

**Mathieu Baudin**

Directeur de l'Institut des Futurs souhaitables

**DITES À  
L'AVENIR  
QUE NOUS  
ARRIVONS**

**la (r)évolution des  
conspirateurs positifs**



A L I S I O

# DITES À L'AVENIR QUE NOUS ARRIVONS

L'âge de la pierre ne s'est pas arrêté par manque de pierres ; pas plus que l'on a renoncé à la marine à voile parce que le vent était tombé. En réponse à tous ceux qui, pris de vertige devant les métamorphoses actuelles, pensent que la fin est proche, ce livre est un **cri d'optimisme offensif : la fin d'UN monde n'est pas la fin DU monde**. Nous nous trouvons à la jonction entre un « monde d'avant » qui montre partout les signes de son obsolescence, pétri par la croyance dépassée d'une croissance infinie dans un monde fini, et un « monde d'après », émergeant de toutes parts. C'est le moment de changer de regard, de rendre mobile son esprit pour faire advenir demain à l'aune de ce qu'il pourrait être de mieux.

**Or voilà qui tombe bien, une énergie est à l'œuvre, celle des femmes et des hommes qui ont de nouveaux regards et des solutions concrètes à proposer, donnant à voir et à construire d'autres futurs possibles.**

*« C'est la conjonction des intelligences et des sagesse  
du monde qui peut à la fois nous sauver du désastre  
et ouvrir une nouvelle ère de l'aventure humaine. »*

Patrick Viveret

Historien et prospectiviste, **Mathieu Baudin** est le directeur de l'Institut des Futurs souhaitables, une école de la réinvention dont la mission est d'« ouvrir les futurs pour libérer le présent ». Auteur, conférencier, chroniqueur TV, il voyage dans le temps depuis plus de 20 ans entre futur, passé et présent pour permettre à chacun d'être acteur de son époque.

En collaboration avec **Carole Babin-Chevaye**, auteure du blog Monde des Possibles et facilitatrice.

**Préface de Joël de Rosnay**, conseiller du président d'Universcience, président de Biotics, docteur ès sciences et auteur best-seller.

**Postface de Patrick Viveret**, philosophe et essayiste altermondialiste, conseiller maître honoraire à la Cour des comptes.

ISBN 978-2-37935-095-5



18 €  
PRIX TTC  
FRANCE

Rayon : Essais

ALISIO



**Suivez toute l'actualité des éditions Alisio sur le blog :**

[www.alisio.fr](http://www.alisio.fr)

*Alisio est une marque des éditions Leduc.s*

Suivi éditorial : Judith Vernant

Relecture-correction : Nathalie Reyss

Maquette : Sébastienne Ocampo

Illustration de couverture : Adobe Stock

© 2020 Alisio,

une marque des éditions Leduc.s

10, place des Cinq-Martyrs-du-Lycée- Buffon

75015 Paris – France

ISBN : 978-2-37935-095-5

**Mathieu Baudin**

*En collaboration avec Carole Babin-Chevaye*

**DITES À  
L'AVENIR  
QUE NOUS  
ARRIVONS**

**la (r)évolution des  
conspirateurs positifs**

A L I S I O



*À toi qui auras 20 ans en 2040.*

# SOMMAIRE

<b>PRÉFACE DE JOËL DE ROSNAY</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>15</b>
<b>1. RETOUR EN AVANT</b>	<b>25</b>
L'art d'imaginer le futur	25
Le temps des incertitudes	28
De la difficulté d'anticiper	30
L'homme au centre de toute chose	32
Un parmi les égaux	34
<b>2. QUELQUES ENSEIGNEMENTS</b>	<b>39</b>
L'histoire se répète-t-elle ?	40
Une bonne question ne va pas de soi	43
Les futurs possibles	44
Un futur maltraité/mal traité	47
Un pluriel pour éviter les uniques	48
Out of the boîte	49
Le bruit de la forêt qui pousse	50
Ouvrir les futurs pour libérer le présent	51
<b>3. L'IFS, UN INSTITUT DES FUTURS SOUHAITABLES</b>	<b>55</b>
Hybridation de talents	56
Artistes de nos destins	58
Le kiff de Diderot et de d'Alembert	61



