

# Renouveler la prospective par les narratifs ?

Accroître la capacité de résilience des collectivités locales

Emmanuel Muller

Séminaire CSI - 06/06/2024

# Attentes par rapport au séminaire

- Développements méthodologiques envisageables et évaluation des résultats?
- Applications à d'autres secteurs?
- Papier (et/ou autres formes et canaux de communication)?

# Contexte : crises, catastrophes et événements extrêmes

- Multiplication des risques et de situations de « polycrises »
- Apparition de nouvelles menaces
- Effets d'incertitude
- Caractère imprévisible des événements extrêmes
- Impacts de la complexité et de l'ambiguïté
- Insuffisance ou inadaptation des moyens
- Capacités insuffisantes de mobilisation de ressources hybrides
- Adaptation à long terme aux nouvelles situations
- Effets d'apprentissage et capacité d'innovation liés aux crises
- ...

# La résilience des organisations

- *A key point is that resilience is more than mere 'absorptive capacity' or 'speed of recovery': it depends on innovation and creative socio-cultural adaptations made possible by flexible and polycentric institutional processes. (Aligica and Tarko, 2014)*
- *We define organizational resilience as an organization's ability to anticipate potential threats, to cope effectively with adverse events, and to adapt to changing conditions. (Duchek, 2020)*
- *Based on rigidity, hierarchy, procedures, formalities, and specific norms, public administration is now confronting with the challenge of changing its traditional values. It should become more flexible, adaptable and, in the end, transformational. (...) The system will absorb the shock and will adapt to the new circumstances by implementing more or less substantial changes. (Profiroiu and Nastaca, 2021)*

# La résilience organisationnelle comme méta-capacité (Duchek, 2020)

- Capacité des organisations à anticiper les crises
- Capacité des organisations à faire face pendant les crises
- Capacité des organisations à évoluer suite à des crises

# La résilience organisationnelle comme méta-capacité

- **Capacité des organisations à anticiper les crises**
- Capacité des organisations à faire face pendant les crises
- Capacité des organisations à évoluer suite à des crises

