond à des objectifs moyen terme de stratégie bas carbone pour la France, et à 2050 de neutralité carbone. **À l'ADEME, nous sommes donc dans une perspective de temps long et dans la préparation aux problèmes de crise climatique à horizon 2050 ou 2100.** C'est avec cet horizon que nous avons démarré notre exercice de prospective en 2019, avec pour mission de répondre à cette question : comment la France peut-elle atteindre ces objectifs ? Or, de manière connexe à cette crise climatique, il y avait à ce moment-là une crise sociale à prendre en compte, avec les bonnets rouges et les gilets jaunes. **Les outils que nous avons à notre disposition pour agir, comme l'augmentation de la taxe carbone, pouvaient être mal perçus.**

En démarrant l'exercice, l'ADEME souhaitait **disposer d'une matière qui puisse être appréhendée et utilisée par l'ensemble de ses parties prenantes** : institutionnelles (le gouvernement, les institutions publiques, les collectivités territoriales...), économiques (les entreprises), et le grand public. **Pour être en mesure de parler le mieux possible au grand public comme à l'ensemble des cibles, il nous a paru assez important de démarrer par l'angle « mode de vie ».**

L'ADEME est principalement composée d'ingénieurs et nous avons tendance à rapidement verser dans les analyses de modélisation chiffrées. Nous nous sommes fait violence et avons pris le temps de ce premier travail sur les modes de vie, pendant un an, avant de démarrer l'analyse chiffrée. Pour autant, il était important de **sortir de ce bout de la lorgnette qui cantonne la définition de l'énergie au mix électrique**, au débat entre le choix du nucléaire ou celui des éoliennes.

“ **Pour être en mesure de parler le mieux possible au grand public comme à l'ensemble des cibles, il nous a paru assez important de démarrer par l'angle « mode de vie ».** ”



Nous souhaitons montrer que l'énergie a un lien avec les modes de vie : comment on mange, comment on se déplace, comment on habite, comment on travaille et puis comment, en tant qu'être humain, on s'inscrit dans une nature que l'on doit respecter.

C'était important de prendre un peu de recul pour voir quels étaient tous les usages de l'énergie.

En 2019, le GIEC venait de sortir son rapport sur la planète à +1,5 degrés qui abordait quatre scénarios différents en se basant sur des schémas socio-économiques de la société mondiale. Ces scénarios utilisaient trois leviers différents :

- **Le levier technologique**, le plus évident, avec l'utilisation de l'éolien, du solaire, du nucléaire, pour décarboner l'énergie plutôt que l'utilisation des énergies fossiles.
- **Le levier de l'efficacité énergétique**, avec par exemple l'utilisation des lampes LED plutôt qu'à incandescence ou de la recherche sur les moteurs des véhicules pour permettre de parcourir la même distance en consommant moins d'énergie.
- **Le levier de la sobriété**, qui nous paraît primordial à l'ADEME, avec la nécessité de repenser ses besoins dans un monde aux ressources limitées, sans pour autant renier un confort raisonnable.

Ces trois leviers du GIEC ont permis à l'ADEME de définir **quatre scénarios sur le périmètre français**, qui ont été intitulés :



• **Génération frugale**

Sobriété plutôt sous contrainte.



• **Coopération territoriale**

Sobriété plutôt concertée pour éviter les conflits sociaux.



• **Technologie verte**

Confiance dans les technologies pour décarboner.



• **Pari technologique**

Faible évolution des modes de vie, nécessité de trouver des solutions pour capter le CO₂ qui continue d'être lâché dans l'atmosphère.

Il reste un cinquième scénario, **le scénario tendanciel**, qui rappelle ce qui se passerait si on restait dans l'inaction.

Une fois l'année de calage des récits réalisée, chaque service technique de l'ADEME est reparti pour développer les quatre scénarios dans son périmètre. Ce travail a ensuite été remis en commun pour atteindre un chiffre consolidé et permettre **d'appuyer ces récits par de la donnée tangible**.

Au-delà de la méthode, comment avez-vous réussi à proposer ce qui est devenu un cadre de pensée ?

Avec ces quatre scénarios, **nous arrivons à beaucoup mieux dialoguer avec nos parties prenantes externes**. Tout le monde y trouve de quoi se raccrocher. Dans l'exercice précédent, en 2016-2017, nous avons publié un scénario intitulé « le mix électrique 100 % renouvelable », qui ne prévoyait ni nucléaire ni gaz, ce qui avait provoqué un tollé. Il n'y avait pas de jugement de valeur de la part de l'ADEME, nous avons juste voulu montrer qu'une décision politique de faire un mix électrique 100 % renouvelable était potentiellement possible. Mais le simple nom de ce scénario avait immédiatement rebuté une grande partie de nos interlocuteurs. Aujourd'hui, avec le scénario Technologies vertes, ils trouvent de quoi se raccrocher. **Les trois leviers (sobriété, efficacité énergétique et décarbonation) recouvrent l'ensemble des actions possibles** et nous permettent de mieux nous préparer, même si les trajectoires vers 2050 peuvent être différentes. **Cela nous permet d'être beaucoup plus dans l'immédiateté de réponse quand on dialogue avec nos ministères de tutelle.**

Et alors qu'hier les scénarios de sobriété avaient peu de succès, aujourd'hui ils intéressent beaucoup plus. D'autres exercices comme ceux de Negawatt, du Shift project ou de RTE, évoquent également la nécessité de la sobriété, des énergies renouvelables, du fait de repenser l'alimentation.

Lors du travail sur chaque scénario, il a fallu mettre ses opinions de côté. De nombreux collègues ne souhaitent pas travailler sur le scénario Pari technologique, qui semble complètement fantaisiste. Inversement, nombre d'entre eux auraient préféré travailler sur les scénarios sobres. En fin de compte, travailler sur l'ensemble des quatre scénarios nous a permis de mieux tester la robustesse de nos arguments sur la sobriété.

Pour revenir au grand public, nous avons en outre réalisé **une analyse « mode de vie » en interrogeant une trentaine de citoyens français**, relativement bien représentatifs de la diversité de notre population, **pour tester la désirabilité et la faisabilité de chacun des scénarios**. Cela nous a permis de constater que tous, quelle que soit leur spécificité, qu'ils habitent en zone rurale ou urbaine, ont approuvé les trois principaux scénarios, notamment les deux médians. Le seul scénario qui a été rejeté est celui du Pari technologique.

Ce qui était important à leurs yeux est qu'en contrepartie de leurs efforts, l'effort soit partagé avec leurs voisins, les entreprises, l'État. L'ADEME est revenue vers le gouvernement à l'été 2022 avec une étude publiée qui montre que valoriser le carbone, pas nécessairement le taxer mais lui donner une valeur, est essentiel pour atteindre la neutralité carbone. Et pour cela, la question de la justice sociale doit être prise à bras-le-corps, avec la nécessité de faire preuve de transparence, de partager les efforts, d'accompagner les « perdants » - parce qu'il y aura nécessairement des entreprises perdantes, ou des personnes qui seront liées à leur voiture pour faire certains déplacements.



Ces quatre scénarios de l'ADEME sont des outils à disposition des territoires, entreprises, organisations publiques et privées, avec un accompagnement de notre part pour qu'ils puissent s'en saisir.

