

ENTRETIEN

PROSPECTIVE

ÉTUDIER

LES RUPTURES POUR MIEUX

LES ANTICIPER

PROPOS RECUEILLIS PAR
SOPHY CAULIER

INTERDISCIPLINAIRE PAR NATURE,
LA PROSPECTIVE S'INTÉRESSE AUX RUPTURES
QUI POURRAIENT ADVENIR ET AUX SCÉNARIOS
QUI Y CONDUISSENT OU PERMETTENT
DE LES ÉVITER. À PRATIQUER AVEC FROIDEUR
ET DISTANCE POUR NE PAS SE LAISSER DÉPRIMER...





© BGSStock72

Sophy Caulier : *Comment différenciez-vous la prospective de la prévision ou de la futurologie ?*

Cécile Wendling : Il y a trois façons d'anticiper l'avenir : la première, c'est la prévision. On prolonge les tendances actuelles, toutes choses égales par ailleurs, pour projeter où nous en serons dans un an ou dans deux ans, sur des indicateurs quantitatifs comme le taux de chômage, le PIB, etc. C'est ce que fait, par exemple, le chef économiste dans une banque.

À l'inverse, la **prospective** est l'étude de ce qui peut faire rupture si toutes choses ne sont pas égales par ailleurs, par rapport à la tendance actuelle. Cela consiste à explorer ces ruptures. Qu'elles soient démographiques, sociales, technologiques, environnementales, etc., elles sont toutes possibles, plausibles et argumentées ; on les décrit sous forme de scénarios, eux aussi possibles, plausibles et argumentés.

La troisième façon d'anticiper, c'est la **fiction**. Contrairement aux précédentes, il n'y a pas besoin que ce soit pos-

sible ou plausible, il faut juste emporter le lecteur. On peut ainsi raconter l'invasion de Paris par des aliens...

S. C. : *En quoi consiste votre métier, comment le pratiquez-vous ?*

C. W. : En tant que prospectiviste, je développe un argumentaire pour expliquer l'impact de certaines ruptures sur un sujet donné. Prenons l'exemple de l'avenir du travail, qu'est-ce qui fait rupture aujourd'hui ? Pour certains, c'est l'intelligence artificielle, parce qu'elle redéfinit la façon dont on travaille, l'interaction sociale... Pour d'autres, ce sont plutôt des ruptures réglementaires : on rallonge la durée du travail, la population vieillissante va devoir travailler plus longtemps, etc.

Pour étudier ce sujet, on croise les ruptures démographiques, réglementaires, technologiques, économiques, à partir de différents scénarios tous possibles et on étudie ce qui conduit à un scénario donné, par exemple : l'intelligence artificielle (IA) fait disparaître le travail ou le chômage disparaît en France. Le décideur peut choisir une stratégie A pour être résilient sur tous ces scénarios, ou une stratégie B pour tout faire pour empêcher un scénario d'arriver, ou il peut combiner plusieurs ruptures dans un scénario. Mais si on peut imaginer plusieurs possibilités, une chose est sûre : personne ne peut prédire l'avenir !

S. C. : *À quelles disciplines la prospective fait-elle appel ?*

C. W. : C'est un domaine très multidisciplinaire. La prospective n'est pas une science, mais elle se fait avec des groupes de travail dans lesquels interviennent toujours des représentants des disciplines concernées par les scénarios : démographes, spécialistes de l'IA, économistes, etc. Je ne crois pas qu'il existe des gourous du futur ! Par contre, je crois à l'hybridation et à l'interdisciplinarité, à des collectifs qui permettent d'éclairer les angles morts des sujets abordés. Souvent, les ruptures ne sont pas explicables par une seule discipline, mais par le croisement de plusieurs. C'est parce qu'une rupture démographique se croise avec une rupture géopolitique ou économique qu'il se passe quelque chose.

S. C. : *Peut-on faire de la prospective dans tous les domaines ou secteurs ?*

C. W. : Aujourd'hui, oui ! Jusqu'à il y a peu, la prospective s'utilisait surtout dans les domaines qui ont une approche par le temps long : l'énergie, l'eau, les ressources

La prospective consiste à explorer des ruptures (démographiques, sociales, technologiques...).

naturelles, tous secteurs qui ont besoin de cette projection. Mais aujourd'hui, à cause du changement climatique, des changements éthiques dans les aspirations, les attentes, les valeurs des consommateurs, d'autres entreprises en ont également besoin ! De même, la prospective intéresse désormais aussi bien le public que le privé, il y a un commissaire à la prospective à la Commission européenne, dans les gouvernements, les agences publiques et même dans les régions (Nord), les villes (Grand Lyon). Sur l'avenir de la mobilité en Ile-de-France, par exemple, il faut recouper des données démographiques, économiques, climatiques et se projeter sur du long terme. Tout ce travail est nécessaire pour que les gares ne soient pas sous-dimensionnées, pour que les trains puissent accueillir des handicapés, des poussettes. Sans cela, les décideurs conçoivent des choses qui sont déjà datées... À l'époque du commissariat au plan, on avait le réflexe du temps long ; aujourd'hui, avec la pression médiatique, les élus veulent avoir un effet tout de suite. Je ne suis pas sûre qu'ils se projettent vraiment et se posent la question de savoir si les développements qu'ils entreprennent actuellement seront durables à cinquante ans.

