



## Les futurs qui n'ont pas eu lieu sont-ils vraiment passés ?

**Michaël Van Cutsem, directeur de recherche, responsable du Pôle Prospective**

Communication lors du colloque méthodologique de l'IWEPS, aux Moulins de Beez, le 4 décembre 2012 (à paraître)

---

### 1. Introduction

Lors d'une table-ronde organisée par Futuribles en novembre 2012, Jacques Lesourne revenait sur un sujet recherche qui lui reste très cher, à savoir les rythmes du temps. Le prospectiviste français, auteur de l'ouvrage *Ces avenir qui n'ont pas eu lieu*<sup>1</sup>, interrogeait ces rythmes en mobilisant trois figures :

- La singularité, phénomène court à l'impact plus ou moins profond ;
- Le processus, phénomène cumulatif de transformation ;
- La durée, présentée comme un intervalle de temps entre deux singularités présentant des caractéristiques constantes.

Cette réflexion stimulante reflète un paradigme dominant en prospective, qui est celui de la linéarité du temps prospectif et rétrospectif doublé d'une attention parfois exacerbée dans le monde anglo-saxon, portée aux événements et aux ruptures présumées. Le temps rétrospectif nous est souvent présenté sous la forme d'une ligne droite, ascendante, sans autre forme d'aspérités qu'une rupture brutale puis un changement de direction. La ligne se brise et une autre histoire commence : Mur de Berlin, 11 septembre, Printemps arabe semblent ainsi être des balises qui font basculer un système – un tronçon temporel linéaire ? – dans une autre direction.

Jacques Lesourne nous invite légitimement à considérer avec circonspection la notion de rupture en soulignant qu'il convient de se demander pour quel système un événement représente une rupture. L'indépendance de l'Algérie, au lendemain de la signature des accords d'Évian, en 1962, par exemple, est une véritable rupture pour l'Algérie, mais seulement un choc pour la France et à peine un épisode dans le mouvement global de décolonisation »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Jacques LESOURNE, *Ces avenir qui n'ont pas eu lieu*, Paris, Odile Jacob, 2001

<sup>2</sup> Jacques LESOURNE, « Le temps de la prospective », compte rendu de la table ronde du 18 septembre 2012, Futuribles, Paris, p.1.

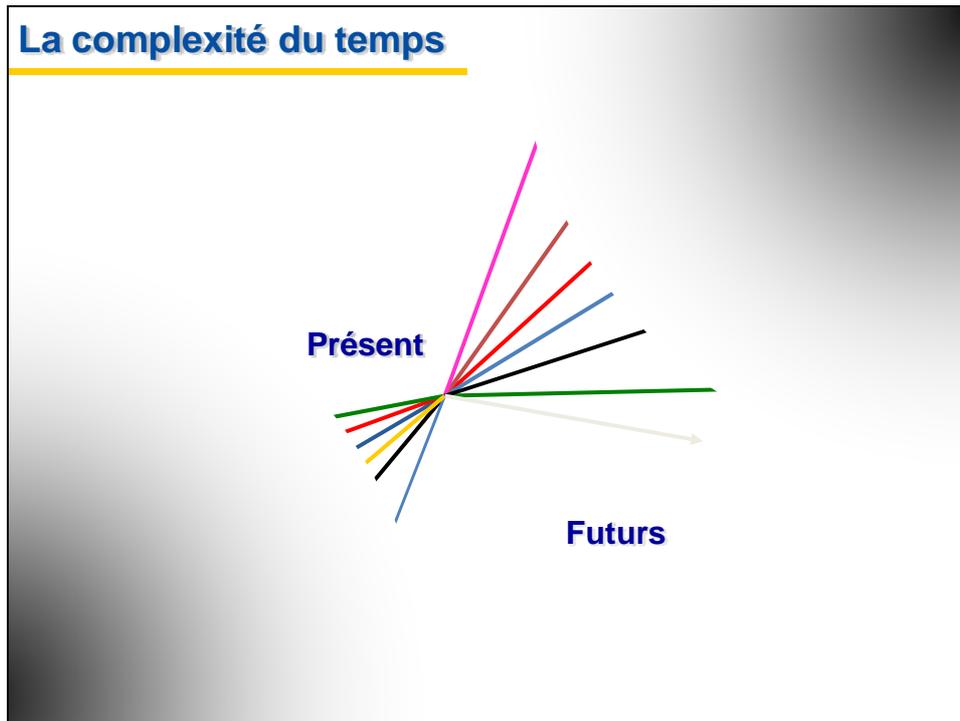
La linéarité du temps prospectif et rétrospectif nous paraît devoir également être réinvestie de manière critique. Ce, malgré le confort relatif du paradigme en question qui permet d'une part de réduire le temps à une dimension maîtrisable puisque le passé et le présent sont réduits à une équation cumulative logique, et qui d'autre part, ouvre une porte sur des disciplines prophétiques telles que la projection ou la modélisation, essentiellement construites à partir de tendances lourdes et de mécanismes de neutralisation de la complexité.

L'objet de cet article est d'évoquer une méthode exploratoire qui propose une relecture des notions de ruptures tout en développant une approche pluri-linéaire des temps prospectif et rétrospectif. Cette méthode nous permet d'avancer un concept quelque peu « accrocheur » sur un plan sémantique, celui de futurs qui n'ont pas eu lieu mais qui sont toujours présents.