Ces quatre scénarios de l'ADEME sont des outils à disposition des territoires, entreprises, organisations publiques et privées, avec un accompagnement de notre part pour qu'ils puissent s'en saisir. Nos équipes sont aussi dans les groupes de travail qui préparent la prochaine stratégie nationale bas carbone. En 2019, on visait à réunir des éléments concrets de réflexion pour prévoir cette nouvelle stratégie française énergie-climat. Aujourd'hui les quatre scénarios sont posés, les deux médians essentiellement travaillés.

On est par ailleurs en train de **lancer un exercice au niveau des territoires**, où le dialogue est plus facile entre acteurs économiques, particuliers, collectivités territoriales. L'ADEME s'appuie sur ses directions régionales.

Le grand public est également sensibilisé. J'invite à regarder le site internet Transition(s) 2050 qui met à disposition un rapport, des synthèses dédiées aux décideurs, des podcasts. Le centre Pompidou a également accueilli des animations culturelles autour de ces scénarios pour que tout le monde s'en imprègne.



La prospective pour se préparer à la crise climatique ?

La lutte contre le changement climatique peut être une porte d'entrée pour se familiariser avec la prospective. Une organisation ou une équipe peut s'emparer des quatre scénarios de l'ADEME et imaginer au sein de chacun le devenir de son activité et de son environnement (par exemple celui du système de santé) pour se préparer aux crises climatiques, et même à d'autres crises. Un exercice mobilisateur qui permet de diffuser la culture prospective !

Pour aller plus loin :



➤ Description des scénarios de l'ADEME



➤ Vidéo de synthèse



Où est située la fonction prospective dans l'organigramme ? Quelle serait la bonne organisation ?

À l'ADEME, la direction Prospective et Recherche est une direction relativement petite, une quarantaine de personnes sur mille collaborateurs. En revanche, c'est une direction extrêmement transverse dans ses actions, elle touche à tous les secteurs avec les études socio-économiques, prospectives, la recherche, les évaluations de politiques publiques, la finance durable, etc. **Sur ce projet, seul le chef de projet était à plein temps, avec une lettre de mission pour trois ans. En revanche il a mobilisé une centaine de personnes, toujours des personnes qui avaient un pied dans la prospective et un autre dans l'opérationnel.** Certains étaient engagés dans le soutien aux entreprises via « France relance » - maintenant « France 2030 » -, au travers de différents appels à projets. Il était pour moi intéressant d'avoir les retours d'expériences terrain qui venaient alimenter et cadrer la prospective sans pour autant la freiner. Puis, inversement, cela inspirait ces personnes pour définir les prochains appels à projets de l'ADEME.

À l'ADEME, j'étais membre du Comex, donc tout le monde baignait dans la prospective ! Je viens aussi du monde de l'entreprise, et mon point de vue est que, pour que cela marche vraiment, **il faut un portage au niveau Comex**, donc cela signifie que chacun au Comex soit familiarisé avec par exemple les exercices de scénarisation, qu'on les ait amenés à se projeter dans un environnement très différent du leur pour les faire sortir de leur cadre de pensée naturel. **Il faut aussi du bottom up, que cela brasse les idées.**

LES QUESTIONS DU PUBLIC



EST-CE QUE LA PROSPECTIVE A BESOIN DE L'URGENCE POUR EXISTER ? SUR LA STRATÉGIE CLIMAT, NOUS AGISSONS AUJOURD'HUI SOUS PRESSION DE LA NÉCESSITÉ DE SOBRIÉTÉ ÉNERGÉTIQUE. NOUS AVIONS TOUTES LES DONNÉES DÈS LES ANNÉES 1970 MAIS CE FUT L'INACTION.

Valérie Quiniou-Ramus • La prospective aide à réagir de façon beaucoup plus intelligente quand la situation d'urgence se présente ! Parce qu'on est préparés, **on a une boîte à outils où l'on peut immédiatement choisir le bon outil pour répondre à la situation plutôt que de rester sidéré.** Je ne suis pas sûre que nous ayons besoin d'une situation de crise pour faire de la prospective. Il vaut mieux, au contraire, la faire de façon pérenne. En revanche, **les crises nous permettent de penser de façon différente, d'aller plus loin dans le champ des possibles.** Sinon nous avons tendance à nous rapprocher de notre zone de confort.

Pierre-Édouard Sorel • **Chez Michelin, la prospective a pris un tour nouveau avec la crise covid.** Le cadre d'analyse a permis aux dirigeants de se rendre compte que l'on a plusieurs scénarios et de voir comment se positionner par rapport aux scénarios. **Cela a beaucoup aidé à la popularisation de la prospective en interne,** même si elle existait avant. Nous avons maintenant de plus en plus de pression, peu sur des questions de court terme, plus sur des questions de rupture qui sont liées en particulier au plan climat.



AU LIEU DE RISQUES ET DE CRISES, PEUT-ON FAIRE DE LA PROSPECTIVE SUR DES ÉLÉMENTS POSITIFS ?

Valérie Quiniou-Ramus • C'est inspirant en effet de décrire des scénarios motivants. Dans notre exercice, nous avons cherché à présenter chaque scénario de manière positive. Quand on y regarde bien, même le scénario Pari technologique est positif car on peut continuer à vivre comme aujourd'hui. Un scénario plus sobre permet de réduire nos modes de consommation mais peut en revanche être ressenti négativement en termes d'égalité sociale si on n'y prend garde. Dans tous ces scénarios il y a des business models à développer qui peuvent être différents de ceux d'aujourd'hui. **Pour un acteur économique c'est inspirant d'avoir de nouveaux modèles qui se développeraient, par exemple sur l'économie de la fonctionnalité.**

Yannick Blanc • S'agissant des changements sociétaux, l'approche prospective permet d'éviter de les traiter sur le mode de la crise. Si on pense à la transformation de la famille, ou à la transformation du système éducatif, de nombreux articles et livres disent que « tout est foutu ». Or ces transformations sont au cœur des transformations de la société. Les traiter avec une attitude prospective permet de **suspendre le jugement de valeur, de mettre en perspective et de cartographier l'ensemble des transformations qui sont en train de s'opérer.**



EST-CE QUE LA PROSPECTIVE PEUT AIDER UNE ENTREPRISE À PRÉDIRE UNE GRÈVE DANS CINQ ANS ?

Valérie Quiniou-Ramus • Dans le cadre de la démarche Transition(s) 2050, nous avons réalisé un exercice auprès de certaines filières pour identifier les fragilités. Selon le scénario, la filière logistique peut par exemple soit se développer, avec par exemple des drones ou autres technologies de mobilité urbaine, soit se rétracter et devoir repenser son mode de fonctionnement. Pour la filière gaz et carburant liquide, certains scénarios prévoient des fermetures, ce qui interroge l'accompagnement des salariés qui perdront leur emploi.

Notre but est d'identifier des fragilités pour qu'il y ait accompagnement, par des politiques publiques et de redistribution, des particuliers ou des secteurs industriels ou autres parties prenantes qui seraient impactés par la trajectoire que l'on prendrait.