# Anticiper ?

- Méthodes traditionnelles de prospective
- Futurologie
- **Narratifs**

# Les méthodes traditionnelles de prospective



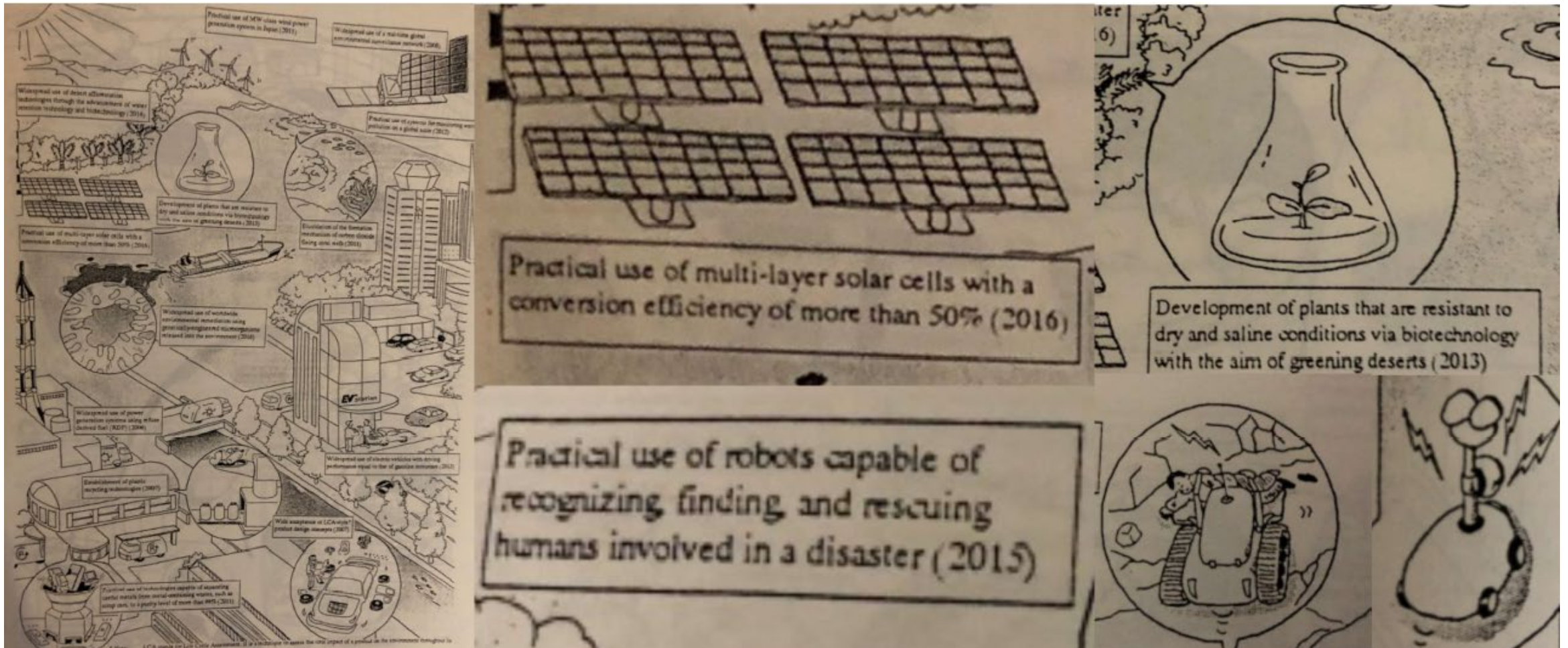


# L'approche Delphi





# Aller plus loin aujourd'hui que le NISTEP il y a 25 ans?



# Employer des narratifs et tirer des leçons du futur

- Une définition possible des narratifs : récit cohérent basé sur une orientation particulière d'une série d'évènements à l'aide d'informations sélectionnées spécifiquement.
- De nombreuses disciplines scientifiques emploient des techniques basées sur des narratifs (histoire, sciences de gestion, exobiologie, etc.).
- Intérêt fondamental : inclure grâce à un récit des acteurs et les confronter à des situations futures d'une probabilité faible mais d'un degré élevé de cohérence.

# *What if?*



<https://www.knowitall.org/series/south-carolina-public-radio/walter-edgars-journal/conversations-civil-war-1863-gettysburg>



# Recourir à la science-fiction ?



# Ceci n'est pas de la science-fiction !



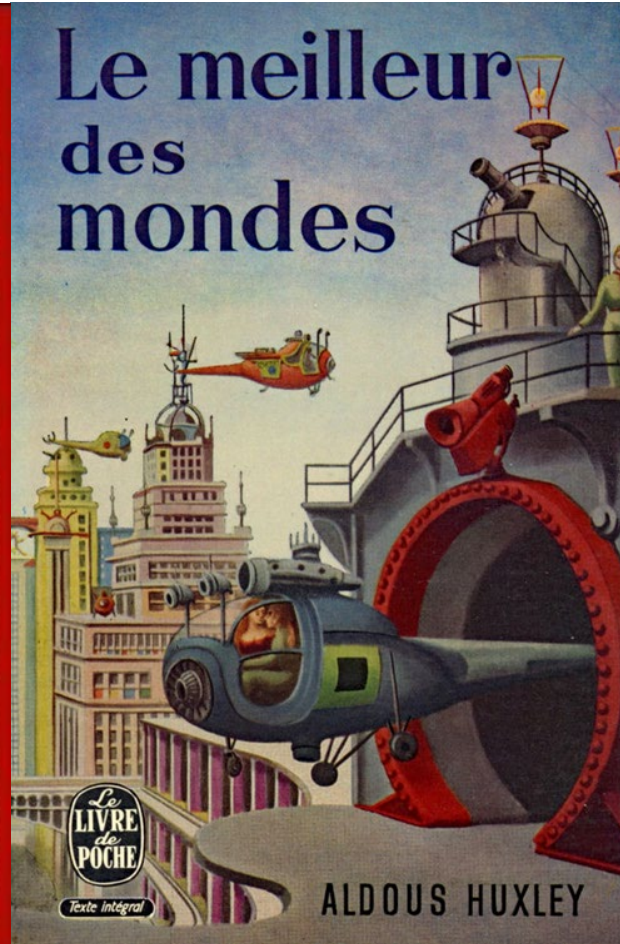
# Qu'est-ce que la science-fiction ?