## 2. La complexité du temps

Le rapport au temps se détermine le plus souvent à partir d'un point de repère ancré dans le présent, le plus souvent la situation dans laquelle l'on se trouve. Ce présent détermine notre appréciation des futurs possibles, par définition innombrables, mais subjectivement limités en fonction du conditionnement plus ou moins grand induit à l'instant t. Le raisonnement est également valable pour notre lecture du passé, qui est en fait aussi une lecture subjective des passés conformément à la notion d'historicité, qui renvoie à la prise en compte, comme outil de connaissance dans une optique rétrospective, du processus, et donc des relations qu'entretient le présent avec le(s) passé(s).

Le graphique 1 ci-dessous, emprunté à Philippe Destatte, présente l'articulation entre temps futurs et temps passés au travers du présent, soit la définition de la temporalité.



Le mathématicien italien G. Longo, théoricien de la complexité, souligne que le temps du vivant est épistémiquement complexe : « pour le comprendre, on doit le représenter dans une variété bidimensionnelle et ajouter à l'irréversibilité du temps physique celle propre à la (re-)construction permanente de tout organisme et à l'asymétrie rétention / protension. On essaiera de corrélérer cette intelligibilité de l'action et du temps avec certains aspects de la "simplicité"<sup>3</sup> <sup>4</sup>. Par là il induit l'intérêt d'analyser, dans les sciences biologiques, les constructions et reconstructions qui sont opérées à tout moment par l'organisme vivant en fonction d'une nécessaire adaptation à l'environnement.

Notre démarche est-elle différente comme observateurs et explorateurs des passés ou des futurs ? Vraisemblablement, non. A titre d'exemple, le regard que l'on porte aujourd'hui sur les conséquences économiques et sociales de la Révolution industrielle en Europe de l'Ouest se teinte progressivement de questionnements sur les conséquences environnementales et les effets climatiques de long terme qui deviennent progressivement observables. Notre regard se nourrit donc des idéologies et lectures dominantes au moment où il est porté. Dans une perspective d'exploration des temps longs, le prospectiviste se doit donc d'investir la *temporalité*, la relation complexe que le présent entretient à la fois en direction de l'amont et de l'aval, du passé et de l'avenir<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> Terme né de la contraction des mots "simplicité" et "complexité". Voir notamment A. BERTHOZ, *La simplicité*, Éd. Odile Jacob, septembre 2009, 220 p.

<sup>4</sup> Voir notamment F. Bailly, G. Longo, M. Montévil, *A 2-dimensional Geometry for Biological Time* (2011)

<sup>5</sup> Jean CHESNEAUX, *Habiter le temps*, p. 18-19, Paris, Bayard, 1996 ; Reinhart KOSSELECK, *Le futur passé*, Paris, EHESS, 1990.

### 3. Décomposer le temps

Dans notre démarche, seul le temps moyen<sup>6</sup> mis en évidence par Chesneaux par contraste avec les temps long et très long est investi, et encore dans une perspective assez modeste puisque les balises données a priori dans la réalisation des exercices était + 20 ans / - 20 ans.

Rappelons à cet égard le contexte expérimental de la démarche que nous évoquons maintenant. Elle s'inscrit dans les réflexions du Collège régional de prospective de Wallonie<sup>7</sup>, créé en novembre 2004 à l'initiative de l'Institut Destrée, qui se veut à la fois un cercle de débats et un lieu d'apprentissage collectif. Il comporte une trentaine de membres issus des différentes sphères de la société (entreprises, sphère publique et société civile). Depuis sa création, le Collège régional de Prospective s'est attelé à un travail prospectif relatif à la manière de lever les obstacles au développement de la Wallonie, particulièrement dans le domaine des valeurs collectives. A partir d'un modèle de pilotage de la culture (valeurs, croyances, perceptions, ressentis et comportements de la population), et de l'analyse du cycle du changement basé notamment sur les travaux du prospectiviste australien Richard Slaughter<sup>8</sup>, il a identifié une série de comportements concrets, déficients et majeurs qui caractérisent le mal-développement wallon et a décidé de focaliser sa réflexion et son action sur cinq chantiers prioritaires :

1. l'insuffisance généralisée de culture du risque et du changement;
2. l'absence de responsabilisation des acteurs et de clarification de leurs objectifs;
3. les immobilités physiques et mentales face à l'évolution de la formation, de l'emploi, du marché;
4. l'affaiblissement de la norme, de la déontologie et de l'éthique;
5. les réflexes d'attachement aux piliers, entraînant des coûts exorbitants.

Dans le cadre de ces travaux ce Collège a souhaité réinvestir une dizaine de domaines<sup>9</sup> sur lesquels ses membres souhaitaient agir en anticipant et accompagnant les changements à venir et en les confrontant ensuite à un modèle critique.

Parmi les domaines étudiés, on peut notamment citer :

---

<sup>6</sup> « Le temps moyen, dont nous vivons ou vivrons l'expérience sur quelques dizaines d'années. C'est l'échelle de la mémoire politique proprement dite, celle de la Seconde Guerre mondiale, des Trente Glorieuses, de la dépression des années 75. C'est aussi, en aval cette fois, l'échelle des inquiétantes anticipations déjà proches : pétrole épuisé, disparition des grands glaciers terrestres, élévation comminatoire du niveau des océans.... ». <http://encyclopedie-dd.org/encyclopedie/developpement-durable/1-1-de-l-eco-developpement-au/temps-long-et-developpement.html>

<sup>7</sup> <http://www.college-prospective-wallonie.org>

<sup>8</sup> « *Mené de manière solitaire, le travail individuel produit dans les champs de la prospective, ne nous mène pas très loin. Mais, collectif, il illustre ce que peut être le "mouvement de base" de la prospective critique. Cette démarche est caractérisée par trois grandes phases, compte tenu du niveau auquel elle est appliquée : 1. l'analyse des ruptures de sens; 2. la reconceptualisation au travers de nouveaux mythes, paradigmes, images, etc.; 3. la négociation et la légitimation sélective des nouveaux sens, images, comportements, etc.* »

Richard SLAUGHTER, *Critical Futures Studies and Curriculum Renewal*, PhD, University of Lancaster, UK, 1982, p.288.

