

Méthodes de prospective « flash »

## L'atelier « *rupture prospective* »

Cette fiche outil a été complétée suite à l'atelier organisé le 24 mars 2022. Ont participé à cet atelier des représentants des structures suivantes : Conseil départemental de l'Isère, DREAL Grand Est, la FONDA, Grenoble Alpes Métropole, Conseil départemental de l'Hérault, Office Français de la Biodiversité, OREF Grand Est, Grand Paris Sud Est Avenir, Région Sud, ADEME.

Le support travaillé en atelier est accessible au lien suivant : <https://app.klaxoon.com/join/GMCRH9D>

### Principes de l'atelier

Le principe de l'atelier est de proposer une méthode pour analyser, à l'échelle d'un territoire, les implications possibles d'une hypothèse de rupture intervenant dans son environnement sociétal, économique ou géopolitique (= la toile de fond).

L'atelier permet ensuite d'esquisser une réflexion sur la résilience du territoire.

Avant tout, il conviendra d'être clair sur les termes employés dans ce type d'exercice de prospective.

#### ***Tendances lourdes***

- Phénomène à forte inertie à moyen-long terme, et très structurant pour le sujet étudié. Évolutions lentes mais susceptibles d'être infléchies.

*Exemples : vieillissement de la population, accélération du changement climatique...*

#### ***Émergences / signaux faibles***

- Phénomène émergent qui peut entraîner une inflexion de tendance lourde, une discontinuité, ou la naissance d'une nouvelle tendance. Elle peut être annoncée par un « signal faible ».

*Exemples : développement des circuits courts alimentaires, tendance au départ des résidents urbains vers des territoires ruraux...*

#### ***Incertitudes / ruptures***

- Situations et événements, de toute nature (politique, économique, organisationnelle, etc.), imprévisibles (au sens où l'on ne peut fixer une date précise à leur avènement), mais à forts impacts potentiels.

*Exemples : événements climatiques extrêmes, crise sanitaire...*

#### ***Wild card***

- Évènement de toute nature (politique, économique, organisationnelle, etc.), considéré comme imprévisible et susceptible de remettre fondamentalement en cause une organisation ou ses activités.

## Le processus

### En amont de l'atelier : définir les objectifs de l'atelier

Il s'agit de définir les objectifs de l'atelier « rupture », car ce dernier peut être envisagé dans différents contextes.

Objectifs possibles :

- Sensibiliser un groupe d'acteurs à la notion de risque et de ruptures, faire prendre conscience que l'environnement actuel est incertain et que cela peut avoir des conséquences pour le territoire (cf. temps 1)
- Insister sur la dimension systémique, pour mieux comprendre quelles peuvent être les relations entre des phénomènes de natures et d'échelles différentes (cf. temps 2)
- Mettre l'accent sur la notion de résilience, et donc sur la dimension stratégique de la réflexion (cf. temps 3)

Selon la pondération de ces objectifs, les trois temps proposés pourront être plus ou moins approfondis.

A noter enfin que cet atelier peut être envisagé soit comme un exercice isolé, soit comme un temps de préfiguration ou de défrichage d'une démarche prospective plus structurée.

En fonction des choix retenus, l'atelier pourra s'envisager sur un format de 2h (à condition de privilégier l'un des trois temps), ou dans le cadre de 2 ou 3 ateliers distincts en cas d'approche plus approfondie sur les trois temps évoqués.

## TEMPS 1/ LA CARTOGRAPHIE DES RUPTURES

### 1) Identifier une série d'hypothèses de ruptures

L'atelier peut démarrer par une réflexion sur la notion de cartographie des ruptures possibles, c'est-à-dire des événements brutaux qui pourraient se produire à plus ou moins long terme (on parle ici de ruptures, et non de tendances lourdes, cf. éléments de définition en page 1).

Il s'agira, dans un premier temps, d'identifier une série de ruptures dont la probabilité et l'impact potentiel sont de nature à interpellier les décideurs.

