

Quelle prospective pour quels futurs ?

Intervention au comité scientifique du Laboratoire des transitions

Frédéric Heselmans

5/10/2026

Lorsque nous parlons de futurs et de prospective, en particulier dans un laboratoire consacré aux transitions, il y a matière à bien plus qu'une brève communication. Le point de vue que je vais développer à l'occasion de cette intervention s'articulera donc plus particulièrement sur les questions épistémologiques, et dans une certaine mesure politiques, que les conceptions de la prospective et des recherches portant sur l'avenir impliquent ou peuvent impliquer. En réalité, à mes yeux, lorsque nous utilisons le vocabulaire de la prospective ou que nous mettons au pluriel les études sur les futurs, nous engageons une certaine conception de la connaissance et de son rapport à l'action. Nous parlons nécessairement d'hypothèses, de ce qui peut changer, de ce qui pourrait advenir, de ce qui mérite de prendre des décisions, de se préparer à des risques tout comme à ouvrir les choix possibles. Je pense que cela nous renvoie en effet à interroger notre marge de liberté et en conséquence la liberté que nous laisserons ou non à d'autres générations. Nous faisons aussi des hypothèses fondamentales sur les acteurs impliqués au sens large, dans une approche conjonctive ou disjonctive, sur les personnes capables de contribuer à cette réflexion et sur les méthodes ou les médiations, humaines ou technologiques, permettant d'y parvenir.

C'est depuis ces questions que je voudrais intervenir, en revenant sur un parcours de recherche dont la prospective et la participation ont été deux focales constantes. Mes premières interrogations étaient d'abord épistémologiques. En particulier je me suis très tôt intéressé à la complexité et à l'émergence, et à la manière dont nous construisons nos objets et ce que nos catégories nous autorisent à penser. Et, si j'ai poursuivi ces réflexions, ce sont près d'une vingtaine d'années consacrées à des recherches commanditées (à la direction du CLEO), qui ont aiguisé mon sens de la créativité en matière de méthodes et de participation, puis un parcours entrepreneurial et des missions dans le secteur privé, qui ont donné à ces questions l'occasion de prendre chair sur des terrains et face à des enjeux très concrets.

Au milieu des années 1990 j'ai travaillé sur les dimensions socio-économiques des dépôts de déchets faiblement radioactifs, dans des recherches réalisées pour l'ONDRAF. La manière de poser le problème était alors largement dominée par la notion d'acceptabilité ou d'acceptation sociale des dispositifs techniques. Cela consistait à définir le cadre du dispositif et ses justifications techniques puis à se demander quel en était l'impact sur la société (Social Impact Assessment). En réalité, sans trop caricaturer, le rôle attendu des sociologues était souvent cantonné à la manière de réduire les oppositions que les dispositifs technologiques pourraient susciter. La population apparaissait alors assez facilement comme une difficulté supplémentaire, à la marge, à traiter dans la mise en œuvre de choix techniques (ou d'innovations) et des décisions politiques ou économiques qui en résultaient.

Cette manière de procéder conduisait cependant de plus en plus à des impasses et à une sorte de déconnexion entre science et société, dont les exemples, notamment français, donnaient aussi à voir la « tradition » hautement technocrate. Contester une décision de l'État cela devait surement être un problème d'information du public... ou de manque de moyens financiers pour convaincre les bonnes personnes. Ce qui m'est apparu, après avoir rencontré dans de nombreux pays les différentes parties prenantes, était que si on dépassait la contestation hautement symbolique du nucléaire, l'enjeu portait sur la possibilité de décider de l'avenir d'un territoire, pour ses occupants présents mais aussi futurs. C'est dans ce contexte que j'ai cherché à déplacer le cadre qui m'était « imposé » en passant d'une logique de minimisation des impacts négatifs à la maximisation de l'impact social positif. Cela supposait d'élargir l'objet des recherches aux perspectives de développement et aux aspirations des populations concernées. Le mot « positif » ouvrant lui-même toute une discussion tout comme la logique même de « développement ».

À la même époque, le terme anglais *foresight* prenait une place de plus en plus visible dans les politiques de recherche. Le programme britannique du même nom avait été lancé en 1994 et, au fil des années, ses dimensions, au départ technologiques et stratégiques, se sont élargies vers des enjeux sociaux et des formes de participation plus ouvertes à la société civile. Mon parcours s'est inscrit dans cette histoire, en tout cas avec la volonté de faire entrer les questions de société dans la définition même des orientations scientifiques et technologiques et, plus tard, d'intégrer les principes de la prospective au service d'enjeux de société.