Yannick Blanc • La prospective n'est ni de la prévision, ni de la planification. Nous examinons l'ensemble des phénomènes qui permettent de discerner ce qui détermine les futurs possibles. On partage ensemble des éléments d'analyse qui nous permettent de mieux comprendre les transformations en cours. Mais rien ne se passe comme prévu, donc de toute façon on aura des éléments imprévus qui viendront perturber notre scénario. **L'essentiel est d'avoir fait l'exercice qui permette d'accueillir l'imprévu sans être totalement déstabilisé.**

Prenez l'exemple du télétravail. Trois mois avant le début de la pandémie, un certain nombre de publications développaient des scénarios qui se sont révélés très en-dessous de ce qui s'est produit depuis. Néanmoins, dans ces analyses, des éléments permettaient de comprendre les ressorts du phénomène. L'élément déclencheur de la massification du télétravail, cette pan-

démie mondiale, personne ne l'avait vu venir même si, par ailleurs, il existait dans le domaine de la santé des scénarios de prospective qui mentionnaient ce risque de pandémie mondiale. **À un moment donné, les événements se sont combinés de façon imprévisible. Et si vous avez fait suffisamment de « gymnastique prospective », vous avez à ce moment-là la souplesse nécessaire pour réagir de manière pertinente.**

“ **La prospective n'est ni de la prévision, ni de la planification. Nous examinons l'ensemble des phénomènes qui permettent de discerner ce qui détermine les avenir possibles [...]. L'essentiel est d'avoir fait l'exercice qui permette d'accueillir l'imprévu sans être totalement déstabilisé.**

François Bourse • La prospective a une vertu de re-engenering mental, le fait de rationaliser des situations de crise permet de mieux travailler ensuite.

Quand on demandait à un patron stratégique d'un grand constructeur automobile si la prospective stratégique avait aidé à nouer l'alliance avec un autre grand partenaire, il répondait : « Pas du tout, mais cela a aidé à remanier les représentations des cadres dirigeants et à mieux préparer les esprits aux décisions stratégiques et aux évolutions de l'environnement. ». Et il considérait que c'était déjà très bien !





TÉMOIGNAGE

Travailler l'anticipation en écosystème externe

Par Pierre-Édouard Sorel, directeur
de Movin'on au sein du groupe Michelin

Travailler l'anticipation en écosystème externe

Par **Pierre-Édouard Sorel**, directeur de Movin'on
au sein du groupe Michelin



Biographie

Pierre-Édouard Sorel a commencé sa carrière chez Renault, en Turquie, avant de rejoindre des positions marketing et produits en France. Depuis seize ans, il travaille chez Michelin et a occupé des fonctions de développement commercial, marketing intelligence, marketing produits, puis d'« intrapreneur » pour la mise en marché d'une innovation. Depuis 2020, il a rejoint l'écosystème d'anticipation stratégique Movin'On au sein de Michelin afin de promouvoir les mobilités durables et l'innovation écosystémique. Il est diplômé de HEC (1998) et détenteur d'un Master en management, spécialisation marketing.



EN RÉSUMÉ

Chez Michelin, le futur de la mobilité durable est exploré au sein de Movin'On, un écosystème construit avec des partenaires externes, qui dessine de nouvelles frontières à l'organisation. L'exercice d'« anticipation stratégique » s'appuie sur les outils de la prospective et inclut la compréhension du jeu d'acteurs. La position des autres acteurs est même directement et concrètement intégrée dès l'amont des réflexions, ce qui favorise le développement de processus de co-innovation. La démarche en écosystème permet de créer un alignement des parties et une culture commune.

Quelle est l'histoire de la prospective chez Michelin ? Quel est le point d'aboutissement aujourd'hui ?

Chez Michelin a été créé en 1998 le Challenge Bibendum, un événement qui avait lieu tous les deux ou trois ans dans divers endroits du monde (Rio, Berlin, Chengdu...) et qui rassemblait des acteurs autour de la « mobilité durable » - on n'utilisait pas encore cette expression à l'époque. À Chengdu, en 2017, nous avons décidé de faire quelque chose d'un peu différent, et nous l'avons appelé le Movin'on. **L'idée était d'organiser un sommet sur la mobilité durable où plusieurs acteurs viendraient se confronter à d'autres façons de penser, sur un temps et dans un lieu donné, et pourraient explorer ensemble le futur de la mobilité durable.**

Plusieurs partenaires nous ont demandé si nous ne pourrions pas **travailler ensemble plus régulièrement et créer un lab. Nous avons ainsi créé le Movin'on lab, et aujourd'hui nous sommes une trentaine de partenaires avec lesquels nous travaillons sur des sujets dits « d'anticipation stratégique », c'est-à-dire de prospective incluant un regard sur le jeu des acteurs.**

Dans ce lab, outre Michelin, figurent des fournisseurs de l'industrie automobile, des opérateurs de transport dans le ferroviaire, le transport de marchandises, des énergéticiens, des assureurs, des constructeurs d'infrastructures.

Avec eux, nous essayons de réfléchir et d'inventer la mobilité de demain, en sachant qu'il est toujours intéressant d'avoir les positions des autres acteurs.

On peut discuter du véhicule autonome mais il est toujours plus intéressant d'en discuter avec Microsoft, avec Orange qui peut dire « voilà ce que vous pourrez faire avec la 5G », ou avec Huawei qui nous donne son regard sur la gestion des données et sur un monde plus dystopique mais qui possiblement existera.

Nous nous sommes rendu compte que ces partenaires venaient, qu'ils sont intéressés et ils nous aident, **y compris dans notre propre exercice de prospective.**

Chez Michelin, une direction travaille également sur les thèmes prospectifs et fait travailler ensuite chaque entité business.

Par exemple, une business unit vend en direct les contrats de pneus automobiles à une quinzaine de clients mondiaux. Tous les 5 ans, ils refont leur vision prospective avec des scénarios, puis ils viennent voir Movin'on pour en discuter avec d'autres acteurs : équipementier automobile, énergéticien, assureur, constructeur BTP... Une session avec des prospectivistes est organisée chez eux.



Dans les scénarios de cette unité figurait par exemple l'arrivée des GAFAM dans les voitures. L'équipementier automobile disait, il y a deux ans, « en fait c'est déjà en cours ». Nous ne l'avions pas identifié car nous n'avions pas encore vu les nouveaux cockpits des voitures. **Et voilà comment nous travaillons la prospective en écosystème.** Auparavant, quand nous allions voir un constructeur automobile, nous pouvions avoir une discussion à un haut niveau avec un responsable technique ou responsable achats ou même avec le président, mais nous n'avions pas accès à la même information.

En quoi consiste votre écosystème d'anticipation stratégique ?

Chacun des trente partenaires a la capacité de lancer ce qu'on appelle une « communauté d'intérêts » qui va prendre un sujet qui lui tient à cœur pour l'explorer. Ce peut être des sujets extrêmement concrets, et là on est plutôt dans de la co-innovation, ou alors des sujets qui sont encore à l'état d'idée. Par exemple, dernièrement, une banque a voulu traiter le sujet de la blue economy en 2035, à quoi allait ressembler les nouveaux modes de propulsions, l'exploitation minière des océans, les ports. De nombreuses ruptures possibles ont été identifiées, qui sont résumées dans un document que l'on partage avec chacun des membres.