Des controverses plus que des polémiques	63
Des interconnexions pour com-prendre	64
Au pire ça marche	66
Propagande positive	68
Décalisme et plus si affinités	70
Armes de construction massive	72
Biomimétisme... ou l'émerveillement efficace	74
Un autre monopoly	75
<b>4. VOYAGE VERS LE MONDE D'APRÈS</b>	<b>79</b>
Pourquoi 2040 ?	80
Le savoir des nouveaux princes	81
Labsession	82
Rassemblons-nous, mais ne nous ressemblons pas	83
Réhabiliter le temps long	86
Pas de côté	87
Cartographie d'un monde à dépasser	89
De Darwin aux minorités actives	90
Open démocratie	91
<i>Overview effect</i>	93
Vivre à la bonne heure	94
Une boussole commune	95
Retour au port	96
<b>5. LES BONNES NOUVELLES DU FUTUR</b>	<b>101</b>
C'est maintenant	101
Tout est à réinventer	105
Du trèshumanisme plus que du transhumanisme	108
Il y a plus de risques à ne pas bouger qu'à bouger	113
Tout est à réinventer ou à redécouvrir	114
La germination créative est partout	116
La nature du problème et de la solution	117

Du pyramidal à l'holomidal	120
Le regard du monde a changé	121
<b>6. CONSPIRATEURS POSITIFS</b>	<b>127</b>
Reconnaître comme tel	128
Asile pour réinventeurs de mondes	130
Respirer avec	131
Des colibris aux crapauds fous	132
Ok boomer	135
Raphaël(le) recherche Médicis	136
Un rev et 3 a	137
Et si...	140
Une confrérie de la réinvention	141
<i>Imaginatio vera</i>	143
Since 2040 Delphes	144
<b>7. QUELLES HISTOIRES POUR QUELLES TRAJECTOIRES?</b>	<b>149</b>
Il était une fois	151
<i>We choose to go to the moon</i>	151
Rêveurs de possibles plutôt que doux rêveurs	153
Ce n'est pas parce que l'on sait que l'on fait	155
D'une planète rouge à une planète bleue	156
Uchronie du futur	157
Où va-t-on?	159
Du maori au vieux norrois	161
Bleue comme une orange	161
Des cours de futur à côté des cours d'histoire	163
<b>CONCLUSION</b>	<b>165</b>
<b>POSTFACE DE PATRICK VIVERET</b>	<b>169</b>
<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>173</b>
<b>NOTES</b>	<b>177</b>

# PRÉFACE DE JOËL DE ROSNAY

## **SURFER SUR LA VAGUE DU CHANGEMENT POUR MIEUX L'ACCOMPAGNER**

Pour Mathieu Baudin, l'époque actuelle est arrivée à un moment où il est devenu nécessaire de s'extraire des contingences d'un monde qui *finit*, pour explorer les réalités d'un monde qui *se construit*. C'est le moment de « *partir* ».

Voilà plus de vingt ans que l'auteur voyage dans le temps, entre futur, passé et présent, pour permettre à chacun de comprendre notre époque et d'imaginer demain à l'aune de ce qu'il pourrait être de mieux. Sa démarche inspirante confère au lecteur l'énergie nécessaire pour le conduire à inventer, à créer, et surtout à contribuer à un futur souhaitable, l'invitant au mouvement, au nécessaire passage à l'action. La technologie évoluant à une vitesse exponentielle, « accompagner » les changements signifie « surfer » cette vague, comme le fait lui-même Mathieu Baudin, plutôt que seulement l'observer.

La force et l'originalité du propos de l'auteur sont de faire ici du lecteur un explorateur, un voyageur qui rapporte quelque chose de son cheminement, un créateur, et même... un « conspirateur positif », comme il l'appelle de manière inspirante et motivante. Il nous invite à comprendre les enjeux du monde qui vient, à expérimenter, à corriger nos erreurs et à travailler en réseaux. Il nous montre aussi comment des interfaces de plus en plus étroites se créent entre l'homme et les machines, conduisant l'économie à connaître des bouleversements considérables, avec la désintermédiation de secteurs traditionnels à structure centralisée et pyramidale, tels que les transports, le tourisme, la banque, l'assurance, l'hôtellerie, et bientôt, l'énergie, la santé, l'alimentation, l'éducation.