<sup>9</sup> La notion de domaine renvoie ici à un champ d'analyse qui rencontre les connaissances ou relève des compétences d'un groupe déterminé ou dont les personnes ont été choisies à cet effet.

- la territorialisation des politiques ;
- les structures et modèles d'éducation et de formation ;
- la gouvernance publique régionale ;
- le vieillissement démographique et la santé ;
- le pilotage et la croissance des entreprises.

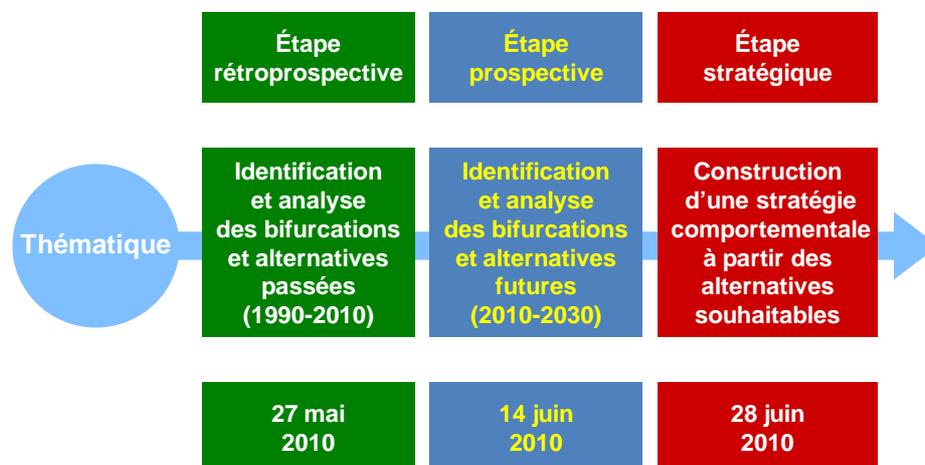
Soulignons encore que ces domaines n'ont pas appréhendés comme des secteurs d'activités *stricto sensu* mais plutôt comme des champs de réflexion autour desquels les participants souhaitent réunir des compétences à la fois adéquates et plurielles<sup>10</sup>.

Le lecteur trouvera les résultats des travaux de chaque fabrique en parcourant le site internet du Collège régional de Prospective cité *supra*. Davantage qu'au contenu, intéressons-nous maintenant à la méthode des bifurcations conçue sous la direction de Philippe Destatte et au cahier des charges qui fut donné à chacun de ces groupes de travail, nommés fabriques, et composés de 8 à 25 personnes selon les thèmes.

Il était demandé à chaque fabrique de fonctionner dans une séquence de trois fois trois heures selon le schéma suivant :

*Graphique 2 – les trois étapes de la méthode*

## Une méthode en trois temps



### 3.1. Explorer les passés

La première étape, dite rétrospective, invitait les participants de la fabrique à identifier

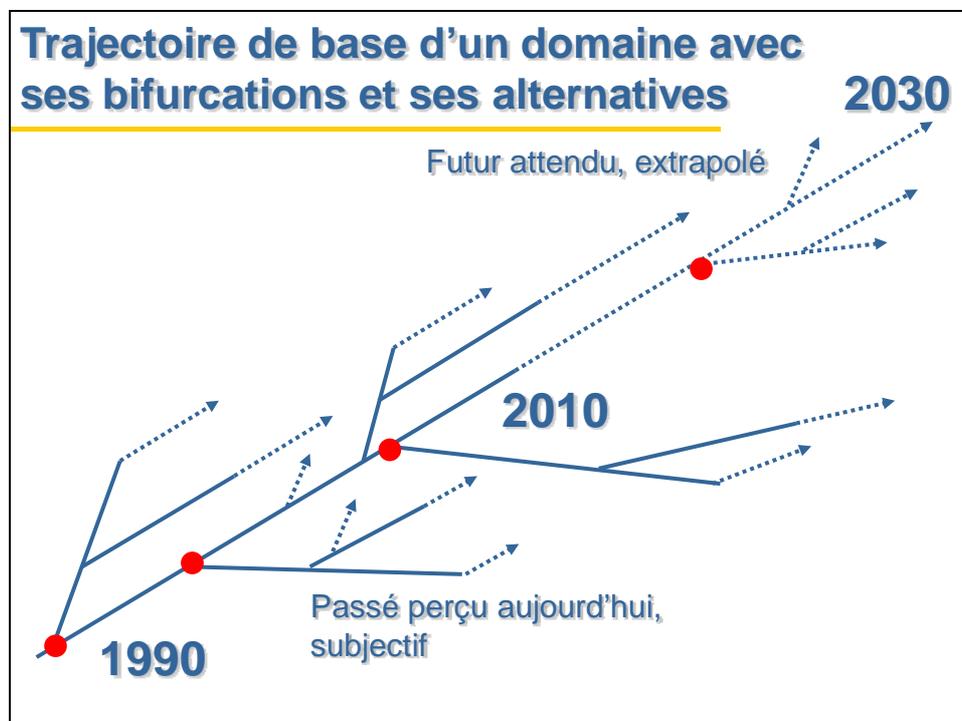
<sup>10</sup> Sur l'historique et le processus de fonctionnement du Collège régional de Prospective, voir Philippe DESTATTE, *Wallonie 2030 – anticiper les bifurcations stratégiques et choisir les comportements positifs*, Namur, le 17 mars 2010. [http://www.college-prospective-wallonie.org/Documents/Philippe-Destatte\\_CRPW\\_Note\\_Wallonie2030\\_2010-03-17.pdf](http://www.college-prospective-wallonie.org/Documents/Philippe-Destatte_CRPW_Note_Wallonie2030_2010-03-17.pdf)

dans une ligne du temps arbitrairement fixée à « moins 20 ans », des moments, des faits, des lieux où des décisions importantes furent prises eu égard au domaine considéré sur une trajectoire dite de base, à laquelle un nom doit être donné. Ces moments ont été conceptualisés sous le terme de « points de bifurcation » : la bifurcation est ce moment où une variable ou un système peut évoluer vers plusieurs chemins et réalise une seule de ces possibilités<sup>11</sup>.