Depuis les années 50 et le sortir de la guerre, la planification stratégique a pris les commandes, ou en tout cas les modélisations économiques et la logique de « prévision » étaient les principaux supports d'aide à la décision tant dans les domaines politiques que managériaux ou militaires pour lesquels le « technological forecasting » revêtait une importance vitale. Mais dans certains pays, comme le Japon par exemple, il ne s'est plus seulement agi de prendre de l'avance sur les autres en matière de technologie, mais de développer parallèlement les « bonnes » technologies pour faire face aux enjeux qui seraient ceux d'un monde à la fois inscrit dans des contingences et le résultat de choix politiques. Le NISTEP, où j'ai eu l'occasion de me rendre à cette période, a par exemple radicalement transformé la logique de la méthode DELPHI (inventée aux États-Unis dans une logique de course à la technologie de défense, on l'oublie parfois) pour l'étendre à l'échelle nationale à des questions sociales. Avec ce renversement de perspective on est passé de la recherche d'un consensus sur le moment d'émergence ou de maturité d'une technologie à la question des capacités d'une technologie à répondre à un besoin sociétal et comment y parvenir. Dans l'exemple japonais, il y a trente ans, les robots devaient répondre aux besoins de soins croissants d'une population de plus en plus âgée et à la pénurie de main-d'œuvre qui en résultait. Et il semble bien que ces exercices ont vu juste... et ont contribué à façonner l'avenir qui est aujourd'hui notre présent.

À la fin des années 90, dans la mouvance initiée par les exercices de *foresight*, j'ai eu l'occasion unique de mener des recherches en appui à l'Observatoire fédéral des sciences et des techniques belge, alors en création, et de collaborer avec l'OST français, dépendant du CNAM. Un article que je cosignais alors s'intitulait *A Societal Approach to Science and Technology Foresight*. Ce titre situe assez bien le passage que je proposais d'opérer dans le cadre de l'étude

prospective en appui de la politique scientifique fédérale belge qui a suivi, menée avec des collègues du VITO, que j'avais choisi d'intituler *socioforesight*. Ce que nous avons fait alors d'innovant était d'adopter des méthodes jugées peu compatibles, associant données quantitatives, indicateurs, entretiens, enquêtes, conférences de consensus, échanges entre experts ou transdisciplinaires... Avec une approche commune : le backcasting ou la « prospective normative ». En réalité, c'est ce que font aujourd'hui des groupes comme le GIEC, le Club de Rome... tout autant que des organismes comme le Bureau fédéral du plan en Belgique. Et cela ne vous aura pas échappé, au niveau wallon, à l'IWEPS qui poursuit les approches prospectives entrées formellement dans le vocabulaire de l'action publique dès 2003.

Dans mon parcours je ne me suis cependant pas limité aux domaines des sciences et des techniques pour mener des recherches ayant cette orientation prospective et ces principes méthodologiques. Dans le domaine du travail cela a pu porter sur l'adaptation de la main-d'œuvre en lien avec les nouvelles technologies de « marketing direct » (aux débuts de la vente en ligne...), l'organisation des temps de travail, sa réduction et ses transformations. La confertion d'un ouvrage intitulé *Intérim. Quels enjeux pour quel avenir ?* m'a cependant donné pas mal de fil à retordre. Dans ces domaines, la définition de l'avenir souhaitable engageait des conceptions de l'emploi, de la formation et de la qualité de vie qui pouvaient diverger selon les acteurs. Cet exercice de prospective sur ce que l'intérim pourrait apporter ou faire porter comme enjeux a dans ce contexte été boycotté très tôt dans le processus par la fédération sectorielle... Qui sans trop le cacher, mais c'est aussi une interprétation, ne voulait pas non plus qu'on s'intéresse de près aux transformations sociales que la flexibilisation du travail et la privatisation de la mise à l'emploi pourraient engendrer. Ou plutôt ce qu'une vision d'avenir impliquant de prendre en compte des objectifs de qualité de vie en lien avec le travail pourrait produire... qui ne soit pas corrélé avec leurs plans stratégiques. Il n'y a donc pas que des aspects idylliques à chercher à rassembler des acteurs qui ont des agendas différents pour produire un projet de futur commun.

