

# **La démarche prospective**



# Quatre attitudes possibles face à l'avenir

Face à l'avenir, les hommes ont le choix entre quatre attitudes :

- ✓ La **passivité** (l'autruche)
- ✓ La **réactivité** (le pompier)
- ✓ La **préactivité** (l'assureur)
- ✓ La **proactivité** (le conspirateur)

# Les cinq questions fondamentales de la prospective

La préparation à l' action conduit à distinguer cinq questions fondamentales :

Q0) qui suis-je ?

Q1) que peut-il advenir ?

Q2) que puis-je faire ?

Q3) que vais-je faire ?

Q4) comment le faire ?

# Les trois postulats de la prospective

La prospective repose sur trois postulats:

- L'avenir est un domaine de liberté
- L'avenir est un domaine de pouvoir
- L'avenir est un domaine de volonté

# L'avenir comme domaine de liberté

- Du futur impénétrable au culte de l'homme libre et responsable...d'autant plus responsable que son pouvoir acquis grâce à ses découvertes scientifiques et technologiques ne cesse de croître pour le meilleur comme pour le pire...
- Gaston BERGER nous invite à considérer l'avenir comme à bâtir et non comme déjà fait.

# L'avenir comme domaine de pouvoir

- **Anticiper**

« Quand il est urgent, c'est déjà trop tard » Talleyrand

- **Prévoir**

Le phare de Gaston BERGER

Car:

- Coexistence de différents acteurs, donc, intégrer l'ensemble des facteurs, mais aussi le jeu des acteurs;
- Pouvoir des acteurs inégaux, donc, leur répartition et leur évolution occasionnent des stratégies d'alliances ou de conflits.

# L'avenir comme domaine de volonté

- Sénèque: « Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va. » Ainsi, la veille prospective et stratégique n'a de sens que pour celui qui est animé d'une intention (projet) et l'exercice d'un *pouvoir* suppose l'existence d'une vision d'un futur souhaitable (objectif).
- La notion de **projet** prend tout sens dans ce domaine de volonté.
- L'équation subtile du rêve et de la raison. Le rêve génère des visions que nous formons d'un avenir meilleur qui, passées au crible de la raison, deviennent de véritables moteurs de l'action.

# Cinq idées-clés de la prospective

## 1. Le monde change, mais les problèmes demeurent

Chaque génération a l'impression de vivre une époque de mutation sans précédent, d'où la tendance à surestimer l'importance et la rapidité des changements...

## 2. Des acteurs clefs aux points de bifurcation

- Puisque le déterminisme est indéterminable, il faut faire comme si la révolte de la volonté pouvait à elle seule renverser la tyrannie du hasard et de la nécessité.
- Pouvoir reconnaître les points de bifurcations et les zones de stabilité ?
- Identifier l'éventail des futurs possibles c'est aussi trouver des bifurcations ?

# Cinq idées-clés de la prospective

## **3. Halte à la complication du complexe**

Faut-il des outils complexes pour lire la complexité de la réalité ?

## **4. Se poser les bonnes questions et se méfier des idées reçues**

- Il n'y a pas de bonne réponse à une mauvaise question.
- Maurice Allais dénonce « *la tyrannie des idées dominantes* ».
- Conformisme du consensus.

## **5. De l'anticipation à l'action par l'appropriation**

- Transparence sur les objectifs
- Mais pas nécessairement sur les choix stratégiques, par nature confidentiels.

Quatre caractéristiques distinguent la prospective de la prévision:

- C' est une démarche **pluridisciplinaire**
  - *L'ensemble des aspects et dans toutes leurs dimensions.*
  - *L'ensemble des facteurs et leurs interrelations.*
- C' est une démarche **qui intègre le temps long**
  - *Éliminer les effets de saison*
  - *recupérer suffisamment de marge de manœuvre*
- C' est une démarche **qui intègre les ruptures**
  - *Prise en compte des discontinuités*
- C' est une démarche **participative**
  - *Impliquer l'ensemble de acteurs et des experts*

# Différences entre prospective et prévision

Prévision	Prospective
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Regarde vers le passé</li> <li>•Repose sur le <i>précédent</i>, l'<i>analogie</i> et l'<i>extrapolation</i>, trois procédés empruntés à la rétrospective</li> </ul>	Se tourne vers l'avenir
Prolonge les courbes	Construit de nouvelles références
Avenir considéré comme prédéterminé; mystère à percer	Avenir à bâtir en fonction de choix délibérés
<b>Outil principal</b> : les modèles	<b>Outil principal</b> : les scénarios
Les modèles supposent que le sous-système : <ul style="list-style-type: none"> <li>-demeure inchangé ;</li> <li>-est pérenne et restera autonome.</li> </ul>	Les scénarios explorent toutes les possibilités, y compris l'inversion totale du système.
De plus en plus précis...mais de plus en plus complexe.	« Mieux vaut une approximation grossière mais juste plutôt qu'une prévision très fine mais erronée. »
<b>Instruments</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>-La Statistique (descriptions, extrapolations, inférences, courbes enveloppes,...) ;</li> <li>-La Démographie ;</li> <li>-L'Econométrie ;</li> <li>-etc.</li> </ul>	<b>Instruments</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>-Les outils et méthodes de la prévision ;</li> <li>-Les méthodes qualitatives: brainstorming, méthodes des sciences sociales, etc.</li> <li>-La probabilisation des scénarios</li> </ul>