Comme on le sous-entendait plus haut, il nous paraissait intéressant, avant de s'engager sérieusement dans une phase à visée prospective, de développer, parmi les participants des fabriques, une vision partagée et claire du vécu collectif et de son interprétation dans le domaine analysé, et ce pour une période de temps au moins égale à l'horizon prospectif auquel on a choisi de travailler (2030).

Dans un second temps, le groupe était invité à identifier et à décrire, pour les points de bifurcation considérés comme les plus importants, la ou les alternatives qui sous-tendaient ces bifurcations et qui, par définition n'ont pas été investies, ou partiellement investies. Ce sont ces avenir qui n'ont pas eu lieu. Ces alternatives devaient également être nommées et qualifiées. La pertinence des choix stratégiques alors effectués peut être comparée à celle du choix qui fut effectivement réalisé, mais aussi revisitée au regard des conditions existant 20 ans plus tard. Parmi les critères utilisés, la cause des changements mis en œuvre, en indiquant notamment si ceux-ci étaient imposés aux acteurs ou voulus par eux, fut soumise à discussion.

*Graphique 3 – points de bifurcation et alternatives*



<sup>11</sup> A propos de bifurcations, voir Marc BESSIN, Claude BIDART et Michel GROSSETTI dir., *Bifurcations, Les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement*, coll. Recherche, Paris, La Découverte, 2010.

Plusieurs leçons peuvent être formulées d'emblée par rapport à cette première phase rétrospective :

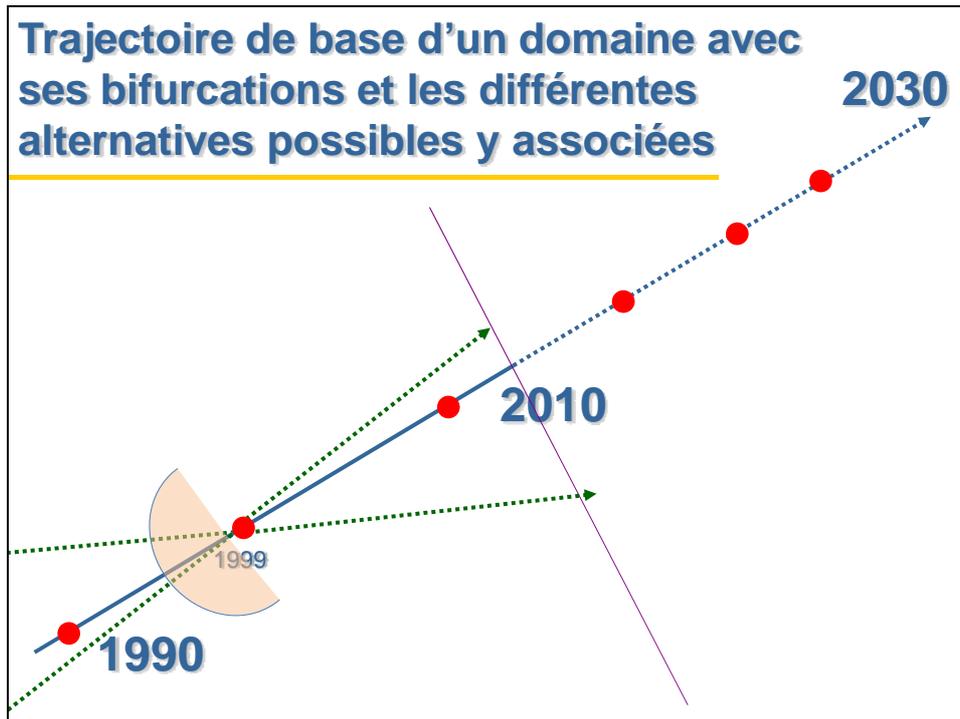
La première concerne le caractère *user-friendly*, facilement appropriable, de cette première étape, une qualité que nous avons pu valider à plusieurs reprises par la suite dans l'approfondissement de cette méthode : les participants rentrent très vite dans le vif du sujet et construisent rapidement un consensus sur les bifurcations majeures caractérisant le domaine concerné. Mieux encore, ils font revivre assez facilement les alternatives évoquées et portent un regard critique sur les choix portés mais aussi sur la manière dont les alternatives auraient pu

La seconde s'appuie le constat que, en fonction des domaines, les repères rétrospectifs ont été inscrits plus ou moins loin dans l'histoire. Ainsi, pour la fabrique « vieillissement démographique », le premier point de bifurcation remontait à 1962 et à la publication du rapport Sauvy commandité par le Conseil économique wallon et préconisant alors des mesures discriminatoires en faveur des régions plus atteintes par la dénatalité et le vieillissement. Par contraste, la fabrique « gouvernance wallonne » a vu dans la désignation de Guy Spitaels comme président de l'exécutif de la Région wallonne en 1992 un premier point de bifurcation révélateur d'une stratégie de gouvernance régionale activant notamment des leviers spécifiques à destination des deux grands bassins industriels. On voit, dans le premier cas, le choix porté sur un rapport d'expert, dans le second le poids d'un acteur et du parti qu'il représente. Chaque domaine a donc pu développer sa propre lecture rétrospective, en fonction de rythmes et de variables qui leur étaient propres.