“ **Nous pensons même que les entreprises qui demain réussiront ne sont pas celles qui auront la meilleure technologie mais celles qui auront le plus grand écosystème autour d'elles pour faire advenir leurs technologies, leurs briques technologiques.** ”

L'intérêt est de créer un alignement de chacun des participants et une culture commune. Il y en a toujours un qui aimerait aller plus loin pour identifier des domaines d'opportunités ou un business derrière. Cela peut amener à des coopérations et à l'identification de nouveaux sujets de travail en commun. **On commence à un stade très « pré-compétitif » qui après peut déboucher sur de la collaboration.**

Ce type d'approche est tout à fait duplicable.

Notre conviction de départ est de se dire qu'aucune entreprise ne serait capable d'inventer seule la mobilité de demain. Ce seront toujours plusieurs entreprises qui ensemble créeront des produits et services pour arriver à créer la mobilité de demain. **Nous pensons même que les entreprises qui demain réussiront ne sont pas celles qui auront la meilleure technologie mais celles qui auront le plus grand écosystème autour d'elles pour faire advenir leurs technologies, leurs briques technologiques.**



Notre approche est partenariale et participative, en réseaux d'acteurs, sur des thématiques qui sont trop importantes pour être examinées par un seul acteur.

Progressivement, cet écosystème dessine d'une certaine manière une nouvelle frontière de l'organisation. Dans l'organisation de la R&D de Michelin, les collaborateurs du concept et de la recherche viennent nous voir pour qu'on les aide à sortir de « l'effet tunnel » qui va de l'idée et de l'invention au marketing et à la mise en marché. On les aide à « dérisquer » leur invention technologique en trouvant des partenaires avec qui travailler et qui sont capables de tester et de réagir.

Quand on lance une communauté d'intérêts sur un sujet, au début les participants sont un peu sur la réserve. Puis ils se sentent progressivement à l'aise et le climat de confiance s'installe. Ils sont entre pairs, discutent avec des personnes qui font plus ou moins le même métier, partagent les mêmes problématiques. Ils ne sont pas dans une situation hiérarchique, la parole devient relativement libre.

La dimension influence est également incluse. À un moment, il faut communiquer pour faire savoir. C'est l'enjeu du sommet Movin'on que nous continuons à mener, avec l'objectif de montrer ce que nous arrivons à faire. **Plus nous arrivons à montrer, plus nous sommes attractifs vis-à-vis de partenaires, et plus cela renforce la valeur de l'écosystème.** C'est pourquoi nous souhaitons avoir de l'influence et être reconnu, pour avoir de l'impact. **Notre approche est partenariale et participative, en réseaux d'acteurs, sur des thématiques qui sont trop importantes pour être examinées par un seul acteur.**

Quelle place pour la fonction prospective dans l'organigramme ?

Chez Michelin, la prospective est rattachée à la direction de l'engagement et des marques, une direction centrale mais dissociée de la fonction stratégique. Il y a un risque à la rattacher à la stratégie, celui de ne pas réussir à se renouveler, de dire un peu ce que la stratégie aimerait qu'elle dise, ou à ne travailler que sur les sujets qui intéressent la stratégie.



L'interview d'Erik Grab

Vice-président Strategic Anticipation,
Innovation & Sustainable Development chez Michelin



MICHELIN EST UNE RÉFÉRENCE EN MATIÈRE DE PROSPECTIVE. COMMENT LA PROSPECTIVE S'EST-ELLE DÉVELOPPÉE DANS LE GROUPE ? ET QUELLES ARTICULATIONS ONT ÉTÉ CRÉÉES ENTRE PROSPECTIVE, STRATÉGIE ET INNOVATION ?

Au tournant des années 2010, la direction Marketing du groupe Michelin a ressenti le besoin de se projeter au-delà de trois à cinq ans, qui était l'horizon de projection usuel des unités business. Un rattachement au département Corporate a permis de développer des visions plus long terme et d'investir la prospective. Une deuxième étape a été franchie en rendant l'exercice de prospective éminemment collectif, en créant Movin'On, un écosystème de parties prenantes avec lequel travailler.

L'objectif était de croiser les regards sur l'évolution des marchés, les grandes tendances et les risques de rupture. La prospective chez Michelin devient Anticipation stratégique, en ajoutant une brique d'analyse sur le jeu des acteurs. Elle anticipe d'éventuels partenariats stratégiques en intégrant dès l'amont de la réflexion les positionnements des acteurs proches via les échanges au sein de l'écosystème. Elle nourrit l'innovation par des processus de co-innovation. Elle irrigue également la stratégie, tout en étant émancipée afin de pleinement jouer son rôle « d'empêcheuse de tourner en rond » et de lanceuse d'alertes sur de nouvelles émergences susceptibles de déstabiliser les positionnements stratégiques.



› Voir la vidéo d'interview par la Mission prospective stratégique VYV.

LES QUESTIONS DU PUBLIC



EST-CE QUE VOUS FAITES DE L'ANALYSE RÉTROSPECTIVE, EN REPRENANT VOS ANALYSES D'IL Y A CINQ ANS, AFIN D'AMÉLIORER VOS FAÇONS DE FAIRE ?

Pierre-Édouard Sorel • Il ne s'agit pas de prévision mais bien de prospective du futur. C'est toujours facile de reprendre le passé. La prospective donne un cadre d'analyse, une façon de réagir. Quand j'ai rejoint l'équipe, j'ai lu les analyses et j'ai vu effectivement que le covid avait été prévu. Cela faisait partie de la longue liste des choses qui auraient pu arriver. **Mais ce n'est pas parce qu'on l'avait prévu qu'on a fait ce qu'il fallait pour y réagir.**



POUVEZ-VOUS NOUS DONNER UN EXEMPLE DE CO-INNOVATION QUI A ÉTÉ PRODUITE AVEC CETTE DÉMARCHE ? ET COMMENT GÉREZ-VOUS LES SUJETS DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE ?

Pierre-Édouard Sorel • Le sujet de la propriété intellectuelle chez Michelin est très prégnant. Nous avons même créé une communauté d'intérêts sur la propriété intellectuelle avec un cabinet d'avocats spécialisés, des experts, un universitaire dont c'est l'expertise. Nous avons identifié chacune des phases de travail, allant d'une phase très prospective pré-compétitive sur laquelle il y a finalement peu de sujets de propriété intellectuelle jusqu'aux phases très avalées sur lesquelles nous commençons à coopérer. Nous avons mis en place un guide, un moyen d'alerter et la possibilité de créer un comité pour aider à décider et à arbitrer.

Par exemple, dans une communauté d'intérêts, la SNCF est venue nous voir avec un sujet sur la mobilité durable. Elle souhaitait rouvrir les lignes qui ont été fermées dans les petites villes et avait besoin pour cela d'un pneu qui roule sur rail et sur route. Nous avons trouvé une solution et aujourd'hui c'est un projet qui s'appelle SNCF Flexiv, et qui avance. Nous sommes en train de faire un démonstrateur.