- Michel Butor (*La crise de croissance de la science-fiction*, 1953) :

*Si le genre science-fiction est assez difficile à délimiter il est, du moins, des plus aisés à désigner. Il suffit de dire : « vous savez, ces récits où l'on parle de fusées interplanétaires », pour que l'interlocuteur le moins préparé comprenne immédiatement ce dont il s'agit.*

- Le Robert :

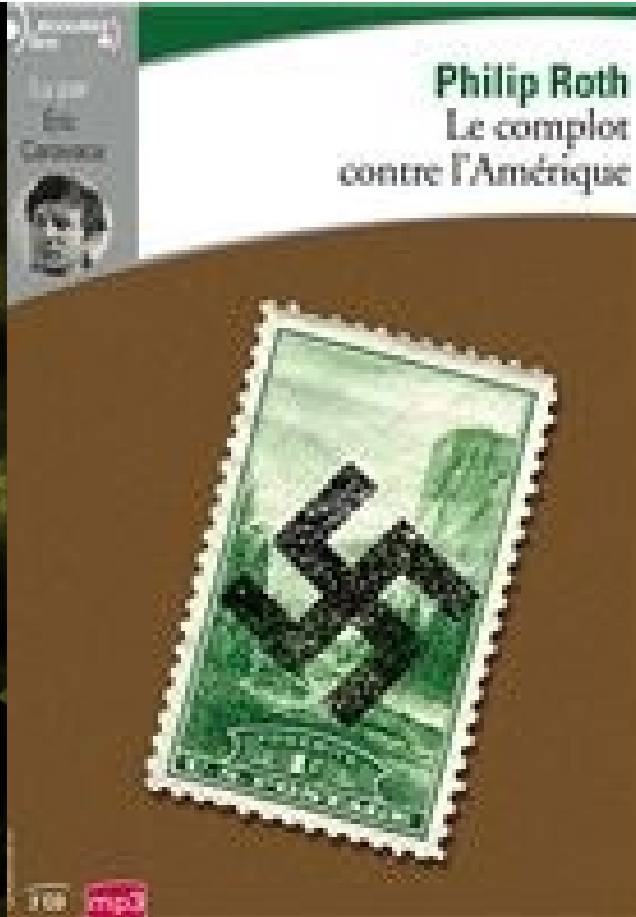
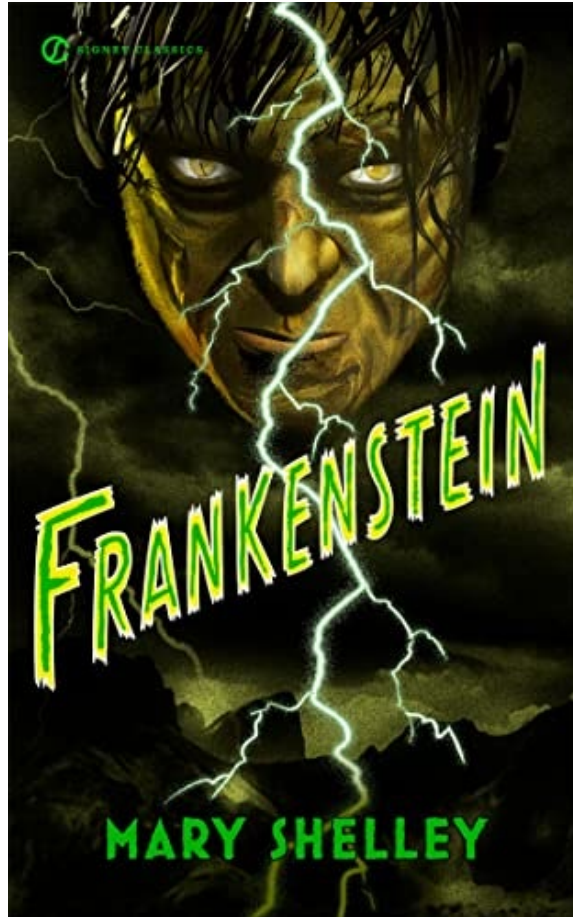
*(..) genre littéraire et artistique qui décrit un état futur du monde en extrapolant les données de la science ou de la technologie.*





# Un paradoxe apparent caché derrière une mauvaise traduction

- Comment est-on passé de *science fiction* à **science-fiction** ?
- Au début du vingtième siècle en France, on parlait encore de *merveilleux scientifique*. Aux Etats-Unis, le terme *science fiction* est apparue tardivement (en 1929, forgé par Hugo Gernsback, éditeur d'Amazing Stories).
- La **science** (qui résulte de lois cohérentes testées le plus souvent empiriquement ) et la **fiction** (qui relève de l'imaginaire) semblent par nature être contradictoires.
- Cependant, tant la science que la fiction requièrent de la créativité.
- Mais ce qui importe dans un récit de science-fiction, ce n'est pas d'être possible mais d'être **plausible** : la cohérence est plus importante que la vraisemblance.