En tant que *consommacteurs*, nous pouvons nous adapter et accompagner ces évolutions.

Le monde de l'entreprise, et évidemment celui du management, sont aussi en train de changer considérablement en raison de la convergence des nouvelles technologies du numérique. Mais contrairement aux idées reçues, ces changements ne sont pas seulement dus à internet, ils sont surtout la conséquence de l'écosystème numérique en temps réel dans lequel nous vivons désormais, et qui résulte de la convergence des différentes applications du digital : l'internet des objets connectés, les bureaux intelligents, la ville intelligente, la voiture autonome, et l'ensemble des nouvelles interfaces homme-machine. Cet écosystème complexe bouleverse radicalement nos relations avec

les ordinateurs et les réseaux, mais il bouleverse aussi les relations humaines. C'est pourquoi il est désormais nécessaire de mettre en œuvre cette nouvelle approche que décrit si bien Mathieu Baudin, que l'on pourrait exprimer par la formule suivante : « Au-delà du numérique, retour à l'humain ».

On voit également progresser l'intelligence artificielle, que l'on peut aussi considérer sous le terme d'*intelligence auxiliaire* tant elle permet d'augmenter un niveau de connaissances et de compétences plutôt que d'entrer en compétition avec l'intelligence naturelle. Face à l'alternative cruciale « remplacés ou augmentés », préservons l'approche positive : comment être « augmentés ».

C'est pourquoi, devant cette convergence technologique, il est plus que jamais nécessaire d'adopter une approche pluridisciplinaire dans l'enseignement et le management, d'utiliser une approche systémique qui tienne compte de la globalité et de la complexité des phénomènes en présence, et surtout de l'interdépendance des différents acteurs technologiques et humains, enfin de pratiquer une forme de « coéducation » afin que ceux qui savent puissent apprendre aux moins compétents – en particulier entre les seniors et les juniors, grâce à ce que l'on pourrait appeler la *coéducation transgénérationnelle*.

Le management moderne dans le monde digital évolue aussi considérablement. Il ne s'agit plus seulement de programmation et de contrôle des tâches des

salariés dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée, ni de soumission à une structure hiérarchique, mais du partage du pouvoir transversal en tenant compte du lien humain et du lien social. D'où les cinq qualités majeures du management à l'ère digitale que l'on pourrait résumer par ces cinq mots : charisme, vision, valeurs, écoute, et confiance. Un(e) manager(e) moderne à l'ère du digital saura écouter et comprendre les aspirations des salariés, tenir compte de leurs suggestions, de leurs innovations et de leur capacité d'évolution, pratiquant ainsi, comme l'appelle Mathieu Baudin, une « *poétique de l'action* ». Au-delà des mots, savoir montrer l'exemple qui encourage et valorise l'action. En plus de ces qualités, le ou la manager(e) devra mettre en avant la transversalité dans les relations entre science, technologie et société. Le décloisonnement sera la règle, nous passerons d'une structure pyramidale et d'une approche en silos à un pouvoir transversal en réseaux, où les rapports de force sont remplacés par des rapports de flux, fondés sur les échanges et le partage.

Outre ces changements technologiques et ces convergences, nous assistons à un changement de la nature même du travail, passant d'un *travail horodaté contrôlé* à un *travail continu augmenté*. Cela justement en raison de l'ordinateur puissant que nous portons en permanence (le smartphone) et que nous pouvons utiliser comme « télécommande universelle » pour « cliquer » dans un environnement intelligent qui, lui aussi, contribue à augmenter nos connaissances.