Cela peut par ailleurs arriver de sortir des projets 100 % propriété intellectuelle Michelin. Nous prenons un sujet, regardons où va le marché, ce qui va se développer. **Nous éclairons, donnons le jeu des acteurs (anticipation stratégique) de manière que nous puissions travailler les bonnes veines technologiques et poser les brevets pour être présents.**



EN TANT QUE GROUPE INTERNATIONAL, AVEZ-VOUS PARTOUT LA MÊME APPROCHE CULTURELLE SUR L'ANTICIPATION, LA PROSPECTIVE, LE FAIT DE PENSER LE TEMPS LONG ? Y A-T-IL D'AUTRES APPROCHES CULTURELLES QUE VOUS PRENDRIEZ EN COMPTE AILLEURS DANS LE MONDE ?

Pierre-Édouard Sorel • J'ai l'impression que la prospective est une spécialité française. En tout cas chez Michelin nous arrivons à avoir des gens, par exemple en Chine, qui contribuent de manière positive. Nous arrivons assez facilement à trouver des partenaires à l'étranger. Nous sommes justement en train d'ouvrir un lab au Canada.



FINALEMENT, EST-CE QU'AU-DELÀ DES PROBLÉMATIQUES D'ORGANISATION CE N'EST PAS LA PLURALITÉ DES PROFILS AU SEIN DE LA COMMUNAUTÉ OU DU GROUPE QUI RÉFLÉCHIT QUI EST LE PLUS IMPORTANT ? CHACUN A SES OPINIONS. NE FAUT-IL PAS S'ASSURER QUE LE GROUPE EST ASSEZ PLURIEL DANS SES REPRÉSENTATIONS ?

Yannick Blanc • Tout à fait. C'est l'idée de construire l'image en relief, de croiser les points de vue et regards. C'est toujours nécessaire. Il y a quand même une sacrée différence entre un biais et une opinion. Un biais limite votre capacité tandis qu'une opinion est quelque chose à laquelle on se raccroche. Surmonter les biais par la pensée et l'intelligence collective est une méthode de mieux en mieux maîtrisée. S'affranchir de son opinion n'est pas le même exercice mais est tout aussi important.

Valérie Quiniou-Ramus • À l'ADEME, il y a des spécialistes économistes ou sociologues, du monde des sciences humaines et sociales, qui portent un regard très complémentaire à celui du milieu ingénieur. Cette multitude des regards est très importante. Je me questionne sur jusqu'où aller dans les cercles externes que l'on choisit. Typiquement, même si on va chercher des acteurs extérieurs, on pourrait quand même rester dans un monde qui est plutôt confortable pour soi, parler technologie, post-croissance et bien matériel, même si c'est avec des gens extérieurs. Il faut aussi accepter d'être challengé par d'autres pour dire « Non, la mobilité de demain ne va pas être ça ». Au sein de Movin'on, ils ont réussi à avoir ce regard.

Pierre-Édouard Sorel • Nous avons fait rentrer de nouveaux acteurs. Nous avons une collaboration avec l'EHESS (École des hautes études en sciences sociales) qui a une chaire dans le cadre de la Fondation France-Japon, et nous sommes en train de lancer une étude sur trois ans avec des terrains pour comprendre la mobilité inclusive pour les personnes âgées, avec une comparaison France, Japon et Corée - qui sont des pays qui vieillissent très vite. Nous essayons de faire rentrer ce type de thèmes, qui ne sont pas compétitifs, qui sont des thèmes dont on peut se dire qu'ils vont avoir un impact sur notre business, mais qu'on ne sait pas bien prendre. À plusieurs acteurs nous décidons de nous en saisir. La dépense est suffisamment répartie pour que tout le monde y trouve son compte.



LE REGARD DE L'EXPERT

Une discipline pour éclairer l'action collective et la décision

Par Yannick Blanc, président de Futuribles

Une discipline pour éclairer l'action collective et la décision

Par **Yannick Blanc**, président de Futuribles



Biographie

Normalien et énarque, Yannick Blanc est haut-fonctionnaire, ancien préfet et ancien président de l'Agence du service civique. Il est engagé dans le monde associatif en tant que vice-président de la Fonda. Il a également créé et animé l'Institut français du monde associatif et le Carrefour des innovations sociales. Il est président de Futuribles.



EN RÉSUMÉ

La discipline prospective a émergé au cours du siècle dernier, d'une part de postures d'anticipation des ruptures industrielles et technologiques, et d'autre part dans la recherche de ressources intellectuelles pour penser un futur que les projets politiques ne proposent plus. Cette activité s'appuie sur du factuel, mais n'est pas de la prévision de ce qui va advenir. Elle vise à croiser les regards afin d'anticiper les imprévus, de cartographier les incertitudes et d'imaginer collectivement des futurs possibles – voire construire une trajectoire vers un futur souhaitable. Elle exige de se faire challenger, d'accepter de faire l'exercice de « penser contre soi ». Elle doit conduire à de la décision et de l'action.

Quand la prospective est-elle née ?

Qu'est-ce qui a fait que des gens se sont mis à faire de la prospective ? **La prospective est née au cours du XX^e siècle. Deux phénomènes ont été des déclencheurs d'attitudes prospectives : les ruptures technologiques et la recherche de ressources intellectuelles pour penser le futur.**

LES RUPTURES TECHNOLOGIQUES

La prospective américaine est typique de cela. Des technologies s'accélèrent, la révolution industrielle prend un certain nombre de virages. Et des penseurs, à partir de ce qu'ils observent des transformations et ruptures que crée l'innovation industrielle, se demandent jusqu'où cela va aller, jusqu'où on peut amener le raisonnement plus loin.

Deux grands précurseurs ont avancé dans cet esprit-là, sans prononcer encore le mot de prospective. Il s'agissait de deux grands admirateurs du fordisme : **Antonio Gramsci et le lieutenant-colonel de Gaulle**. Tous deux, observant la rupture introduite par le modèle économique créé par Henri Ford, se demandent jusqu'où cela va aller. Gramsci s'interroge dans le cadre de sa vision de la révolution, de la transformation sociale, du rôle de la classe ouvrière. Il voit se transformer le paysage salarial et la rupture s'amorcer avec le tableau qu'en avaient dressé Karl Marx et Friedrich Engels au XIX^e siècle. Quant au lieutenant-colonel de Gaulle, il imagine dans ses célèbres écrits la guerre mécanique de demain à partir de la vision qu'il a du développement de l'industrie automobile.

Voilà deux attitudes typiquement prospectives. **Il ne s'agit pas d'inventer ou d'imaginer le futur - même si la démarche prospective est au service de l'invention du futur. Il s'agit de s'ancrer profondément dans la compréhension de ce qu'on peut observer, de ce qui se passe déjà, pour essayer d'envisager les futurs possibles.**

LA RECHERCHE DE RESSOURCES INTELLECTUELLES POUR PENSER LE FUTUR

L'acte fondateur de la prospective en France, c'est le texte de Gaston Berger en 1955 où il évoque la création d'une anthropologie prospective. Gaston Berger est un homme extraordinaire : il fait partie de cette génération d'hommes qui, ayant vécu les deux guerres, s'engage corps et âme dans la haute fonction publique au lendemain de la Libération, avec des valeurs très fortes, des aspirations extrêmement hautes. Gaston Berger écrit son texte sur la prospective au lendemain de la chute du gouvernement Mendès-France. À un moment où, après toute la trajectoire qui a été la sienne, son sentiment est que la construction de l'avenir ne peut plus se fonder sur l'engagement politique. Il a vécu la Résistance, les gouvernements de la Libération, la première séquence de la IV^e République, l'espoir porté par Mendès-France, la négociation avec la Tunisie, la fin de la guerre en Indochine. L'expérience Mendès-France s'effondre.