# Trois propositions clés

## Les récits de science-fiction :

1. constituent des **expériences de pensée** qui sont basées sur des éléments plausibles.
2. ne relèvent pas de la futurologie, ce qui est fondamental c'est le **rapport au présent, au réel et à nous-mêmes**.
3. fournissent des outils de **prospective stratégique**.

# La science-fiction peut-elle être utile à la prospective stratégique?



# Accroître la résilience des collectivités locales ?

- Méthodes traditionnelles de prospective
- Futurologie
- ***Narratifs***



# Expériences menées

(exemple CréaSXB : 2056 / 2029 / 2036 / 2056)



# Expériences menées

## (exemple CréaSXB : 2056 / 2029 / 2036 / 2056)

Mercredi 8 novembre 2056



Votre véhicule s'est enfin arrêté devant le Palais Universitaire de Strasbourg. Vous êtes en avance, il ne vous aura fallu qu'une dizaine d'heures pour faire le trajet depuis votre appartement sécurisé de la zone protégée du quartier européen de Bruxelles. Vous auriez préféré faire le trajet en train rapide mais cela vous aurait pris au moins sept heures. Et compte tenu de votre triste notoriété cela pouvait s'avérer dangereux. Plus moyen de vous déplacer sans garde du corps. Hector balais attentivement d'un regard à 360 degrés les alentours puis d'un coup de menton vous indique que le vole est libre. Il vous accompagne jusqu'à dans le bâtiment. Le quartier a été partiellement déserté par la succession d'émeutes urbaines devenues monnaie courante dans toutes les villes. L'air vous paraît plus respirable qu'à Bruxelles mais au travers d'un masque filtrant c'est toujours difficile à déterminer.

Tout est gris. Le ciel, le bâtiment, le fonctionnaire européen qui vous accueille.

Le Palais U7 Une image diffuse tente de percer les frontières de votre mémoire. Quand êtes-vous pour la dernière fois dans ce bâtiment ? Votre mémoire vous fait défaut. C'était il y a très longtemps. Ne reste que le souvenir d'une pause-café et d'un grand Act de lire.

Peut-être aurait-il fallu refuser. Refuser cette invitation. Mais peut-on refuser à son Altra Mater ? La Doctoresse de la Fac de Sciences Eco avait su se montrer convaincante. « Il faut souffler l'espoir aux jeunes générations, tout s'est pas perdu ! ». C'est ce que vous pensiez également au moment de terminer votre Master, au milieu des années 20. Et c'est à ce moment, diplômé en poche, que vous avez démarré votre carrière dans les institutions européennes.

Carrière fulgurante il est vrai. Mais à quel prix ? Tant de décisions et sans doute tant de mauvais choix. Mais peut-être y a-t-il des enseignements à tirer pour celles et ceux qui vont succéder un jour prochain. Cette conférence est devenue au fil des semaines une obsession pour vous. « Les trois décennies qui ont changé l'Europe et le monde : choix politique, environnementaux et sociaux. » Un titre ronflant à souhait. Mais bon, c'était des universitaires l'avaient choisi. Et puis, pour une fois ce sera en français. Au fond, le moment est peut-être venu de rendre des comptes. A vous-même et aux autres en attendant le jugement de l'Histoire. Si tant est qu'il y aura encore de l'histoire...

Une petite glace vous a été mise à disposition pour les quelques heures qui vous restent avant votre intervention. Vous mettez la dernière main à vos notes. Au final, ce sera un travail d'inspection « grand public ». Vous allez vous lancer dans l'exercice périlleux de retracer des événements décisifs auxquels vous avez contribué. Au prix du plus souvent de déclarations et de nuits blanches.

Avez-vous vraiment fait les bons choix ?