La troisième est la richesse méthodologique de la notion de bifurcation qui, par contraste avec la notion de rupture ou de *wild card*<sup>12</sup>, aborde le changement dans une perspective temporelle et non dans un mouvement brutal ou inopiné. Le point de bifurcation permet de tracer une autre ligne du temps, virtuelle, dont le point est une étape, mais qui peut être lui aussi prolongé dans le passé et dans le futur. Ceci permet de considérer le point ou la rupture en question dans un continuum historique potentiellement moins convenu et d'ajouter une dimension supplémentaire au passé connu ou communément admis. Une rupture est plus souvent le fruit de facteurs et acteurs multiples dont les sources peuvent être trouvées dans la recherche d'alternatives ou de facteurs explicatifs complémentaires. On a donc, dans l'angle formé par la trajectoire de base et celle de l'alternative, un cône des passés où l'on retrouve ce(s) futur(s) qui n'ont pas eu lieu comme l'indique le schéma qui suit.

---

<sup>12</sup> La *wild card* renvoie, en prospective anglo-saxonne, à la notion de surprise majeure, d'évènement inattendu dont la manifestation change le regard sur le présent et le futur. C'est aussi un évènement hautement improbable mais, s'il survient, porteur de conséquences considérables. Voir à ce sujet Nassim Nicholas Taleb, *The Black Swan, The Impact of the Highly Improbable*, Random House, New York, 2007.



### 3.2. Explorer les futurs

Dans la deuxième séquence de travail, les fabriques ont cette fois été invitées à explorer, selon les mêmes principes, les futurs possibles. La séquence de questionnement se présentait comme suit :

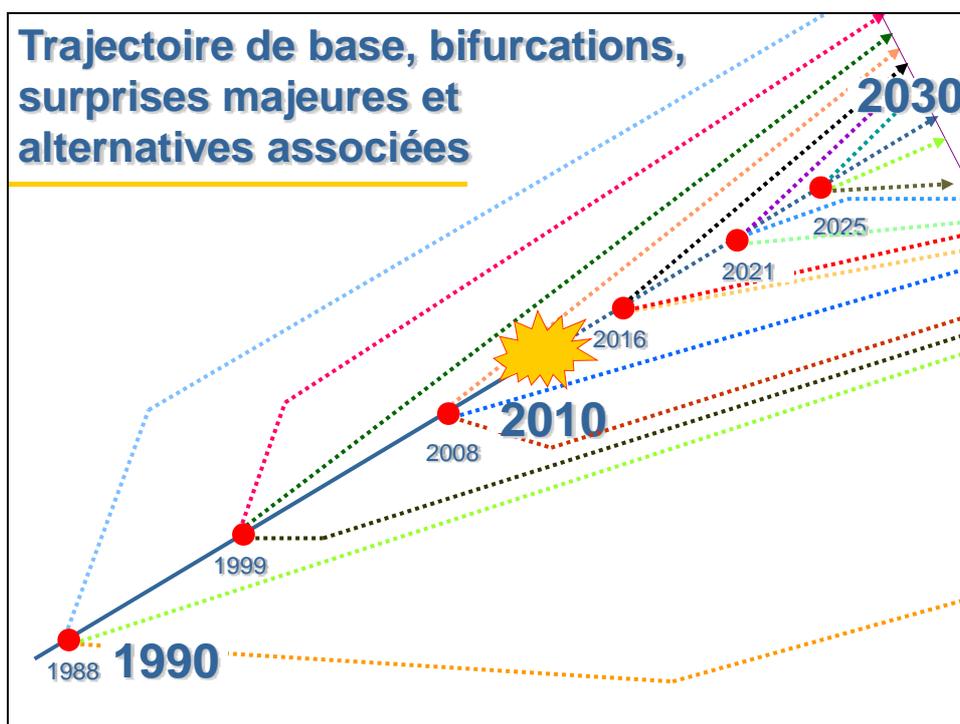
- 1°. identifier les deux ou trois points de bifurcations qui devraient affecter le domaine étudié dans les vingt prochaines années (2010-2030) ;
- 2°. décrire précisément ces deux ou trois bifurcations qui devraient survenir dans le domaine considéré durant cette période ;
- 3°. Enfin, qualifier et expliquer chacune des alternatives plausibles qui sous-tendent ces bifurcations en s'appuyant à la fois sur le passé et, pour le cas particulier des travaux du Collège régional de Prospective, à la lecture du modèle des comportements wallons comme grille de référence.

L'exercice, s'il est exploratoire, est moins virtuel qu'il n'y paraît à première vue. En effet, les participants peuvent relativement aisément identifier les points de bifurcation à venir, sur base des rendez-vous stratégiques connus ou estimés des prochaines décennies dans le cadre du domaine étudié. Ainsi, dans le domaine du vieillissement démographique est-il potentiellement sous tension au moment où les effets du baby boom sont les plus tangibles quelques quatre-vingt ans plus tard. Ainsi aussi, dans le domaine de la gouvernance, le transfert des compétences du niveau fédéral vers le niveau régional peut-il être ponctué de rendez-vous connus (les échéances électorales) ou probables (une énième réforme de l'Etat). L'enjeu n'est pas tellement, pour ces rendez-vous à venir, l'exactitude de la datation, peu intéressante, mais bien la porte ouverte sur de nouvelles alternatives qui peuvent en

être déduits. D'objets temporels tels que élections, directive européenne, mise à la retraite, lancement ou achèvement de grands projets, etc., il est possible d'organiser une réflexion sur l'anticipation de la direction la plus probable que suivra la trajectoire, puis les alternatives plus ou moins plausibles envisageables et leurs conséquences pour tel ou tel enjeu de long terme.