Le principe est de retenir des ruptures :

- Relevant de la toile de fond sociétale, environnementale ou géopolitique, c'est-à-dire concernant l'échelle planétaire, européenne voire française (qui représentent des échelles globales au regard d'un territoire local).
- Décrivant des situations de ruptures (à court, moyen ou long terme) suffisamment précises pour pouvoir être analysées dans ses différentes dimensions.
- Présentant un caractère suffisant de vraisemblance.
- Rédigées de manière claire et factuelle, avec un titre court et éventuellement quelques lignes descriptives.

Si l'on souhaite faire porter l'atelier sur une rupture d'ores et déjà identifiée, on pourra directement passer au temps 2 de la méthode.

Ruptures proposées à la réflexion pendant l'atelier du 24 mars :

**Episode majeur de canicule et sécheresse**

Dans l'hypothèse d'un réchauffement de 4°C d'ici 2100, le risque de feu de forêt augmenterait de 30 % à 40 % en Europe du Sud et en France. En 2035, un méga incendie se déclare en Allemagne et ravage les forêts d'Europe de l'Ouest, notamment françaises. Les dégâts sont immenses : 30% des forêts françaises sont carbonisées.

**Coupure de l'approvisionnement énergétique russe**

L'invasion de l'Ukraine est unanimement condamnée par la communauté internationale, qui inflige des sanctions économiques drastiques à la Russie. En réaction, la Russie décide en 2023 de suspendre ses exportations de matières premières, vitales pour l'économie de plusieurs régions et pays (le gaz dans l'UE, le blé en Algérie, gaz et blé au Liban...).

**Démantèlement des GAFAM**

En vue de contrer la situation de monopole et la puissance financière des GAFAM, le législateur américain conçoit un arsenal législatif antitrust visant à démanteler ces entreprises en de multiples entités. En 2028, les GAFAM donnent naissance à pas moins de 24 entreprises distinctes.

**Mouvement Gilets jaunes européen**

La récession économique post-Covid, l'inflation galopante (qui atteint quasi 10% dans certains européens dès 2022) et les conséquences économiques du conflit ukrainien forcent les Etats européens à augmenter les impôts pour réduire le niveau très élevé d'endettement public. Ne pouvant compter que sur un reste à vivre de plus en plus faible, les classes moyennes inférieures françaises se soulèvent en 2024 dans un mouvement de type Gilets jaune 2.0, qui se répand comme une trainée de poudre en Europe.