“ **Ce qui caractérise aujourd’hui la plupart des démarches de prospective, c’est le fait qu’elles s’emploient d’abord et essentiellement à multiplier et à croiser les regards. La prospective est une activité fondamentalement participative.** ”

Le projet politique ne permet plus de penser le futur à ce moment-là. Et Gaston Berger, avec les ressources intellectuelles qui sont les siennes, propose d’aller trouver d’autres ressources intellectuelles pour penser le futur.

L’époque que nous vivons aujourd’hui, à bien des égards, s’apparente à ce type de conjoncture. Pourquoi des acteurs plus nombreux s’intéressent aujourd’hui à la prospective ? Parce qu’on a le sentiment que **ce n’est pas du côté du politique que l’on peut trouver les ressources nécessaires à l’imagination, à la construction du futur, et il faut aller les chercher ailleurs.**

Voilà les deux facteurs déclencheurs de l’attitude prospective. Et tous deux permettent de mettre en exergue ce qui distingue la prospective d’autres façons de faire.



Comment caractériser la discipline prospective ?

La prospective n'est pas une discipline académique. En France, le seul endroit où l'on enseigne la prospective, c'est le CNAM (Conservatoire national des arts et métiers). La prospective n'est pas une science. Ce n'est pas un corps de doctrine. Ce n'est pas une marque déposée. Tout le monde peut faire de la prospective à sa manière. Et il y a dans le monde mille et une façons de faire de la prospective. Dans la plupart des pays étrangers, il y a des départements prospective dans les universités. Même s'il existe une société internationale de prospective créée à Paris il y a cinquante ans - la World Future Studies Society -, il n'y a pour autant pas de corpus académique qui permette de dire : « la prospective c'est cela et pas autre chose ». **Il y a un vaste catalogue de méthodes, d'attitudes, de possibilités de faire de la prospective.**

UNE ACTIVITÉ FONDAMENTALEMENT PARTICIPATIVE

Pourquoi la prospective a-t-elle une chaire au CNAM ? Parce qu'il y a eu une époque en France où la prospective a beaucoup été une affaire d'ingénieurs. L'influence de la pensée du changement technique, la volonté de modéliser les démarches de prospective, d'utiliser des outils, y compris numériques, pour essayer de modéliser les évolutions possibles, les ruptures, les tendances, etc. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. **Ce qui caractérise aujourd'hui la plupart des démarches de prospective, c'est le fait qu'elles s'emploient d'abord et essentiellement à multiplier et à croiser les regards. La prospective est une activité fondamentalement participative.**

Il y a une douzaine d'années, j'ai pris des responsabilités dans un think tank consacré au monde associatif, la Fonda. À ce moment-là, le conseil d'administration refondait le projet associatif, et nous nous demandions comment donner à ce laboratoire d'idées un angle particulier. J'avais fait de la prospective au début de ma vie professionnelle au ministère de l'Environnement. Mon prédécesseur avait fait de la prospective au Commissariat général au Plan. Un beau jour nous nous sommes dit que nous allions développer la prospective au service du monde associatif, ce que la Fonda a depuis fait avec un réel succès. Le fait de s'appuyer sur une démarche de prospective au moment où on réfléchit à son projet associatif est devenu une attitude très partagée dans les réseaux associatifs. Et **dans le monde associatif, il ne peut pas s'agir d'une prospective d'experts, d'état-major. Cela n'a d'intérêt que si c'est une activité intellectuelle qui va consister à partager un certain nombre d'analyses, de visions, de données, à les mettre en débat, et à construire collectivement des représentations de l'avenir.**

DE LA SPÉCULATION, FONDÉE SUR DES ANALYSES CROISÉES, MAIS PAS DE LA PRÉVISION

La prospective est une activité de partage intellectuel, de spéculation, d'imagination. Elle fait volontiers appel à la fiction, à la science-fiction, à des récits du futur. Mais la prospective n'est pas de la futurologie, pour décrire ce que pourrait être le futur. **Il s'agit fondamentalement de croiser des analyses, des connaissances, des données, sur la situation présente pour imaginer la pluralité des futurs possibles.** Le mot Futuribles est d'ailleurs la contraction de futurs et de possibles.

Ce qui est contemporain, c'est de se livrer à cette activité en essayant de **croiser les regards, d'ouvrir la réflexion à ce que nous appelons aujourd'hui les parties prenantes.** Quand on est une entreprise, un service public, une haute administration, une association, si on se livre à un moment donné à un exercice de prospective, c'est surtout pour associer à cette réflexion, à ce partage de visions et d'analyses, des gens avec qui l'on parle.

SE METTRE EN DIFFICULTÉ, PENSER CONTRE SOI

C'est tellement vrai que le ministère des Armées lui-même s'est livré à cet exercice. Il a élaboré une équipe, **la Red Team**, le nom que l'on donnait, dans l'armée américaine au moment de la guerre froide, à l'équipe militaire qui incarnait l'adversaire dans les exercices, face à la Blue Team. En reprenant cette idée, le ministère des Armées a confié à cette équipe **l'exercice consistant à imaginer des situations qui vont mettre l'armée française en difficulté**, imaginer des situations qui nous font sortir de notre zone de confort et dans lesquelles les outils dont nous disposons, les doctrines d'emploi, les tactiques, etc., ne vont pas pouvoir fonctionner. Le ministère des Armées a largement recruté parmi des sociologues, des économistes, des politologues, mais aussi des auteurs de science-fiction, des dessinateurs, des designers. Et il a écrit un certain nombre de scénarios de situations qui obligent les militaires à se remettre en question et à penser autrement que dans leurs habitudes de pensée.

Un point vraiment essentiel, qui explique pourquoi cela ne va jamais de soi dans un état-major, est que **faire de la prospective c'est aussi toujours penser contre soi.** Un exercice de prospective ne va utilement éclairer l'élaboration d'une stratégie que si, à un moment donné, on s'oblige à se mettre dans une situation où les choses se passent différemment de ce à quoi on croit. **Faire de la prospective, toujours en s'appuyant autant que possible sur du réel, sur des données, sur de l'analyse, sur du solide, consiste toujours, à un moment donné, à se mettre en déséquilibre, en porte-à-faux, à s'obliger à penser autrement que la façon dont on a envie de penser.**



Un exercice de prospective ne va utilement éclairer l'élaboration d'une stratégie que si, à un moment donné, on s'oblige à se mettre dans une situation où les choses se passent différemment de ce à quoi on croit.

Pour le rapport Vigie 2023 de Futuribles, qui porte sur les ruptures anthropologiques à horizon 2040-2050, j'anime le chapitre consacré au rapport à la vérité et aux institutions. J'ai lu des livres de philosophes sur la vérité, le phénomène de la post-vérité, etc., et j'ai été frappé de voir à quel point des penseurs de haut niveau (professeurs au Collège de France, personnalités reconnues du monde universitaire, intellectuels, etc.), confrontés à un certain type de problèmes, placés dans une situation particulièrement inconfortable, pouvaient consacrer toute leur énergie à se cramponner à leur opinion, à prendre une posture. La prospective c'est le contraire de cela.