Les démarches territoriales ont constitué un autre axe important des projets que j'ai menés, en passant par des projets d'aménagement d'espaces publics, jusqu'aux consultations autour de projets de ville. Ces expériences, à leurs différentes échelles, posaient le principal enjeu à mes yeux : comment faire circuler la connaissance d'un « territoire » jusqu'aux décisions qui engagent son avenir, et quelle place donner aux personnes qui y vivent (et à ceux qui pourraient y vivre) ? Au début des années 2000, la Commission européenne a structuré ses activités de foresight et a cherché à les rendre visibles au travers de plusieurs instruments (aussi via l'IPTS à Séville qui travaillait à ces questions depuis 1994) et à les développer à l'échelle régionale. J'ai participé à ce mouvement en complétant le livre coécrit avec Ian Miles et Michael Keenan, sous la forme d'un *Guide pratique pour la prospective régionale en Belgique*, et en devenant signataire de la charte de Ioannina proposant un cadre à la prospective à l'échelle européenne.

Au moment où j'imaginai, avec le professeur Doutrelepon, créer une spin-off de nos activités, j'ai consacré du temps à réaliser un troisième cycle à Solvay et à rédiger un manuscrit de fin d'études intitulé *Marketing & Foresight*. Avec la conviction que dans le domaine de l'entreprise aussi, placer la réflexion au niveau des attentes et de la capacité de projection dans l'avenir du public, de sa propre vision de ce qui émerge au-delà des tendances à court terme,

était aussi le moteur d'innovations attentives aux transformations sociales auxquelles elles prennent part. Puis cette orientation s'est retrouvée tout naturellement dans le nom de la spin-off du Centre d'étude de l'opinion : Target Foresight.

Toujours en lien avec mes activités universitaires, la prospective énergétique a ensuite offert un terrain particulièrement exigeant avec le projet SEPIA, conduit de 2007 à 2011, avec le soutien de la politique scientifique fédérale. Le travail associait des représentations de futurs énergétiques, une modélisation quantitative et une évaluation multicritère, avec la participation de parties prenantes. Un bon exemple encore de difficultés que traversent beaucoup de recherches sur les transitions vers des avenir possibles et souhaitables : faire travailler ensemble des connaissances spécialisées, des contraintes matérielles et des appréciations différentes de ce qu'est en réalité une politique soutenable.

Pour conclure cette « rétro-prospective », je dirais que la place institutionnelle du foresight ne cesse depuis lors de se réaffirmer. En 2020, la Commission européenne publiait son premier rapport annuel de « prospective stratégique », avec l'ambition de l'intégrer de manière permanente à l'élaboration des politiques. Cette histoire de la notion de prospective est donc faite d'élargissements et de déplacements, avec des usages qui coexistent encore. Le même terme peut désigner une logique de compétitivité, une réflexion sur les choix technologiques, une préparation aux risques ou une recherche collective de transformations souhaitables. Son emploi renseigne en fait assez peu, à lui seul, sur la démarche effectivement conduite.

Pour apprécier une démarche prospective, je commencerais pour ma part par identifier clairement le problème qu'elle se donne à résoudre. Une enquête sur les conditions d'acceptation d'une installation ou d'adoption d'une technologie et une recherche sur l'avenir d'un territoire mobilisent des manières différentes de produire de la connaissance. Elles attribuent aussi des rôles différents aux personnes concernées. Dans le premier cas, leur avis est rapporté à un projet déjà défini alors que dans le second, il peut contribuer à définir les objets de la décision.

À mes yeux, un exercice de prospective peut donc aussi s'apprécier par la manière dont il questionne la capacité collective d'action et les enjeux politiques de la définition de l'expertise. Tous les termes sont ici importants. Qui est en droit de donner un avis légitime ? Avec quel pouvoir d'agir ? Quelles justifications ou validations sont mobilisées ? Quelles en sont les traductions politiques et leurs évaluations ? Ces questionnements interviennent avant le choix d'un outil ou d'une méthode. On peut conduire une recherche prospective avec beaucoup de rigueur et laisser entièrement hors de son champ la question qui importe aux personnes concernées ou les personnes concernées elles-mêmes (j'y reviendrai pour l'enfance). L'exactitude des résultats ne suffit donc pas à établir la pertinence d'une démarche qui se dit prospective. Il faut aussi pouvoir examiner ce que sa construction rend visible et ce qu'elle écarte. La rigueur tient alors aussi à la transparence des hypothèses, à la cohérence des raisonnements et à la possibilité de discuter les valeurs qui orientent les futurs proposés.