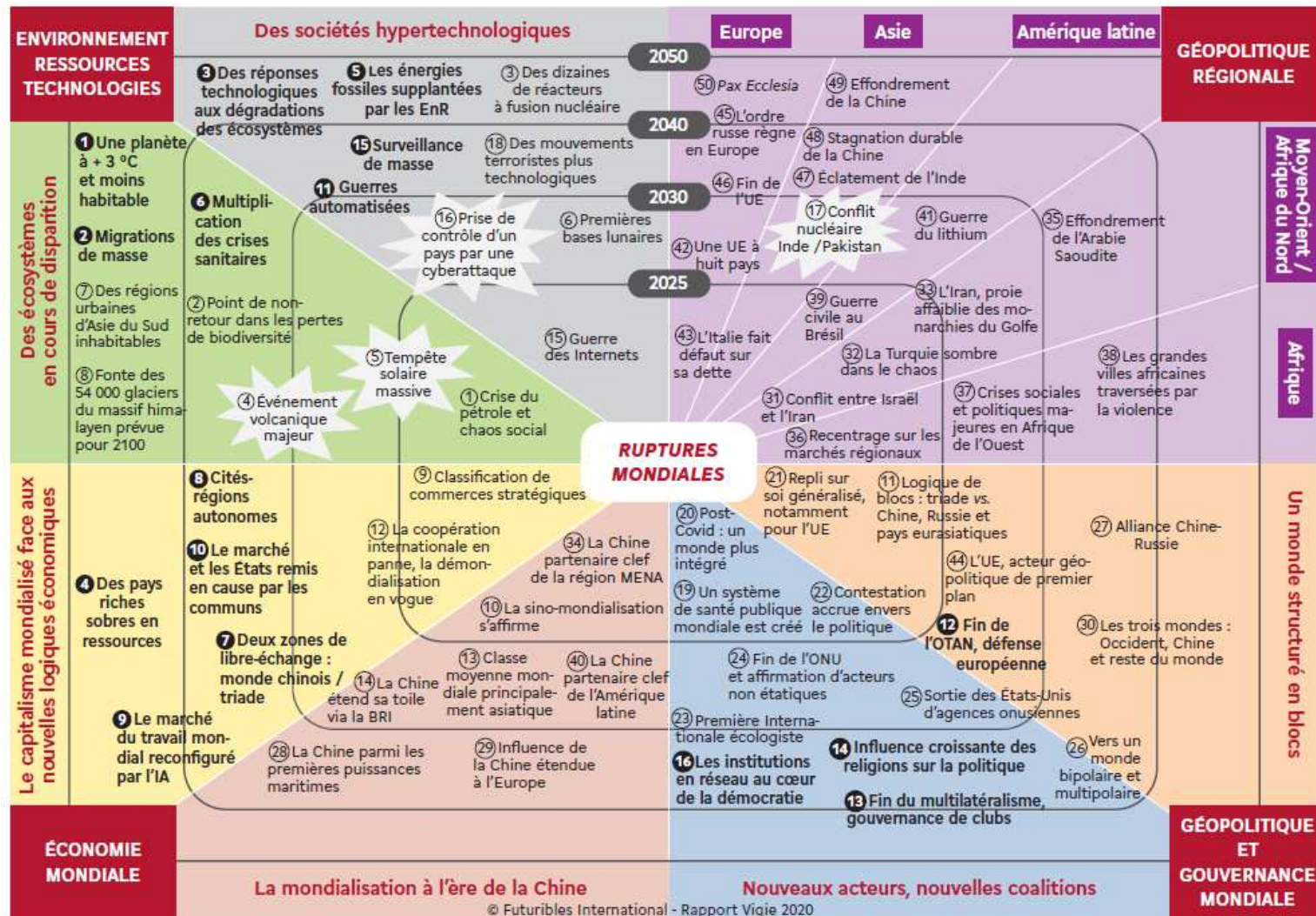
**Arrêt des exportations de terres rares chinoises**

Malgré son soutien mesuré à la Russie dans le conflit ukrainien, la Chine se retrouve isolée sur la scène internationale et des sanctions économiques sont décidées à son encontre par les États-Unis et l'Europe. En réaction la Chine, qui produit 85% des terres rares consommées dans le monde, décide en 2025 de mesures de rétorsion et met un terme à ses exportations de terres rares, paralysant l'économie mondiale.

**10 millions de réfugiés ukrainiens accueillis par l'UE**

Suite à l'invasion de l'Ukraine par la Russie, la population civile ukrainienne fuit les combats. Dès 2023, 10 millions de réfugiés ukrainiens sont accueillis par l'Union européenne et répartis selon les capacités des Etats membres. La France accueille pour sa part 800.000 réfugiés sur son sol.

*Page suivante : pour aller plus loin, une cartographie de 50 ruptures possibles à horizon 2040 / 2050, proposée dans le cadre du rapport Vigie 2020.*