Dans une démarche qui commence par des interrogations et qui doit conduire vers des décisions, de l'action, des stratégies, cela consiste à se détacher de la posture que l'on a envie de défendre. Et de ce point de vue, si cela n'est pas une discipline universitaire, **la prospective demande une vraie discipline intellectuelle et morale**, au sens où cela demande de sortir de l'attachement aux opinions. Le monde contemporain, avec l'extraordinaire effervescence des capacités d'expression, les réseaux sociaux, les médias, est un monde saturé d'expression d'opinions. Nos aïeux se sont battus il y a plusieurs siècles pour la liberté de penser et la liberté de s'exprimer. C'était un objectif à atteindre. Nous vivons aujourd'hui dans un monde qui est à l'envers. La liberté d'expression est tellement développée que nous sommes saturés par les expressions d'opinions.

Le jour où l'on fait de la prospective, il faut se mettre en retrait de cela, il faut renoncer à vouloir exprimer des opinions, et aller affronter des possibilités du réel, de ce qu'il peut devenir, de ce que nous pouvons inventer, imaginer et innover. Mais il faut sortir de cette attitude où exister c'est purement et simplement affirmer et affronter des opinions.

LES QUESTIONS DU PUBLIC

?

CE N'EST PAS UNE DISCIPLINE UNIVERSITAIRE, MAIS IL Y A QUAND MÊME DES MÉTHODES, DES TECHNIQUES, POUR NE PAS SE PERDRE DANS DES RÉFLEXIONS QUI SERAIENT STÉRILES. COMMENT ORGANISER LA PENSÉE, ACCOUCHER DE QUELQUE CHOSE QUI PUISSE DERRIÈRE FONDER UNE DÉCISION, UNE VISION À LONG TERME ?


Yannick Blanc • La prospective est une discipline intellectuelle et morale. Mais l'exercice n'a d'intérêt que s'il s'appuie sur une grande rigueur méthodologique, comme le montrent les témoignages de ce jour.

Tous ceux qui ont développé des méthodes insistent sur le fait qu'elles sont simplement des leviers pour le travail collectif, et en aucun cas des outils à utiliser de manière solitaire ou pour produire des « scénario-tron » - c'est-à-dire des générateurs automatiques de scénarios. Certains chercheurs dans les années 1990 y étaient favorables. Et plus récemment se sont multipliées des offres de prospective reposant sur de l'intelligence artificielle qui imaginerait à votre place un certain nombre d'avenirs possibles dans votre secteur. C'est un retour en arrière.

?

EST-CE QUE TROP DE PROSPECTIVE NE TUE PAS LA PROSPECTIVE, EN MODIFIANT LE FUTUR ?

Yannick Blanc • **Pour les prospectivistes, le futur n'est pas donné. Le futur est une pluralité de possibles. L'intérêt de faire de la prospective, quand on est un acteur en situation de bâtir une stratégie, est d'éclairer les choix que l'on a à faire. Le futur ne nous est pas imposé. Il n'est pas non plus indéterminé. Le réel nous contraint dans un certain nombre de domaines, mais nous pouvons faire des choix pour construire un futur « souhaitable ».** Si l'on prend l'exemple du domaine de l'énergie, dans le débat il y a des gens qui sont pour le nucléaire, d'autres qui sont contre. Les scénarios de prospective de l'ADEME ou de RTE ne sont pas construits sur cet affrontement de postures et d'opinions. Ils imaginent des systèmes de contrainte, des leviers d'action, des ressources mobilisables, et ils regardent comment ils se combinent. La prospective, peu ou prou, ressemble toujours à cela. À partir du moment où elle est le prélude de l'exercice d'élaboration d'une stratégie, la prospective va éclairer les données sur lesquelles on va opérer des choix.



La bonne prospective n'est pas celle qui prévoit ce qui va advenir, mais celle qui conduit à l'action juste. Quand on est sur des collectifs importants, il y a des capacités de ces collectifs d'intervenir sur l'avenir, en témoigne Michelin, et donc de le transformer et de le modifier. Et c'est toute l'émancipation de l'histoire humaine qui permet de positionner le fait qu'une partie du futur répond à notre libre arbitre et à notre capacité d'action.

Notre devise de prospectiviste, et c'est une boutade, est « rien ne se passe jamais comme prévu ». Quand on est confronté à l'imprévu, et qu'on a fait un peu de travail de prospective, on a en tête une cartographie des incertitudes, des données et des leviers d'action. Cartographier l'incertitude est en quelque sorte le moteur de la prospective. Cela permet, quand l'imprévu surgit, de ne pas être complètement perdu, mais d'avoir un certain nombre de points de repère pour savoir où l'on peut aller.



LES ENTREPRISES SONT RÉGLEMENTAIREMENT SOUMISES À DES CARTOGRAPHIES DE RISQUES, DES PLANS DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ EN CAS DE CRISES, SUR DES HORIZONS PLUS COURT-TERMISTES. Y A-T-IL SYMÉTRIE D'APPROCHES ? LA PROSPECTIVE PEUT-ELLE SERVIR CES OBLIGATIONS ?

Yannick Blanc • La prospective n'est pas une analyse de risques industriels, un arbre de défaillances qu'on saurait identifier pour expliquer ce qui serait mis en place dans ce cas. Par exemple si les clients arrêtent de payer à trente jours, nous avons des réserves pour payer les salariés quelques mois. En prospective nous allons vraiment plus loin. Il s'agit plutôt de regarder des sujets de ruptures technologiques, sociétales, qui sont difficiles à quantifier et à qualifier.

Un article du site La vie des idées, « Bons chiffres, fausses prédictions »², par un collectif de scientifiques montre qu'il y a pléthore d'organismes à travers le monde qui moulinent des données pour calculer les risques de guerres et de conflictualité. Or ces organismes n'ont ni vu venir la guerre en Ukraine, ni compris ce qui se passait. Ils pensaient que l'armée russe écraserait les Ukrainiens en moins de quinze jours. Cet article montre le défaut de ces organismes, qui est de trop faire confiance à la rationalité des données quantitatives chiffrées.

Le moment de la prospective est le moment où l'on sort des exercices normés. Il faut penser « contre soi », sortir de sa zone de confort consistant à faire une cartographie des risques – par ailleurs exercice extrêmement normé et utile. Il s'agit de se donner un moment pour aller chercher des éléments de pensée.

2. « Bons chiffres, fausses prédictions ? » - La Vie des idées (lavedesidees.fr)

Quand la Croix-Rouge est dans le très court terme, la gestion de l'urgence face à une très grande vulnérabilité, est-il pertinent et utile de se poser la question du genre ? On a le sentiment que ce débat appartient à un autre univers de controverse et de réflexion que celui de l'opérationnel. Le moment de la prospective est celui où l'on va tenter ce rapprochement entre des angles d'analyse, des connaissances qui, a priori, sont étrangers les uns aux autres mais qui à un moment donné vont éclairer les enjeux de l'organisation.