Le pari de cet excellent ouvrage, véritable plaidoyer pour une forme d'utopie participative, positive et constructive, est de montrer les capacités coopératives d'anticipation de ces changements grâce à des analyses, des visions et des exemples qui démontrent l'importance de la prospective stratégique et de la synergie des savoirs. La conclusion est que l'adaptabilité au changement est possible, et que l'intelligence artificielle ne sera pas en opposition avec l'intelligence naturelle, mais plutôt, comme je l'ai dit plus haut, une *intelligence auxiliaire* susceptible d'augmenter l'intelligence et les compétences humaines. Ce livre constitue un document indispensable pour donner de la valeur au lien humain et au lien social dans le monde du numérique. Pour inventer, créer et contribuer à un futur souhaitable.

Joël de Rosnay,  
Conseiller du président d'Universcience (Cité des sciences et de l'industrie et Palais de la découverte).  
Président de Biotics Conseils.





# INTRODUCTION

L'âge de la pierre ne s'est pas arrêté par manque de pierres ; pas plus que l'on a renoncé à la marine à voile parce que le vent est tombé. Cette mise en perspective à destination de tous celles et ceux qui, pris de vertige devant les mutations en cours, pensent que la fin est proche, est un cri d'optimisme offensif : la fin d'*un* monde n'est pas la fin *du* monde. Bien au contraire.

Certes, nous nous trouvons à la jonction entre deux mondes : un monde *d'avant*, pétri par une croyance dépassée, celle d'une croissance infinie dans un monde fini, qui montre partout les signes de son obsolescence, et un monde *d'après*, affleurant et pluriel, émergeant de toutes parts, qui peine encore à trouver sa cohérence. Dans cette période de mutations, une guerre de l'imaginaire est à l'œuvre. Entre les tenants d'un système dépassé, accélérant les irréversibilités, et les apôtres d'un effondrement, raillant toute tentative de bifurcations, la voie est étroite. C'est entre ces polarités qu'émerge un nombre toujours croissant de femmes et d'hommes conscients que le monde ne peut continuer en l'état et désireux de participer à cette métamorphose. Car c'est justement le moment de partir, le

moment de s'extraire des contingences d'un monde qui finit, pour explorer les réalités d'un monde qui se construit.

Fils d'instituteurs, je me suis toujours senti proche des hussards noirs, ces enseignants qui, sous la Troisième République, se battaient dans les écoles primaires pour l'émancipation des esprits face aux dogmes. Donner les moyens de penser par soi-même pour pouvoir choisir sa vie est un combat atemporel que je retrouve à différentes périodes historiques, moi qui, tout à la fois historien et prospectiviste, voyage souvent dans le temps.

C'est au cours de mes études en Sorbonne, à la fin du xx<sup>e</sup> siècle, que j'ai compris que chaque génération connaissait sa guerre ou sa révolution. La dernière révolution considérée comme telle en France est celle de mai 68 ; si l'on considère qu'une génération s'étend sur 25 à 30 ans, quelle serait la révolution suivante ? Celle de ma génération...

C'est aussi à cette époque, à la croisée des siècles, que j'ai vu apparaître le mouvement altermondialiste, lors des sommets internationaux de Seattle et de Gênes<sup>1</sup>, où des femmes et des hommes se sont opposés à des policiers aux allures de Robocop, gardiens protecteurs d'un système. Ces manifestants n'étaient pas nécessairement porteurs d'un message ou de revendications explicites, mais affichaient plutôt une attitude symbolique d'opposition. Le premier message, ou en tout cas le premier slogan dont je me

souviens, était « le monde n'est pas une marchandise », pointant du doigt l'aliénation d'un monde dont on ne voulait plus. Quand, au Forum social mondial de Porto Alegre<sup>2</sup>, alternative au Forum économique de Davos<sup>3</sup>, le slogan est devenu « un autre monde est possible », j'y ai retrouvé la tonalité utopique que j'avais repérée à travers les siècles durant mes études d'histoire. Le mouvement basculait de la contestation à la proposition ; c'était ce que j'attendais.