Je pratique depuis longtemps, vous l'avez compris, une prospective normative, c'est-à-dire une démarche dans laquelle nous cherchons à préciser les futurs que nous souhaitons contribuer à faire advenir. Cela oblige à rendre discutables les critères du souhaitable. Dans le cas de

l'énergie, par exemple, réduire les émissions ne tranche pas toutes les questions relatives aux modes de vie, aux inégalités d'accès ou à la répartition des efforts. Un accord sur un objectif général peut laisser subsister des désaccords considérables sur les chemins à emprunter. Les démarches exploratoires comportent elles aussi des choix de valeurs. Retenir certaines variables, fixer un horizon ou construire un scénario de référence revient à donner du poids à certaines transformations. Une évolution présentée comme tendancielle peut alors acquérir le statut d'un avenir auquel il faudrait nécessairement s'adapter. C'est un effet politique qui peut limiter la méthode en contribuant à délimiter ce qui sera discuté comme possible, réaliste ou raisonnable.

Nous avons donc une responsabilité dans la manière dont nous présentons ces résultats. Un modèle peut éclairer les conséquences de plusieurs choix et révéler des incompatibilités. La comparaison peut être très utile, à condition que les hypothèses et les critères restent accessibles à la discussion. Avec des démarches comme celle de la prospective énergétique dont je vous ai parlé, l'articulation entre modèles et délibération oblige justement à examiner les opérations de traduction. Comment une aspiration, une vision de l'avenir souhaitable, devient-elle un critère, puis une variable ? Qu'est-ce qui se perd dans ce passage, et qui peut en demander la révision ?

Je pense partager avec vous l'idée que prospective et participation sont indissociables. C'est aussi dans cette perspective que je comprends les objectifs de ce laboratoire. La participation engage également la légitimité des finalités poursuivies. Une préférence recueillie par sondage, une proposition élaborée dans le cadre d'un débat et une décision formée collectivement n'ont pas le même statut ni épistémologique, ni politique. Dans tous les cas cela nous invite aussi à nous demander qui est absent, qui dispose réellement du temps et des ressources pour participer, et quels désaccords risquent de disparaître dans le fil de l'analyse et de la restitution des résultats.

L'expérience montre que l'organisation d'un atelier de prospective ne règle à elle seule aucune des questions fondamentales que je viens de poser. Des participants peuvent être invités à imaginer l'avenir alors que les orientations principales ont déjà été arrêtées. Ils peuvent aussi formuler des propositions dont personne ne sera tenu d'examiner les suites. Pour apprécier la portée de la participation en prospective, ce qui est vraiment l'objet de mes recherches actuelles, je vais y revenir, je regarderais ce que leurs contributions ont effectivement pu modifier. La définition du problème ? Les hypothèses retenues ? Les décisions envisagées ? Le désaccord peut d'ailleurs être un résultat de la démarche. Des acteurs mieux informés peuvent comprendre davantage leurs positions respectives et continuer à défendre des orientations différentes. Nous avons alors à restituer les raisons de ce désaccord et les arbitrages qui restent à faire. Je partage l'idée que la prospective dans ce cas n'a pas un rôle de « facilitation » de la décision politique si l'on entend par là « simplification » mais elle a au contraire un rôle de responsabilisation. Je rejoins sur ce point les arguments avancés par mes collègues de l'IWEPS dans plusieurs de leurs publications.

Le travail prospectif se poursuit ainsi dans les relations entre acteurs, les apprentissages, les révisions qu'autorise l'expérience et une forme de capitalisation quand c'est possible. L'expérience peut aussi transformer ce que nous considérons comme souhaitable, et donc les finalités mêmes que nous poursuivons. Un exercice peut aussi laisser, au-delà de la trace, une

capacité collective à enquêter, à discuter les orientations et à reprendre le travail lorsque les circonstances changent. Cette capacité demande du temps, des moyens et une forme de continuité, institutionnelle ou non. Elle mérite d'entrer dans l'évaluation de nos démarches ou de celles dont le laboratoire peut faciliter l'existence.

Mes recherches actuelles sur la participation au prisme de l'enfance et de la jeunesse prolongent cette préoccupation. Elles m'amènent à interroger les conditions dans lesquelles des personnes se reconnaissent une possibilité d'agir sur le monde commun et sont autorisées à le faire. Mes terrains m'ont ainsi amené à constater une forme de *disparition de l'avenir* dans certains discours qu'on impute de manière trop généralisante aux « jeunes », mais qui existent néanmoins dans les témoignages que j'ai pu recueillir, que ce soit chez des jeunes en décrochage scolaire ou dans le champ de la santé mentale. Et il y a une réelle difficulté pour ceux-là à se représenter un avenir désirable, alors même que les discours d'anticipation occupent une place considérable. Mais ce n'est pas nécessairement un phénomène générationnel. Accumuler des connaissances qui se focalisent sur les menaces, ou du moins ce qui en est perçu, ouvre encore plus la question de notre capacité à élaborer et à soutenir d'autres perspectives, et à les rendre visibles, c'est un enjeu qui dépasse une « nouvelle génération » et nous interroge plus globalement d'un point de vue sociétal, c'est précisément l'objet de mes recherches en cours.