Valérie Quiniou-Ramus • À l'ADEME, nous allons compléter certains scénarios prospectifs par une analyse de sensibilité à certains chocs, afin de mieux comprendre quels sont les paramètres les plus marquants et décisifs dans les choix à faire. Cela permet d'évaluer la vulnérabilité sur tel ou tel paramètre.



Le moment de la prospective est le moment où l'on sort des exercices normés.



Croiser les compétences, travailler collectivement, être utile à l'avenir



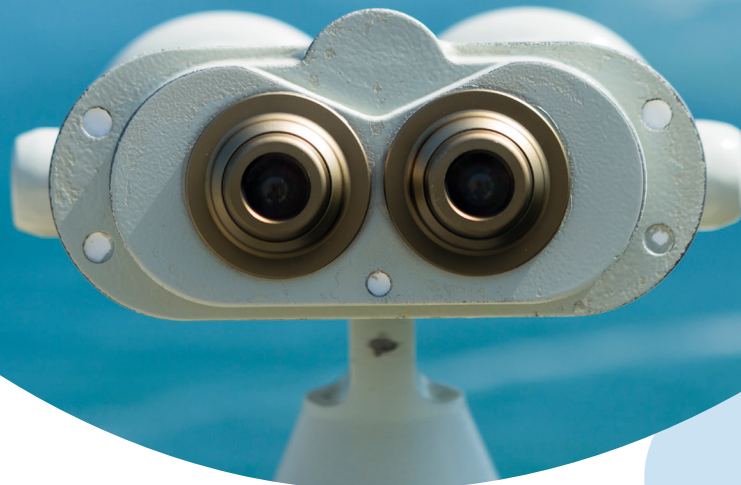
Par Fabrice Heyriès, directeur général de la MGEN et directeur Stratégie-Influence-Audit du Groupe VYV

Pourquoi est-ce important pour VYV et ses maisons de se mettre dans cette démarche d'anticipation ? Parce que le Groupe VYV est un groupe qui se dédie à la satisfaction des besoins de santé des populations. Nous dépendons de l'environnement et de son évolution : réglementaire, politique, économique, social et environnemental.

S'organiser pour satisfaire les besoins d'aujourd'hui, c'est autre chose que se préparer à satisfaire les besoins de demain et les deux sont essentiels. En théorie, la démarche de prospective tombe sous le sens. En pratique, elle est plus difficile. Réfléchir au long terme est utile, mais baigné dans un environnement obsédé par le court terme, la réaction et la gestion des crises, c'est une démarche qui est intelligente mais qui n'est pas naturelle. En outre la démarche prospective est incertaine, pas totalement scientifique, va contre la pensée unique, et parfois se trompe ! Malgré ces difficultés, il est indispensable pour une grande organisation comme la nôtre de développer cette démarche.

Pour ce faire, je crois beaucoup au bon sens et au croisement des compétences, et à un travail collectif sans chercher à modéliser une méthode quantitative qui trouve ses limites. Par exemple, sur le mode quantitatif, la méthode Solvabilité 2 est sensée tout capter des risques long terme. C'est une méthode très complète et complexe. Mais elle ne prévoit pas un cas de figure qui est celui des taux d'intérêts négatifs. Et elle ne prévoit pas non plus la possibilité pour un État de faire défaut sur sa dette...

Dans nos métiers, nous attirons des experts et lorsqu'ils utilisent des méthodes modélisantes précises et scientifiques, pour prévoir l'avenir et pour anticiper, ils trouvent plus aisément les petits risques que les gros.



Dernière question : est-il possible de déclencher des démarches prospectives en temps de paix, en dehors des crises ? Chez le Groupe VYV, la prospective a pris de l'ampleur avec la menace d'un scénario disruptif de type « Grande sécu ». La clef je crois, même si la menace est un peu éloignée, est de mener des réflexions utiles à l'avenir. Choisir un thème prospectif n'est pas évident. Engager une démarche prospective revient forcément à faire des choix réducteurs.

“ **Malgré ces difficultés, il est indispensable pour une grande organisation comme la nôtre de développer cette démarche.** ”

Faire de la prospective c'est aussi choisir un mode d'organisation adapté, quelques moyens dédiés bien positionnés. La question des relations avec l'écosystème est également importante dans la façon de mener la démarche prospective : lutter contre la tentation de la tour d'ivoire, associer un maximum de compétences. Une fonction stratégique groupe a été créée chez le Groupe VYV pour explorer entre autres ce que la prospective produit, et transformer cela en projets métiers concrets.

Dernier point, le seul propos tenu dans ces témoignages finalement où je ne me reconnais pas : les politiques n'auraient pas la clef du futur... Pour œuvrer dans un groupe mutualiste, je peux vous affirmer que ce n'est pas le cas chez nous !



EN RÉSUMÉ

10 idées clefs à retenir

10 idées clés à retenir

1

La prospective n'est ni de la prévision, ni de la planification.

2

La prospective, c'est s'ancrer dans la compréhension de ce que l'on peut observer, examiner les phénomènes qui permettent de discerner les transformations en cours, pour essayer d'envisager des futurs possibles.

3

Les outils de prospective permettent d'anticiper dans un monde de crises et d'incertitudes, d'explorer les futurs au service de la stratégie de l'organisation, de son adaptation aux ruptures et aux grandes transitions.

4

Le futur n'est pas imposé. Le futur est « épais ». Plusieurs scénarios d'avenir existent au présent. Des choix sont possibles pour construire une trajectoire vers un futur souhaitable.

5

Cartographier les tendances de son environnement, les signaux émergents, les incertitudes, le jeu des acteurs, prépare les esprits aux mutations à venir et donne de la souplesse pour accueillir l'imprévu quand il surgit et réagir de manière pertinente.

6

La prospective se fonde sur un croisement des regards et des points de vue. Elle nécessite d'accepter d'être challengé par d'autres, de sortir de sa zone de confort, de penser autrement que dans ses habitudes de pensée, de se détacher de la posture qu'on a envie de défendre.

7

La prospective construit une vision partagée, un récit, et peut proposer un cadre de pensée.

8

Un portage de niveau Comex est nécessaire pour que l'organisation se mobilise.

9

La prospective peut se travailler en écosystème externe, ce qui donne l'avantage d'anticiper la posture des acteurs proches, d'inclure en amont d'éventuels futurs partenaires, voire de co-innover. Un collectif important donne des capacités d'intervenir sur l'avenir et de le modifier, renforce l'impact et la puissance du positionnement.

10

La Mission prospective stratégique du Groupe VYV conduit des travaux pour anticiper la trajectoire du groupe à 10-15 ans. Pour en savoir plus, vous informer sur nos travaux, recevoir l'accès à nos rendez-vous, contactez-nous via prospective@groupe-vyv.fr.

Carnet conçu par l'équipe Mission prospective stratégique
Groupe VYV : Anne Madelin, Maud Ligeon, Valérie Sahuc.

Conception graphique :
Agence interne de communication Groupe VYV

Contact : prospective@groupe-vyv.fr

Voir le Centre de ressources prospectives VYV >





— SANTÉ ASSURANCES & RETRAITE - SOINS & ACCOMPAGNEMENT - LOGEMENT —

GRUPE
vyv

Pour une santé
accessible à tous