C'est à ce moment précis que j'ai rencontré la notion de développement durable. Très vite, j'ai compris que des collectifs tels qu'Éthique sur l'étiquette<sup>4</sup>, les Chiennes de garde<sup>5</sup> ou Artisans du monde<sup>6</sup>, n'allaient pas facilement remplacer un socle idéologique par un autre, mais qu'ils représentaient un magnifique moyen de questionner les aliénations d'un monde qui refusait de voir sa fin advenir. Autre intérêt à mes yeux, le développement durable interrogeait profondément le « où va-t-on » autant que le « comment on y va ». Depuis combien de temps n'avait-on plus abordé la question du *sens* dans sa double acception de *direction* et de *valeur*? Les idéologies, fasciste ou communiste, l'avaient fait en leur temps. Les religions avant elles. Mais dans ma génération, aucun mouvement, aucune pensée n'avait questionné le « où va-t-on? » avec autant d'actualité que la philosophie du développement durable<sup>7</sup>.

C'est encore à la même période que j'ai découvert la prospective, d'abord à la Commission européenne, à Bruxelles, dans la cellule créée par Jacques Delors

destinée à penser le futur de l'Europe, puis à Futuribles<sup>8</sup>, enfin au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) où, à la fin du xx<sup>e</sup> siècle, j'ai développé les deux idées qui détermineront en grande partie la suite de nos aventures\*. La première, que le développement durable n'est pas un objectif en soi, mais le substrat sur lequel il nous faut tout réinventer si l'on veut faire advenir des futurs souhaitables. La seconde, que la prospective est une attitude qui, en ouvrant les futurs, permet de libérer le présent.

Cela faisait ainsi plus de dix ans que j'essayais de fusionner développement durable et prospective comme matière à se projeter dans un monde différent, quand j'ai rencontré Jean-Luc Verreaux<sup>9</sup>, auditeur de la 15<sup>e</sup> session du CHEE&DD\*\*, dont je venais de prendre la direction pédagogique. Il m'a proposé son aide pour créer l'institut qui développerait la pensée des Futurs souhaitables dont je rêvais depuis tant d'années. Après un an de prototypage, Jean-Luc semblait y croire ; l'Institut des futurs souhaitables allait voir le jour. Celles et ceux avec qui j'avais partagé ce rêve depuis toutes ces années nous ont alors rejoints.

---

\* Mathieu Baudin, « *Développement durable, éthique, responsabilité sociétale de l'entreprise, effet de mode et projet d'avenir ?* » DEA dans le cadre de la chaire d'Économie de la technologie et de l'innovation du CNAM – 1999-2000.

\*\* Créé en 1994 par Jacques Brégeon sur le modèle des sessions de l'IHEDN (Institut des hautes études de Défense nationale) mais pour l'environnement, le CHEE&DD formait les dirigeants au développement durable lors d'une session principale d'un an. Sous pavillon de l'École centrale, AgroParisTech et ESCP Europe, j'en ai assuré la direction pédagogique de la quinzième à la dix-septième session.

Patrick Viveret<sup>10</sup>, philosophe du *Buen vivir*<sup>\*</sup>, Cynthia Fleury<sup>11</sup>, philosophe-psychanalyste, Clair Michalon<sup>12</sup>, anthropo-conteur, Thanh Nghiem<sup>13</sup>, pollinisatrice, Dominique Bourg<sup>14</sup>, philosophe de l'environnement, Joël de Rosnay<sup>15</sup>, scientifique-prospectiviste... Ils sont en effet tous venus partager cette expérience, cette aventure, ces nouvelles humanités. Nous avons ainsi fait se rencontrer le biomiméticien Tarik Chekchak<sup>16</sup> et l'ultra runner-marathonien Malek Boukerchi<sup>17</sup>; la data designeuse Karen Bastien<sup>18</sup> et Carine Dartiguepeyrou<sup>19</sup>, de l'Observatoire des valeurs; l'utopiste radicale Sandrine Roudaut<sup>20</sup> avec Yves Mathieu<sup>21</sup>, l'animateur de dialogues mondiaux...