# Les cinq étapes de la prospective

## Étape 1: la définition du problème et le choix de l'horizon

- Définition du problème: Clarté. Délimitation du champs.
- Choix de l'horizon: Le choix de l'horizon est surtout guidé par le bon sens et le pragmatisme; dans la pratique on s'appuie généralement sur trois critères:
  - ✓ L'inertie du système:effets de périodes, générateurs de turbulences, etc.;
  - ✓ Les décisions à prendre (échancier, pouvoir de décision, moyen d'action);
  - ✓ Le degré de motivation des acteurs.

# Les cinq étapes de la prospective

## Étape 2: la représentation du système

- Deux sous étapes:
  - ✓ L'identification des variables
  - ✓ L'analyse des relations entre les variables
- Deux objectifs:
  - ✓ Uniformiser la compréhension du problème par tous;
  - ✓ Tirer de chaque variable deux types d'informations: un indice d'influence et un indice de dépendance.

# Les cinq étapes de la prospective

## Étape 3: le recueil des données et la définition des hypothèses d'évolution

C'est l'étape la plus lourde car pour chaque variable, il faut déterminer:

- ✓ l'évolution passée,
- ✓ l'évolution tendancielle (extrapolation raisonnée) et
- ✓ les ruptures (changements éventuels de l'évolution tendancielle).

Pour cela il faut passer par:

- 1) L'identification des indicateurs pertinents
- 2) La définition des données quantitatives et qualitatives
- 3) La détermination des séries temporelles à retenir
- 4) La détermination des causes des effets observés
- 5) Le contrôle des opinions

# Les cinq étapes de la prospective

## Étape 4: la construction de scénarios

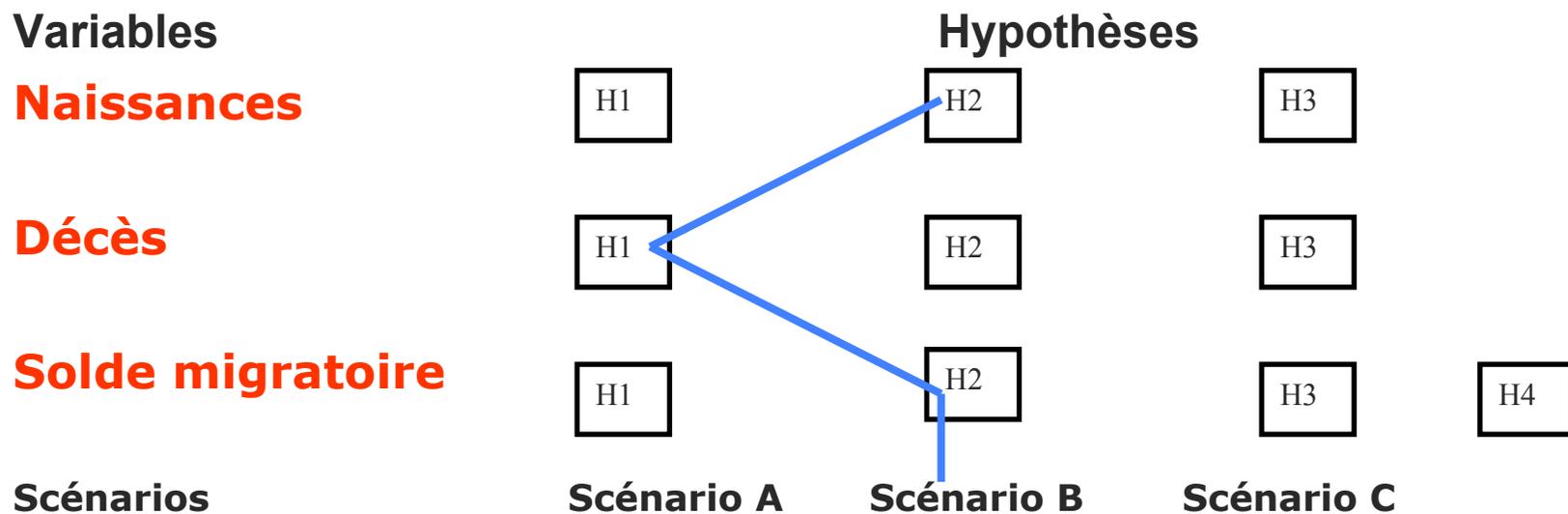
Dans cette étape, il s'agit d'explorer les combinaisons possibles entre les hypothèses construites à l'étape précédente.