Septembre 2036 : FRONTX



En l'espace de deux décennies la situation en mer Méditerranée est passée dans le jargon technocratique européen de « préoccupante » à « intenable ». De quelques centaines de victimes par an, les naufrages d'embarcations de fortune provoquent à présent des milliers de mort par mois. Surnommée le plus grand cimetière marin du monde, la Méditerranée va bientôt engloutir des millions d'êtres humains fuyant la plus grande catastrophe climatique de mémoire d'homme.

En l'espace d'une dizaine de jours, une série de décès de chaleur a ravagé la quasi-totalité de l'Afrique sub-saharienne, l'essentiel du sous-continent indien et une partie importante de l'Asie du sud-est. Les estimations les moins pessimistes parlaient d'un milliard de victimes. Le chiffre de deux milliards dans les semaines à venir se chuchotait dans les couloirs des ministères et de la commission. Presque un tiers de l'humanité fuyait les zones dans lesquelles la vie humaine était devenue impossible.

Pour l'Europe cela signifiait un déplacement sans précédent de réfugiés climatiques. Les chiffres avancés étaient d'environ 250 millions. Plus que l'ensemble des populations de l'Allemagne, de la France et de l'Italie. Agir avant qu'il ne soit trop tard. Transformer FRONTX (l'agence européenne de garde-frontières et de garde-côtes) en une armée fédérale coordonnant les flottes militaires de l'ensemble des pays européens n'était imposé comme étant la solution. Cela signifiait couler une sommation des embarcations de fortune et bombarder les rives de pays amis qui réclamaient désespérément l'aide de l'Europe. En d'autres mots, la fin irréversible de siècles d'histoire reposant sur une certaine idée de ce que pouvait être l'humanité.

Quelle est votre décision?

**RÉPONSE A** : Participer à la lutte contre le réchauffement climatique en respectant la loi et en devenant un humain 2.0.

**RÉPONSE B** : Tenter de résister en entrant dans la clandestinité car votre libre-arbitre est pour vous plus important que la survie collective de l'humanité.

**RÉPONSE C** : Accepter de devenir un « super-centaure » pour conserver un contrôle sur l'évolution des humains 2.0 et empêcher ainsi le naufrage planétaire.

# Les limitations des collectivités locales au regard de l'anticipation des crises

- Aucune influence sur les variables méta-stratégiques
- Pas d'*exit strategy*...
- Moyens très, très limités !



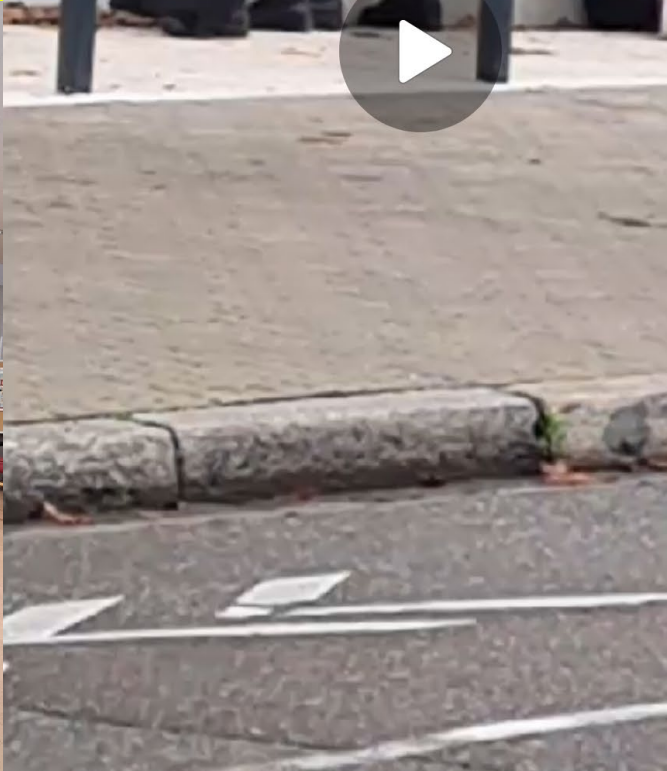
# Utilité des narratifs pour les collectivités locales

- Faire des choix stratégiques et organisationnels
  - Croisement de la vision d'ensemble « établie » avec des visions alternatives
  - Détection de liens de cause à effet inattendus
  - Détection de faiblesses
- Communiquer en interne
  - Sensibilisation facilitée
  - Capacité d'adhésion et de mobilisation accrue
  - Amélioration des canaux de communication
- Communiquer en externe (négocier)
  - Meilleure compréhension des besoins et des ressources
  - Capacité de négociation accrue
  - Accroissement de la cohérence des ressources sollicitées