Aujourd'hui, l'Institut des Futurs souhaitables, également appelé IFs, en l'honneur du poème « If », de Rudyard Kipling (adapté en français sous le titre « Tu seras un homme, mon fils »), comprend une équipe cœur, basée à Paris, dont chacun des membres met ses talents au service d'une énergie. C'est ensuite une *confrérie de conspirateurs positifs*, des femmes et des hommes qui interviennent à l'IFs et dont l'audace, les idées et les découvertes ne cessent de nous enrichir. Récemment encore qualifiés d'utopistes, ils sont aujourd'hui reconnus comme des porteurs d'innovations qui chaque jour imaginent, pensent, construisent ces morceaux d'autres futurs qu'ils inventent. À l'image des membranes du vivant, l'Institut est

---

\* Pensée ancestrale universaliste d'origine quechua (« *Sumak Kawsay* ») recherchant l'harmonie entre l'humanité et la nature, le *Buen vivir* est inscrit dans la constitution de l'Équateur et de la Bolivie (« *Suma Qumamaña* » en langue aymara).

aussi plus largement un réseau constitué depuis ces 20 dernières années par celles et ceux qui ont fait un bout de route avec nous, tous acteurs, à leur échelle, de ce qu'est l'IFs aujourd'hui... une école de la réinvention. Une école pensée pour ce XXI<sup>e</sup> siècle balbutiant qui vit aujourd'hui une révolution ; non pas à l'image de celles, sanglantes, libératrices ou oppressives, des siècles passés, mais celle d'un système qui, incapable de se projeter vers l'avenir, a fait un tour sur lui-même.

Moi qui suis un enfant des « trente rugueuses », je n'ai finalement jamais connu que les crises. Lorsque je suis né, c'était déjà la crise du pétrole. C'était déjà la crise du logement. C'était déjà la crise du travail. C'était aussi la crise de l'amour, à l'heure du sida. Quarante ans après, c'est encore la crise... ce qui est bien la preuve qu'il ne s'agit pas de crises, mais plutôt d'une période de transmutations, de transitions, de métamorphoses, ce qui nous ouvre plus de perspectives.

Puisqu'il n'est plus possible de faire à l'identique, il me semble nécessaire de changer nombre de choses. En premier lieu, notre regard. Puis le système qui nous structure, mais aussi la gouvernance qui nous régit et les valeurs qui nous animent, jusqu'au rapport même que nous entretenons avec le vivant. Or, voilà qui tombe bien, certains humains sont en avance de phase. Ils ont des solutions concrètes à proposer, de nouveaux regards, mélanges d'innovations et de redécouvertes.

« Le vieux monde se meurt, le Nouveau Monde tarde à apparaître », écrit le poète Antonio Gramsci<sup>22</sup>, et si « dans ce clair-obscur surgissent les monstres », force est de constater aussi que des explorateurs y prennent le large, donnant à voir d'autres futurs possibles.





« LA SEULE FAÇON  
DE PRENDRE  
DU REcul,  
C'EST D'ÉLOIGNER  
L'HORIZON. »

*Philippe Durance<sup>23</sup>*



## CHAPITRE 1

# RETOUR EN AVANT

### L'ART D'IMAGINER LE FUTUR

Depuis toujours, l'humanité a essayé d'anticiper le futur, ne serait-ce que pour éviter de le subir.

La Pythie de Delphes qui, dans l'Antiquité, rendait ses oracles au pied du mont Parnasse, nous rappelle combien jadis le futur était important. Prophétesse, elle donnait des éléments de réponse à celles et ceux qui la consultaient. Notre langue porte d'ailleurs encore la trace de la difficulté de l'exercice... Ne dit-on pas d'un propos qu'on ne comprend pas, dans une discussion, une table ronde ou un débat télévisé, qu'il est « sibyllin » ? Or, les sibylles, comme la Pythie de Delphes, étaient des prophétesses inspirées par les dieux, s'exprimant dans un langage souvent des plus énigmatiques. L'art d'imaginer le futur, dès l'origine, n'est en effet pas chose facile. Il ne s'agit pas de

Nous espérons que cet extrait  
vous a plu !



**Dites à l'avenir que nous arrivons**  
Mathieu Baudin



J'achète ce livre

Pour être tenu au courant de nos parutions, inscrivez-vous à la lettre des éditions Leduc.s et recevez des **bonus**, **invitations** et autres **surprises** !

Je m'inscris

Merci de votre confiance, à bientôt !

A L I S I O