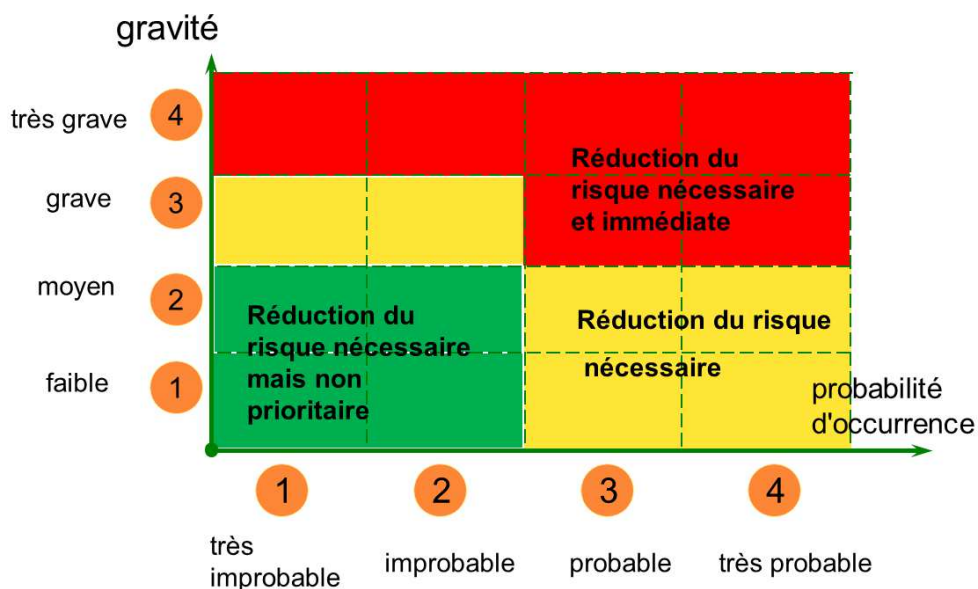
Cartographie des ruptures possibles à l'horizon 2040-2050

Le rapport Vigie 2020 est accessible au lien ci-dessous. Les ruptures du schéma ci-dessus sont décrites à partir de la page 261.  
<https://www.futuribles.com/fr/document/rapport-vigie-2020-scenarios-de-rupture-a-lhorizon/>

## 2) Hiérarchiser les hypothèses de rupture

Ce travail de hiérarchisation présente un intérêt évident : au-delà de la très grande variété de ruptures potentielles, lesquelles sont les plus probables ? Et quel serait leur niveau d'impact potentiel ?

Cela permettrait de se focaliser sur les ruptures les plus préoccupantes au regard de la probabilité et de l'impact, selon la matrice ci-dessous.



Dans la méthode proposée, cet exercice de hiérarchisation s'effectue à dire d'acteurs.

Il peut se réaliser en petit comité ou en cercle plus large, par la notation des différentes ruptures : chacun attribue à chaque rupture une note de 1 à 5 en fonction de la probabilité de cette rupture, et de 1 à 5 en fonction de l'impact potentiel. Le cumul des notes permet de hiérarchiser les différentes ruptures selon la matrice ci-dessus.

A noter que ce travail de hiérarchisation peut aussi s'effectuer à l'aide d'outils en ligne, dont Prospective Workshop (proposé en libre accès) :