# Travaux transfrontaliers en cours











ILL

TEI

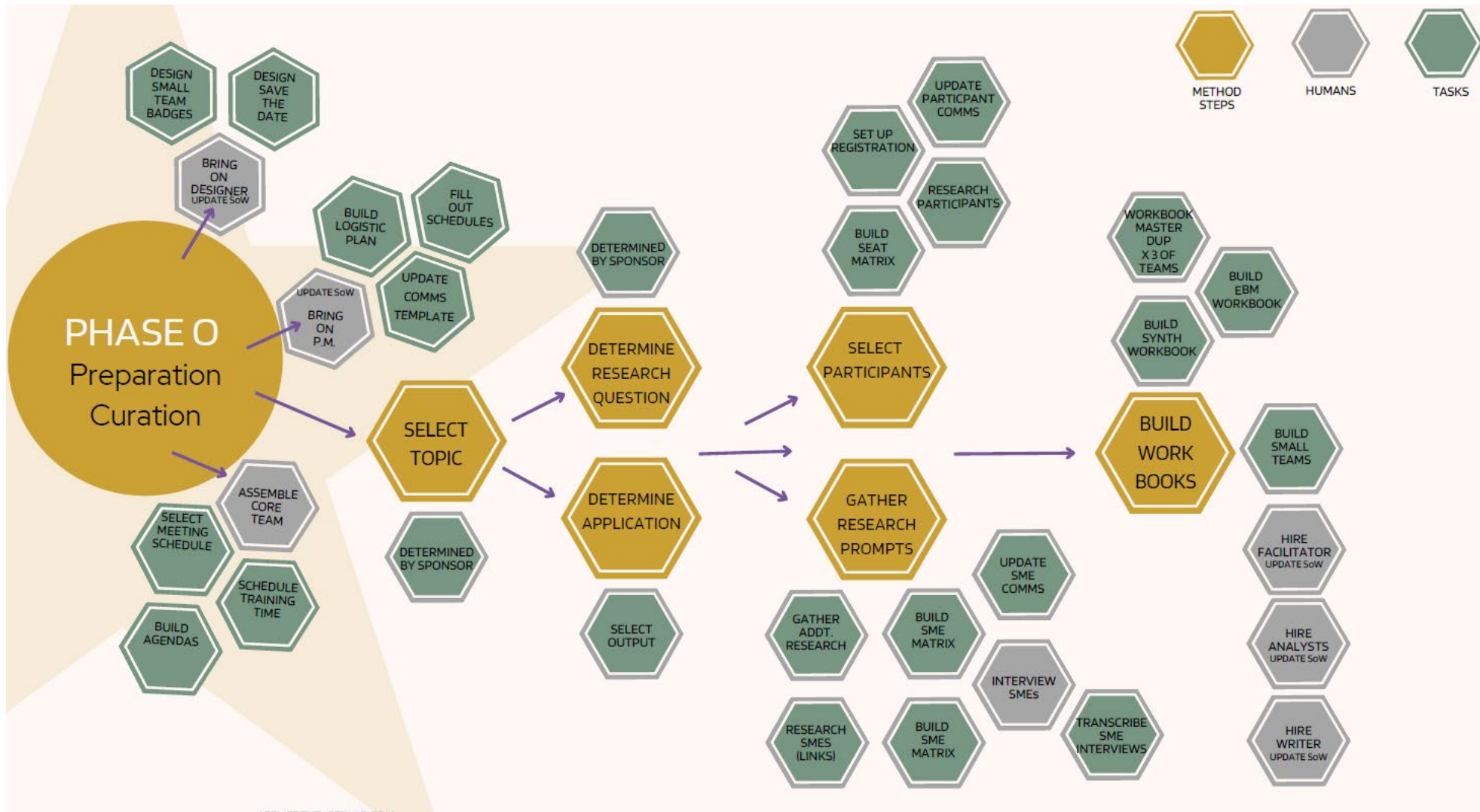
POLIZEI

POLIZEI

TEI



# THREATCASTING (Arizona State University)



# Attentes par rapport au séminaire

- Développements méthodologiques envisageables et évaluation des résultats?
- Applications à d'autres secteurs?
- Papier (et/ou autres formes et canaux de communication)?