C'est à cette étape également, notamment si le débat s'enlise dans des alternatives prudentes ou peu fertiles, que l'on mobilise les surprises majeures, ces *wild cards* déjà évoquées en évoquant ensuite les effets – positifs ou négatifs – qu'ils auront sur le déroulement de la trajectoire de base ou des trajectoires alternatives.

*Graphique 5 – rendez-vous futurs et surprise majeure*



Le produit de cette étape, que l'on consolidera sous forme de tableau et, si nécessaire d'un schéma du type de ceux qui sont reproduits ici, dans le but de modéliser les trajectoires souhaitables où, s'il faut proposer des scénarios contrastés, des trajectoires qui, en s'articulant, forment un tout plausible et cohérent. Dans le cas du Collège régional de Prospective, la ou les trajectoires retenues devaient correspondre en tout ou en partie avec un modèle prédéfini de comportements wallons souhaitables.

Ici aussi, plusieurs leçons peuvent être formulées par rapport à cette phase prospective :

La première, qui a motivé le choix de cette contribution et de son titre, et qui constitue sans doute un champ de réflexion à investir dans de futurs travaux, c'est le constat que certains futurs qui n'ont pas eu lieu sont toujours vivaces. En d'autres termes, l'articulation entre rétrospective et prospective se réalise souvent naturellement par le réinvestissement, en phase prospective, des alternatives non suivies ou abandonnées par le passé. Certes, ces alternatives nécessitent souvent une remise au goût du jour, un questionnement réellement

critique sur le potentiel de changement ou d'adaptation nécessaire qu'elles portaient, sur leur caractère opérationnalisable, sur les conséquences plausibles pour le fonctionnement actuel et à venir du système. C'est ainsi que, à travers certaines fabriques, la question de la fusion des réseaux d'enseignement ou le rapport difficile de la Wallonie à ses territoires ont traversé les réflexions relatives au passé et au futur et que des alternatives ont été formulées avec des accents comparables.

Ceci n'est pas sans conséquence sur la créativité de l'exercice dans son ensemble et doit être pris en compte dans l'animation, les futurs ne pouvant se réduire à la réactivation de schémas envisagés par le passé et non réalisés. On soulignera aussi que l'actualité de certaines réformes présentées comme structurelles n'est souvent rien d'autre que l'exploration de pistes souvent anciennes. Plus vulgairement, on se trouve parfois face à d'anciennes recettes dans des nouvelles casseroles, un phénomène bien connu des prospectivistes. Cette tendance est perceptible dans les travaux de la fabrique « structures et modèles de l'éducation » qui, anticipant à l'horizon 2015-2020 une territorialisation des politiques d'enseignement, envisage deux alternatives au tendanciel intitulé « le système laissé à lui-même » : une territorialisation sur base provinciale ou une territorialisation par bassin scolaire, en recherchant les conditions de coopération entre acteurs au niveau local, notamment par des logiques de fusion. On retrouve ici de vieux débats, des solutions connues, mais des enjeux réels en termes de performance, d'efficacité et de rationalité.

Il n'en reste pas moins que l'exercice d'identification des alternatives est créatif par essence et permet également de développer des alternatives bousculantes, voire sérieusement impertinentes et donc questionnantes pour l'ensemble du système considéré. Restons dans le cadre des travaux de la fabrique « éducation » pour constater qu'à un horizon plus lointain (2020), ce sont à la fois la rareté des ressources et la mise en concurrence des établissements qui font office de « point de basculement » pour les participants de la fabrique. Se met(trait) en place l'instauration d'un classement de type « test-achat des écoles secondaires », motivant des alternatives à la fois fortement articulées sur une logique de marché, mais aussi sur une mutualisation des moyens et la mobilisation de la société civile et des entreprises. Dans une perspective d'ensemble, on perçoit que l'enjeu structurant et de long terme est sans doute celui de la marchandisation de l'enseignement, sans même évoquer sa capacité à produire les conditions d'une société de la connaissance et de l'innovation.

Ce détour par le contenu des travaux d'une fabrique, évoqués de manière très parcellaire et donc forcément insatisfaisante, nous éclaire sur une autre leçon que l'on peut tirer de la méthode : celle du point de basculement entre maîtrise et créativité. Une lecture transversale des travaux du Collège montre que les rendez-vous les mieux maîtrisés sont sans doute les plus connus, les plus proches dans le temps. Leur caractère tangible rend cependant les débats plus circonscrits, moins ouverts, comme si la proximité du rendez-vous rendait le changement moins audacieux, ce qui n'est pas sans logique. Par contre, des rendez-vous plus virtuels et plus lointains se montrent porteurs d'alternatives moins convenues, de futurs possibles plus audacieux. Le point de basculement entre un futur maîtrisé et des futurs ouverts est évidemment propre à chaque domaine considéré. Il révèle un autre défi fréquemment posé au prospectiviste, celui des conditions dans lesquelles il peut organiser une réflexion suffisamment créative et non contrainte par les contingences du présent. Ici, la méthode présente quelques inconvénients, mais aussi les avantages de se nourrir du temps

long et du vécu des participants, souvent en capacité de dire, dans la phase rétrospective : « on y avait pensé » ou « on avait résolu la question comme suit... ».