<https://www.futuribles.com/fr/document/prospective-workshops/>

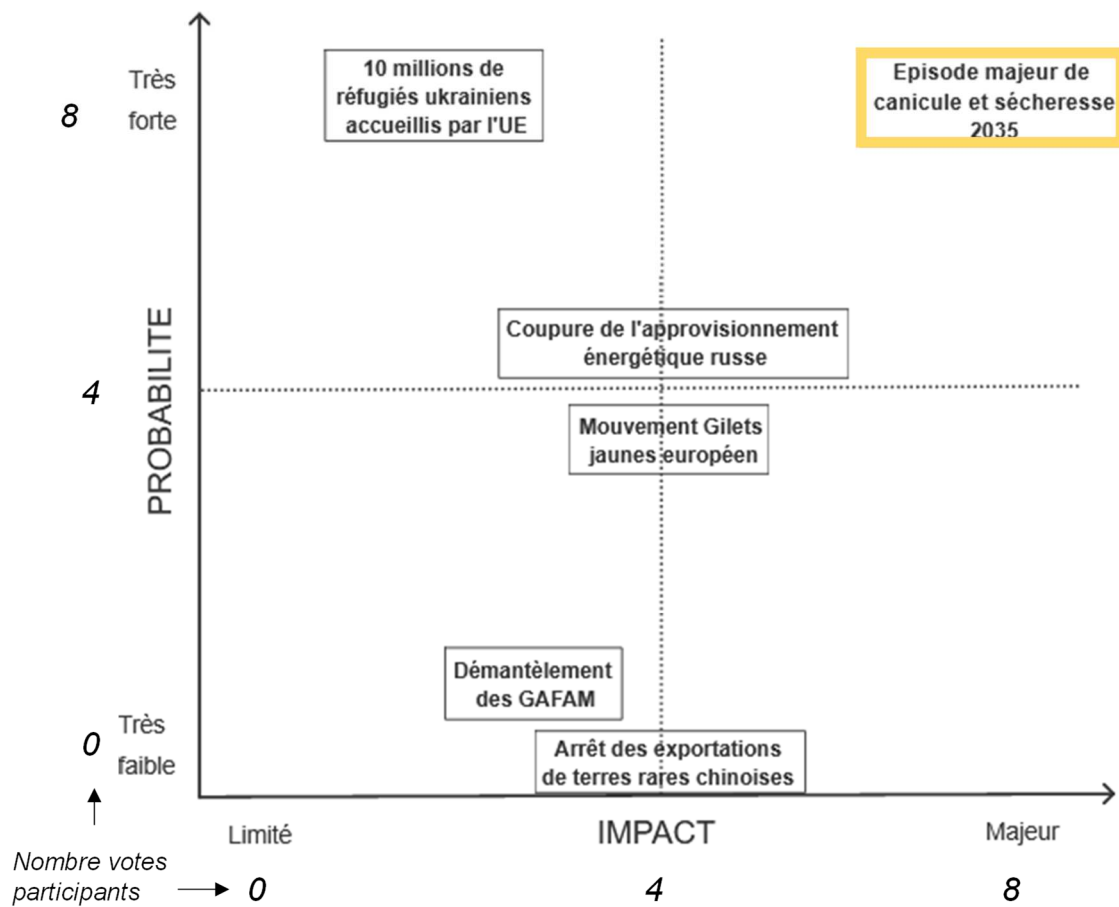
Dans le cadre de l'atelier du 24 mars, ce travail de hiérarchisation a permis de sélectionner une rupture (**Episode majeur de canicule + sécheresse + incendie géant en 2035**), dont on a ensuite étudié les implications possibles.

Voir grille page suivante.

Le tableau ci-dessous comptabilise les votes des participants

RUPTURES	PROBABILITE (3 post-it par participant)	IMPACT (3 post-it par participant)
Episode majeur de canicule et sécheresse	8	8
Coupure de l'approvisionnement énergétique russe	4	3
Démantèlement des GAFAM	1	3
Mouvement Gilets jaunes européen	4	3
Arrêt des exportations de terres rares chinoises	0	4
10 millions de réfugiés ukrainiens accueillis par l'UE	8	2

Présentation des mêmes résultats selon une matrice. C'est la rupture « épisode majeur de canicule et sécheresse 2035 » qui ressort de la hiérarchisation :



## TEMPS 2 : ANALYSE SYSTEMIQUE DES IMPLICATIONS DE LA RUPTURE

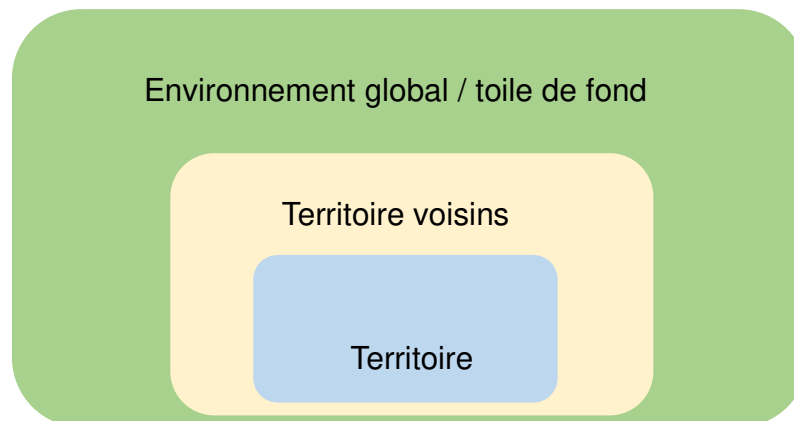
### 1) Analyser les implications de la rupture sur la toile de fond