C'est une de mes obsessions, je veux transmettre aux gens le pouvoir du temps long, sans quoi on dépense de l'énergie au mauvais endroit et on crée quelque chose qui n'est pas soutenable, c'est du gâchis ! Même à l'échelle micro-sociologique, d'un individu, pour mener à bien un projet, il faut lui dédier du temps long. Il y a très peu de gens à présent qui arrivent à se projeter comme ça.

Faire des choix demande un vrai débat démocratique

S. C. : *Quelles ruptures voyez-vous à l'horizon 2035-2040 ?*

C. W. : Si nous regardons le domaine de la santé, nous sommes confrontés à de vraies difficultés liées à une population vieillissante et à des infrastructures sous-dimensionnées. On assiste à une véritable explosion des problèmes de santé mentale, des suicides, des dépressions, qui commencent de plus en plus tôt et qui touchent des enfants, des adolescents.

Il y a aussi la question du choix par rapport à nos corps, par rapport à la mort. Beaucoup de scientifiques s'intéressent au fait qu'il n'y a jamais eu autant de questions sur le choix à la fin de vie. Dans

CÉCILE WENDLING, UNE PESSIMISTE QUI SE SOIGNE



Cécile Wendling prône la multidisciplinarité. Tout au long de ses études et de sa carrière, elle a mêlé, apprentissages et expériences. Après un bac S, elle fait une prépa littéraire à laquelle s'ajoutent mathématiques et économie-sociologie... La voilà dotée, dit-elle de « *semelles tout-terrain* ». « *Cette formation m'a appris à aborder rapidement n'importe quel sujet.* » Elle enchaîne avec le programme européen de l'ESCP : Oxford, Berlin et Paris à raison d'un an dans chaque ville. Elle obtient un diplôme dans la langue du pays ! Elle fait un master à Sciences Po et rejoint l'orchestre de l'école en tant que violoniste.

Son doctorat à l'European University Institute (EUI) de Florence l'amènera à la sociologie des risques et des crises. Sa thèse, menée entre 2005 et 2009, traite de l'anticipation et de la réponse que l'Union européenne pourrait apporter face à des événements tels que les attentats du 11 septembre 2001. Puis elle enchaîne des missions de recherche et d'analyse stratégique pour des organismes et institutions. En 2014, elle rejoint le groupe AXA où elle dirige la prospective puis la stratégie sécurité, la recherche et l'anticipation des menaces. Auteure, rapporteure, chargée de cours, membre de plusieurs comités et groupes d'experts, elle travaille sur de nombreux sujets, telles la sécurité et l'anticipation des menaces (technologiques, sociales ou géopolitiques)...

Depuis 2023, elle dirige le cabinet de prospective Pan-or-amiqes. Elle continue de publier, d'enseigner et de mener des travaux de recherche, notamment avec le Centre de sociologie des organisations (SciencesPo Paris – CNRS). Auditrice de l'Institut des hautes études de défense nationale (IHEDN), elle est membre du Haut Comité d'évaluation de la condition militaire et... colonel de réserve dans l'Armée de l'air et de l'espace. Selon elle, la pratique de la prospective a besoin de « *beaucoup de lectures!* » Elle chronique aussi des romans sur son blog (Pan-or-amiqes.blogspot.com). Elle se rend souvent à des expositions et suit des séries, qui lui permettent de capter des signaux faibles de nos sociétés. « *Je suis une pessimiste qui se soigne. Le contexte n'est guère rassurant. Mais la pratique de la prospective m'a rendue plus résiliente. Je sais que les pires scénarios ne sont pas impossibles, cela me fait aimer le présent!* »

de nombreux domaines, poussés par le numérique, la tendance est à l'hyper personnalisation du rapport au monde qui a conduit à une forte revendication : mon corps, mon choix, mon genre, ma façon de mourir ou de me soigner...

Avoir beaucoup plus de possibilités de savoir va nous conduire vers des postures beaucoup plus polarisées. Dans les quinze prochaines années, cela va se traduire par des revendications sur de nouveaux droits : comment mourir, changer d'identité, etc. Ce sont des sujets très cliquants socialement, car derrière la question du rapport au corps, à sa sexualisation, à sa représentation, il y a un enjeu politique et un morcellement très cliquants. On le voit avec les sujets de l'IVG, du changement de sexe, de la mort... Cela pose également la question de savoir comment on fait société, c'est-à-dire qui paie pour quoi, la question des choix fait ressortir la question de la solidarité intra- et intergénérationnelle.

La prospective ici consiste à faire des choix, à décider en fonction des ruptures anticipées, cela demande que l'on ait un vrai débat démocratique. Or on constate qu'il est de plus en plus difficile de débattre démocratiquement, aujourd'hui...