Enfin, un dernier message consiste à formuler, comme on le ferait pour la méthode des scénarios, est d'inviter à une certaine prudence dans la formulation des alternatives, qui doivent être prises pour ce qu'elles sont, à savoir des options possibles dans un éventail potentiellement plus large. La tentation est grande, comme pour les scénarios, de transformer une alternative séduisante en stratégie souhaitable. C'est tomber dans le piège de la facilité. A partir de certains travaux de fabriques, on a pu constater, ex post, que la réalité se nourrissait en picorant dans le contenu de plusieurs alternatives.

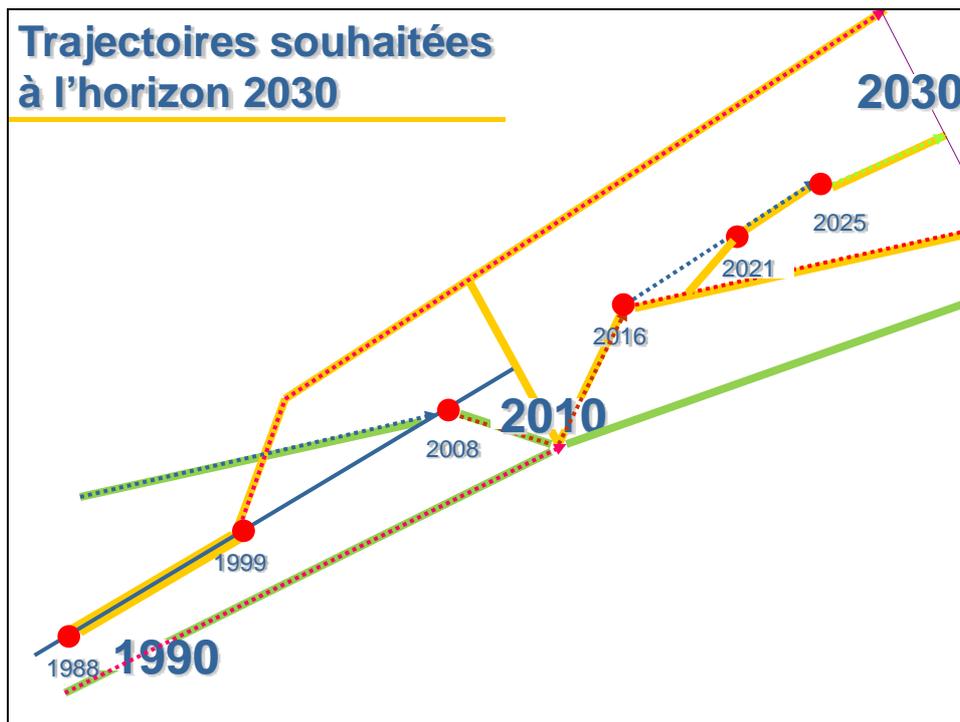
### **3.3. Construire la stratégie**

La dernière séquence de la méthode proposait de construire une stratégie destinée à atteindre, pour le domaine considéré, la vision construite par le Collège régional de Prospective à l'horizon 2030. La phase stratégique appartient au registre normatif et demande donc de faire des choix qui peuvent être contrastés pour offrir plusieurs options face aux enjeux qui ont été identifiés pour chaque domaine. L'exemple des systèmes d'éducation a bien illustré que les quelques alternatives identifiées renvoient à des options politiques assez éloignées. Il n'est jamais inutile de construire, pour faire face à l'avenir, une palette stratégique adaptée à plusieurs hypothèses d'évolution. La réflexion doit donc se nourrir mais aussi dépasser les sensibilités philosophiques ou politiques des uns et des autres et permettre d'articuler les contingences de court terme et les incertitudes du long terme.

Chaque fabrique a donc, sur base des trajectoires souhaitables, eu pour mandat de sélectionner une ou plusieurs trajectoires(s) stratégique(s) correspondant au domaine, puis décrit les séquences permettant d'atteindre la vision à l'horizon 2030 et été amené à donner de la crédibilité à l'ensemble eu égard au modèle des comportements wallons souhaitables en listant les actions à mener, les forces et partenariats extérieurs à mobiliser, ainsi que les ressources nécessaires.

---

Graphique 6 – construire une stratégie souhaitable



Il n'est pas intéressant, pour l'objet de cet article, de rentrer dans le contenu des stratégies développées par l'une ou l'autre fabrique. Encore une fois, nous renvoyons le lecteur aux travaux du Collège, disponibles en ligne ([www.college-prospective-wallonie.org](http://www.college-prospective-wallonie.org)) et qui illustrent le caractère expérimental de la méthode, aussi bien sur le fond que sur la forme.

Transversalement, on constate que le volet stratégique de la réflexion n'est généralement qu'entrouvert. Dans une dynamique de réunion de deux à trois heures, ce sont des pistes, voire des sentiers, qui sont identifiés et qui appellent des développements, notamment en terme de construction politique et d'argumentation robuste. Qui appellent aussi des relectures critiques pour ne pas resservir d'anciennes recettes déjà testées, comme on l'expliquait plus haut.

Retenons néanmoins de l'exercice, en lien avec les deux étapes précédentes, la pertinence et la continuité de certaines alternatives qui figurent en quelque sorte comme des trajectoires parallèles à la ligne de temps effectivement investie. Dans les développements de la fabrique « territoires », on a pu construire une double ligne du temps renvoyant d'une part à la réalité régionale et d'autre part à l'impact du cadre donné par l'Europe. Quand les lignes se croisent, à un moment ou l'autre, les choix s'opèrent, imposés ou volontaire, et induisent des changements de direction, parfois une perte de maîtrise par la Région. Ceci nourrit la stratégie qui, si elle est isolée des éléments de contexte européens, par exemple, aura peu de chances de se révéler performante. Ceci peut également provoquer une réflexion stratégique sur la capacité d'action et de maîtrise que le territoire veut ou peut se donner par rapport à l'environnement européen.