**Définition:** On appelle scénario l'ensemble formé par la description d'une situation future et du cheminement des événements qui permettent de passer de la situation origine à la situation future (Godet, 2004).

Trois éléments composent un scénario:

1. **La base:** représentation de la réalité actuelle;
2. **Les cheminements:** construits en faisant glisser le système sur l'échelle du temps;
3. **Les images finales:** sont obtenues à différentes périodes.

# Les cinq étapes de la prospective (Etape 4, suite)

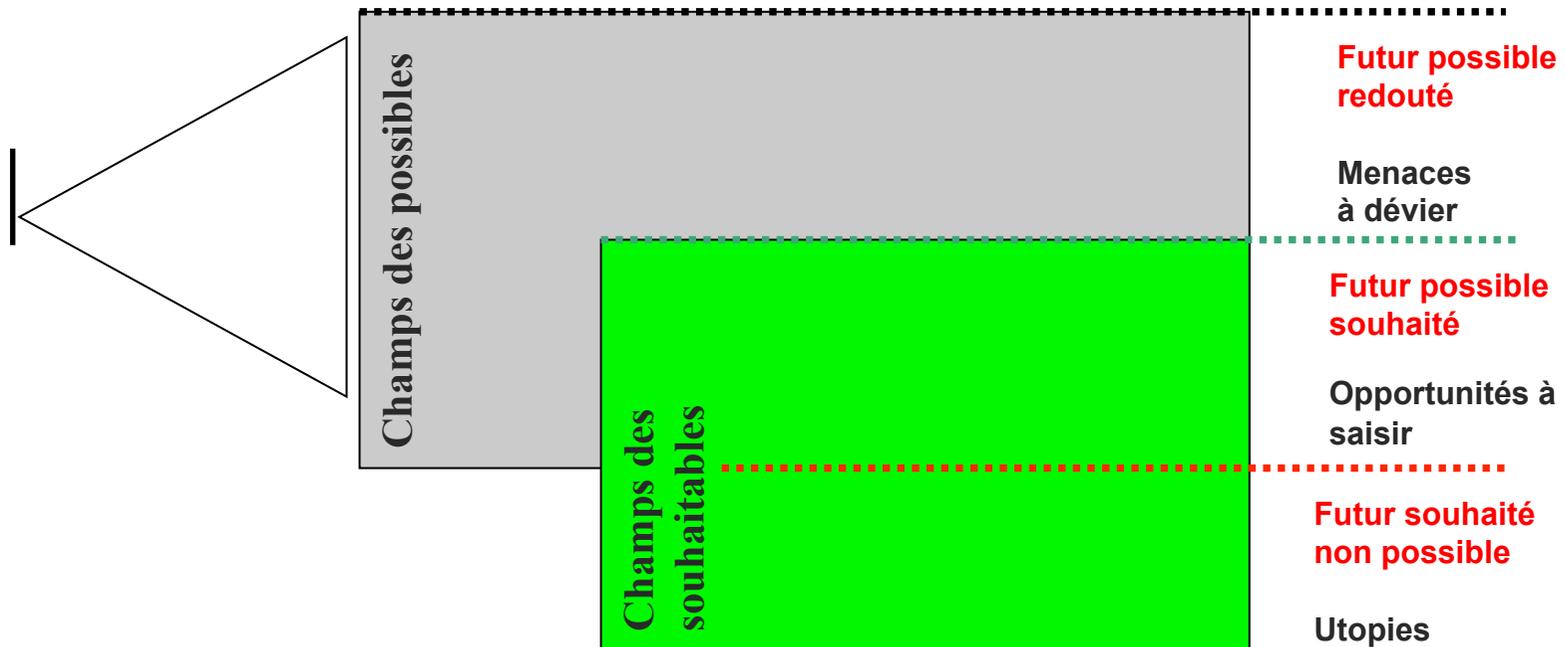


Ainsi, le scénario B résulte de la combinaison des hypothèses H2 pour la variable « naissances », H1 pour « décès » et H2 pour « solde migratoire ».

# Les différents compartiments du champs « FUTUR » (Etape 4, suite)

Deux types:

- Les **scénarios exploratoires**: construisent les images vraisemblables;
- Les **scénarios stratégiques** (ou normatifs): construisent les images finales souhaitées ou redoutées.



# Les cinq étapes de la prospective

## Étape 5: Les choix stratégiques

La prospective n'est pas faite pour dicter au décideur les options, mais simplement l'éclairer sur les tendances lourdes, les incertitudes majeures, les risques principaux, les défis futurs, les stratégies avec leurs avantages et inconvénients respectifs. Au décideur d'opter, parfois en secret, parfois après un débat public.



## 1) Deux erreurs symétriques

- Le rêve du clou (ignorer qu'il y a un marteau)
- *et*
- le risque du marteau (pour un marteau tout problème est un clou)

## 2) Deux erreurs de procédures

- Experts sans acteurs
- Acteurs sans experts

# FIN

- **Merci pour votre attention**