Il s'agira, dans un premier temps, de comprendre quelles peuvent être les implications globales (ou systémiques) de la rupture sur l'environnement du territoire.

En effet, une rupture relevant de la toile de fond ne présente jamais de caractère strictement isolé : elle aura nécessairement des conséquences sur d'autres dimensions, qu'il est nécessaire d'identifier pour pouvoir ensuite en étudier les implications possibles pour le territoire.

Si l'on souhaite affiner l'exercice, on pourra distinguer :

- Une échelle très globale (planétaire, européenne, voire nationale), qui correspond à des phénomènes de grande envergure auxquels le territoire pourra certes se préparer, mais sur lesquels il n'aura pas de prise directe ou de capacité d'influence.
- Une échelle plus « proche » du territoire (régionale, interrégionale...), qui renverra à des dynamiques territoriales dans lesquels le territoire est directement impliqué, mais aussi à des échelles stratégiques sur lesquelles les acteurs du territoire auront davantage de marges de manœuvre (partenariats, jeux d'influence...).



Les participants vont donc être invités à analyser les impacts de la rupture sur les différentes dimensions de la toile de fond : dimension sociétale, politique, énergétique, climatique, géopolitique, technique...

Il s'agira, à partir d'une représentation simplifiée de cette toile de fond, de faire figurer les impacts possibles : flèches reliant les différentes dimensions, description synthétique des effets possibles.

Là encore, si l'on souhaite enrichir l'exercice, on pourra affiner les indications données aux participants :

- On pourra différencier les impacts à court terme de ceux à plus long terme.
- On pourra raisonner sur des chaînes d'événements, en mettant en évidence dans quelle mesure tel impact pourra en entraîner un autre (*exemple : le phénomène de sécheresse aura des conséquences sur les écosystèmes et la qualité de l'air, ce qui aura à plus long terme des implications sur les politiques environnementales*).

- Pour préciser les analyses on pourra distinguer trois échelles au lieu de deux : celle du territoire, celle de son environnement proche (région), et une échelle plus globale (France, Europe, Monde).

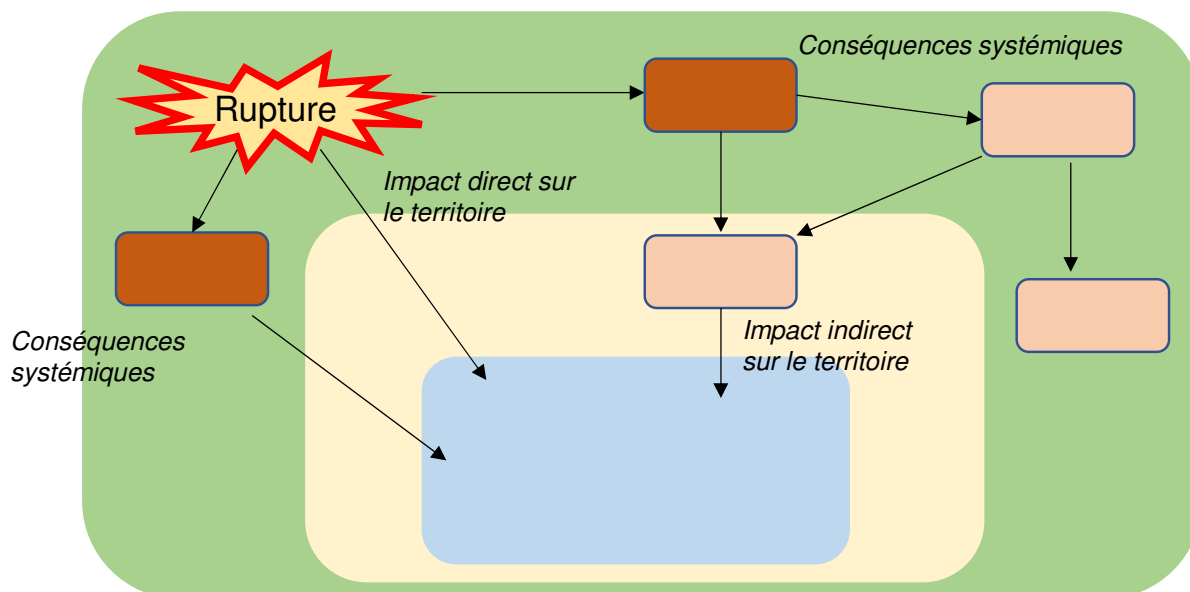
On veillera à adopter un style factuel et descriptif : il s'agit de réfléchir aux impacts possibles, et non d'indiquer ce qu'il serait souhaitable de faire pour anticiper ou atténuer la rupture.