La réflexion stratégique a ceci d'intéressant, quand on se penche sur les résultats des fabriques, qu'elle questionne souvent le jeu d'acteurs et donc le système de gouvernance de chaque domaine considéré, en développement souvent des alternatives à travers lesquelles la participation des acteurs du système est plus large, plus transparente, plus ouverte. Ceci explique notamment pourquoi la démarche du Collège régional de Prospective a débouché, en mars 2011, sur un appel pour un Contrat sociétal wallon appelant notamment à une transformation de la Wallonie par ses acteurs, comme l'indique l'extrait suivant : « *La Wallonie ne se métamorphosera jamais pour répondre aux enjeux d'aujourd'hui et de demain si elle se contente de faire porter les nouvelles responsabilités par ses seuls élus et par le seul secteur public. Elle doit mobiliser toutes ses ressources au service de son développement : ses entreprises, ses travailleurs, ses associations, ses administrations, ses acteurs de terrains, ses citoyens, ses jeunes et ses retraités... Les capacités qui sont les siennes comme ses potentialités sont immenses : de nombreux exemples existent des transformations importantes qu'elles ont déjà permises. En cela, la Wallonie de l'avenir réside déjà largement dans celle du présent, même s'il faut pouvoir reconnaître que le processus est loin d'être achevé.* »<sup>13</sup> On retrouve ici la nécessaire articulation entre réflexion de long terme et vocation opérationnelle de la prospective. On retrouve également l'objectif mobilisateur d'une discipline qui ne nous paraît performante que lorsqu'elle est pratiquée collectivement et dans une finalité de transformation du système.

## 5. Conclusions

Discipline d'exploration de la temporalité, la prospective se doit de rester dynamique dans ses voyages et ses méthodes. Cette méthode des bifurcations que nous avons pu expérimenter à travers les travaux du Collège, puis affiner à plusieurs reprises dans des contextes très différents, propose d'explorer de façon innovante la notion de changement à partir de concepts ouvreurs d'horizons tels que les points de bifurcation et les alternatives qu'ils permettent de mettre en évidence dans le passé comme dans le futur. De la sorte, la linéarité de ces deux espaces de référence communs, liée à une perception souvent dominante, devient objet de débats dans une dynamique qui se veut ouverte et critique, à travers la participation des acteurs qui y ont vécu et y vivront, voire qui parfois ont contribué aux choix à faire ou y contribueront à l'avenir.

Appliquée dans le contexte d'une entreprise ou d'une institution, la méthode peut également se révéler puissante pour construire un référentiel commun à travers la construction d'un consensus sur le chemin parcouru et les sentiers de traverse délaissés, puis ouvreuse de possible pour les étapes à venir. La méthode des bifurcations se présente alors comme un outil de gestion de la transition qui valorise l'expertise des anciens dans la phase rétrospective, ainsi que la créativité des nouveaux dans la phase prospective.

La remise en débat de futurs qui n'ont pas eu lieu, d'alternatives créatrices, est également porteuse de sens pour les acteurs. Souvent vivaces dans les mémoires, parfois inédites, les alternatives restent des objets plausibles, questionnantes par rapport à un tendanciel très liés aux contingences du présent ou du passé.

---

<sup>13</sup> *Appel pour un Contrat sociétal wallon* publié dans la *Libre Belgique* le vendredi 4 mars 2011. [http://www.college-prospective-wallonie.org/Appel\\_Contrat-societal.htm](http://www.college-prospective-wallonie.org/Appel_Contrat-societal.htm)

L'expérience relatée à travers les travaux du Collège régional de Prospective doit également rendre attentifs à deux écueils :

D'une part, et c'est un piège que l'historien connaît bien, revisiter le passé en connaissance de cause appelle une démarche prudente et non manipulatrice. Le risque est d'évoquer un paradis perdu, une frustration ancienne, une vieille recette non remise en question par le goût du jour, ou plus dangereux, non confrontée aux enjeux à venir. La méthode se doit d'être critique, créatrice de nouvelles alternatives et porteuses de préparation à des avenir incertains, non à des passés connus. Soulignons La rétroprospective est davantage un effort de recollection et de remise en perspective de la représentation des acteurs qu'un effort d'histoire critique : plus que jamais on jette un regard forcément subjectif sur le passé qui se traduit d'ailleurs par des chronologies approximatives ou confuses dans les travaux de certaines Fabriques.

D'autre part, la critique portée sur le passé et le présent n'a pas pour vocation à juger négativement les choix qui ont été posés. La démarche se rapproche ici de l'évaluation et de l'exercice de décomposition analytique qui doit être fait quand on cherche à comprendre la logique d'intervention qui explique le chemin parcouru. L'évaluateur, comme le prospectiviste, doivent prendre en compte, dans leur métier, l'évolution du contexte et, plus particulièrement la gestion très délicate des impacts de long termes des options politiques choisies et à choisir. On rappellera à cet égard les travaux de pédagogie et d'explication réalisés par la Société wallonne d'Evaluation et de Prospective<sup>14</sup> qui, depuis 1999, travaille à outiller les acteurs en matière de gouvernance par les méthodes des deux disciplines. La méthode des bifurcations que nous avons illustrée à travers cette contribution constitue à cet égard un lieu de rencontre et de fertilisation qui nous paraît intéressant.

---

<sup>14</sup> [www.la-swep.be](http://www.la-swep.be).