Nous avons à la fois des attentes et une responsabilité envers la jeunesse et les générations futures. Dans les exercices de prospective nous adoptons des points de vue et prenons aujourd'hui des décisions dont elles éprouveront les conséquences, sans faire l'effort souvent de les impliquer ou en faisant comme si nous connaissions leurs préférences. Il me semble que notre responsabilité consiste notamment à préserver les conditions de réponse qui leur resteront ouvertes. Certes des milieux habitables, mais aussi des possibilités de choix et des institutions qu'elles pourront reprendre tout autant que transformer. Cela impose d'examiner ce que nos décisions ferment, ce qu'elles rendent possible et ce qu'elles laissent indécis.

Pour aller plus loin

Quelques lectures (j'ai volontairement sélectionné des articles récents) pourront prolonger certaines des questions soulevées dans mon intervention : Comment apprécier les connaissances produites par la prospective ? Quelle est la place des débats sur les finalités poursuivies ? Peut-on évaluer ce que la participation rend effectivement possible ? Quelle place pour les absents ceux qui seront concernés par les questions que nous soulevons dans le futur ?

Gümüşay, A. A., et Reinecke, J. (2024). Imagining Desirable Futures: A Call for Prospective Theorizing with Speculative Rigour. *Organization Theory*, 5(1), 1–23.

Ces auteurs proposent leurs propres critères pour apprécier la rigueur d'une théorisation orientée vers des futurs souhaitables qui me semblent globalement pertinents : capacité à ouvrir de nouvelles possibilités, transparence du processus, plausibilité et justification de la désirabilité.

<https://doi.org/10.1177/26317877241235939>

Comi, A., Mosca, L., et Whyte, J. (2025). Future Making as Emancipatory Inquiry: A Value-Based Exploration of Desirable Futures. *Journal of Management Studies*, 62(6), 2467–2481.

Dans une perspective pragmatiste, la construction des futurs prend la forme d’une enquête qui se poursuit dans l’action, au contact des personnes, des lieux et des matériaux. Je partage la vision de ses auteurs qui proposent que les futurs souhaitables se précisent et se révisent au fil de l’expérience.

<https://doi.org/10.1111/joms.13227>

Gordon, A. V. (2026). The limits of imagined futures in contested environments. *European Journal of Futures Research*, 14, article 32.

Cet article distingue les situations où les acteurs partagent largement leurs finalités de celles où leurs intérêts sont structurellement opposés, ce qui renvoie directement aux expériences que j’ai présentées. Les auteurs invitent à ne pas traiter un conflit d’intérêts comme un simple déficit d’imagination ou du dispositif lui-même.

<https://doi.org/10.1186/s40309-026-00279-7>

Akavarapu, S. V. (2025). A systematic literature review furthering the participatory futures and governance debate to capacities. *Futures*, 173, article 103670.

Cette revue de la littérature prolonge la question de ce qu’un exercice permet durablement aux acteurs de faire. Elle met assez clairement en relation les méthodes avec les conditions institutionnelles et organisationnelles, les rapports de pouvoir et l’intégration des contributions citoyennes.

<https://doi.org/10.1016/j.futures.2025.103670>

Madénian, H., Van Neste, S. L., et Guillemard, A. (2025). Anticipatory climate governance: Limits to current practices in Montreal. *Urban Studies*, 62(15), 3071–3091.

Bien que circonscrite à un exemple montréalais, cette analyse souligne la difficulté à transformer les apprentissages en pratiques institutionnelles durables et à prendre en compte les vulnérabilités sociales. Elle me semble particulièrement intéressante parce qu’elle fournit un appui empirique à l’évaluation des effets présents des démarches tournées vers l’avenir.

<https://doi.org/10.1177/00420980251332512>

Reder, M., et Faets, S. (2026). Judith Butler and future generations: Transtemporal relationality, generational trouble and future-oriented ruthless critique. *Philosophy & Social Criticism*, 52(1), 83–100. Première publication en ligne en 2024.

Plus directement en lien avec mes propres recherches, ces auteurs interrogent la séparation entre générations présentes et futures, ainsi que l’homogénéité que cette dernière catégorie peut suggérer. Préserver des possibilités futures implique donc aussi de s’interroger sur leur répartition.

<https://doi.org/10.1177/01914537241232965>