On sera par ailleurs vigilant à la cohérence temporelle de l'analyse. Si par exemple on examine une rupture à un horizon de 20 ans, il faudra que les participants puissent également disposer d'éléments pour projeter la toile de fond et le territoire à cet horizon.

## 2) Mettre en évidence les impacts directs et indirects de la rupture pour le territoire

Les participants vont ensuite compléter la représentation graphique en identifiant cette fois les implications pour le territoire :

- Implications directes de la rupture sur le territoire.
- Implications indirectes, liées aux effets de la rupture sur les autres dimensions de la toile de fond.



Là encore, l'utilisation de flèches et de descriptions synthétiques permettra de formaliser les propositions des participants.

Le risque principal de cette séquence est de multiplier les propositions, qui conduira à une représentation visuellement confuse. Il est donc à ce stade recommandé de procéder à un tri et à des regroupements :

- Rapprocher les impacts par grandes catégories, identifiées par des titres bien visibles.
- Mettre en évidence les chaînes de causalité entre les phénomènes, ce qui permettra plus facilement de hiérarchiser ceux qui sont les plus influents (et que l'on pourra faire apparaître en gras, ou en caractères plus grands).
- Si besoin, suppression de propositions redondantes ou d'importance moindre.



## TEMPS 3 : ENGAGER UNE REFLEXION SUR LA RESILIENCE DU TERRITOIRE

L'analyse des implications directes et indirectes de la rupture sur le territoire permet d'engager une réflexion stratégique sur la notion de résilience.

Cette réflexion peut être envisagée selon la logique suivante :

- Au regard des analyses, quel bilan peut-on faire de l'exposition et de la vulnérabilité du territoire par rapport à la rupture étudiée ?
- En conséquence, quelles mesures d'adaptation à court terme serait-il possible d'envisager pour réduire cette vulnérabilité ?
- Peut-on envisager des mesures de plus long terme, visant à transformer le territoire et à le rendre moins vulnérable à des changements ?

Selon les objectifs de l'exercice, ce questionnement pourra être adapté.

- Il pourrait être privilégié un format resserré, visant à faire ressortir de l'atelier une série de mesures très opérationnelles, à engager à court terme. Cela permettrait ainsi de clôturer le travail par un « livrable » concret pour les participants.
- Une approche plus détaillée peut aussi être envisagée. On pourra ainsi différencier les échelles d'action (domaines sur lesquels les acteurs du territoire ont une influence directe, domaines sur lesquels ils pourront agir en coopération, domaines qu'ils ne maîtrisent pas mais sur lesquels ils peuvent se préparer à des changements), mais aussi affiner les temporalités afin de réfléchir à la notion de trajectoire.