S. C. : *Et en ce qui concerne l'économie ?*

C. W. : Si l'on en croit les prévisions de l'ONU, en 2030, 1% des personnes les plus riches posséderont deux tiers des richesses mondiales. On le voit, les inégalités ne reculent pas ! Ce mécanisme a des conséquences sur l'accès aux soins, à l'éducation, au numérique... car derrière l'inégalité économique se cachent toutes les autres inégalités, sociales, de droit, etc.

Des ONG comme Oxfam abordent la responsabilité des entreprises dans les inégalités et font des rapports sur les écarts de salaires dans les entreprises. Des associations d'auditeurs ont posé la question de savoir si la pratique de l'évasion fiscale n'était pas irresponsable, s'ils n'avaient pas un devoir éthique puisque la redistribution passe par l'impôt ? Jusque-là, rien n'a réglé le problème. Nous devons nous poser la question de la place de l'entreprise dans la société. Il y a déjà un courant qui parle d'entreprise

régénérative, qui dit que l'entreprise doit faire du bien autour d'elle, pas seulement faire du profit, mais régénérer la biodiversité, l'économie d'un territoire...

S. C. : *Comment la prospective étudie-t-elle un tel sujet ?*

C. W. : Il s'agit de capter les signaux faibles, ce que j'appelle « aujourd'hui et déjà demain » ! Quand Oxfam publie un rapport sur les inégalités, c'est le début de quelque chose. J'essaie de voir ce qu'il se passe, ce qui bouge aujourd'hui. Ces organisations qui veillent au capital économique, veillent aussi au capital culturel, social. En l'occurrence, leurs publications ouvrent le débat sur les limites de la croissance et posent des questions : peut-on croître éternellement ? Qu'est-ce qu'une croissance raisonnable ou raisonnée ? Il y a dix ans, les entreprises ne voulaient que croître, elles se posent à présent la question de la valeur, de quoi est-elle faite ? Est-elle seulement financière ? Comment la créer et la partager ?

Aujourd'hui, les gestionnaires de forêt vendent du bois et se rémunèrent avec un pourcentage sur la tonne de bois vendue. Demain, parce que les forêts n'existeront plus à l'identique, que vendront-ils ? Peut-être de la capture de carbone ? Pour ça, il faut donner une valeur à la biodiversité et créer un label qui permet de « vendre » ça, de le reconnaître socialement comme une valeur.

Des tendances de consommations difficiles à anticiper

S. C. : *Quelles sont les ruptures imaginables en matière de consommation ?*

C. W. : J'ai l'impression qu'il y a une forme d'archipelisation des tendances de consommation, composée de nombreux îlots, celui du consommer le moins cher possible, celui des consommateurs engagés, qui veulent réduire leur empreinte carbone, celui de la consommation éthique, qui ne veut pas de vêtements fabriqués par des enfants, ou celui de la consommation par influenceurs, qui à l'heure de la mondialisation, a un impact très rapide... Ces différents schémas sont très difficiles à capter car personne n'est rationnel. Même les jeunes qui se disent les plus engagés n'ont pas des comportements toujours « responsables », je le dis sans jugement. Un jeune végétarien qui ne veut plus prendre l'avion va quand même passer des heures à visionner des séries en streaming alors que cela

« Il s'agit de capter des signaux faibles, ce que j'appelle "aujourd'hui et déjà demain !" »



consomme énormément d'eau et d'énergie et que ce n'est pas soutenable. Donc même si on entre dans les profils sociaux de consommation des observatoires, on reste très paradoxaux en tant qu'humains ! Cela dit, je crois que l'on va vers une consommation plus durable, du recyclage, de l'*up-cycling*, de la *slow fashion*. J'ai envie de croire à tout ça, mais ce n'est pas si limpide que ça.

S. C. : *N'est-ce pas déprimant de travailler sur les risques et les crises ?*

C. W. : Je suis une pessimiste qui se soigne ! Il est vrai que ce n'est pas très gai de faire de la prospective en ce moment, mais je ne prends pas les choses pour acquises. Je crois que cela me rend plus

résiliente. Paris à 50°C ou les Saintes-Marie-de-la-Mer sous l'eau, c'est possible, je ne me dis pas « *c'est de la fiction* ». Comme beaucoup de prospectivistes, je vois les scénarios de rupture dans mon quotidien, nous avons ce schéma de pensée là. J'ai conscience de tout cela, ça me fait beaucoup aimer le présent. La vraie question est comment rester dans la vie, dans la joie, ne pas tomber dans la peur. C'est pour ça que je lis des romans, que je fais des ateliers d'écriture, que je vais voir de l'art. On a vraiment besoin de ça, de recréer des visions. Qui aujourd'hui a une vision, qui n'est pas seulement porteuse du repli sur soi. Nous avons besoin de visions enthousiasmantes, collectives, à nous de les trouver !

SPÉCIALISTE DES MENACES

Cécile Wendling travaille en particulier sur les sujets de sécurité et l'anticipation des menaces technologiques, sociales ou géopolitiques.

© D.R.