



master franco-hellénique

Population Développement Prospective **PODEPRO**

Université de Thessalie - Volos

Université de Montesquieu - Bordeaux IV - Bordeaux

Nathalie BASSALER

# INTRODUCTION A LA PROSPECTIVE STRATÉGIQUE

N.Bassaler, PODEPRO 2015

## « Quand nos grands pères imaginaient l'an 2000... » à la fin du siècle dernier

*Visions de l'an 2000*

*Ces vignettes, très probablement destinées à accompagner des produits alimentaires, se présentent groupées en planches d'une douzaine de saynètes. Elles illustrent la façon dont nos grands-parents imaginaient l'an 2000 ! Les inventions destinées à améliorer la vie quotidienne côtoient celles à vocation plus savante ou exploratrice, mais curieusement la mode vestimentaire reste celle de la Belle Epoque !*

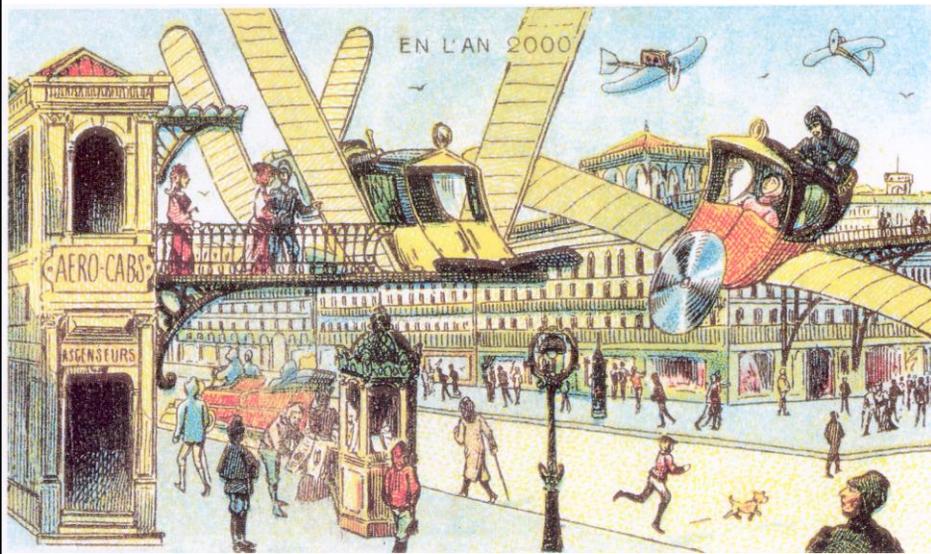
*Villemard, 1910 Chromolithographie Paris, BNF, Estampes*

*Guillemette Racine, Quand nos grands-pères imaginaient l'an 2000 (Nathan, Paris, 1991)*

N.Bassaler, PODEPRO 2015

12

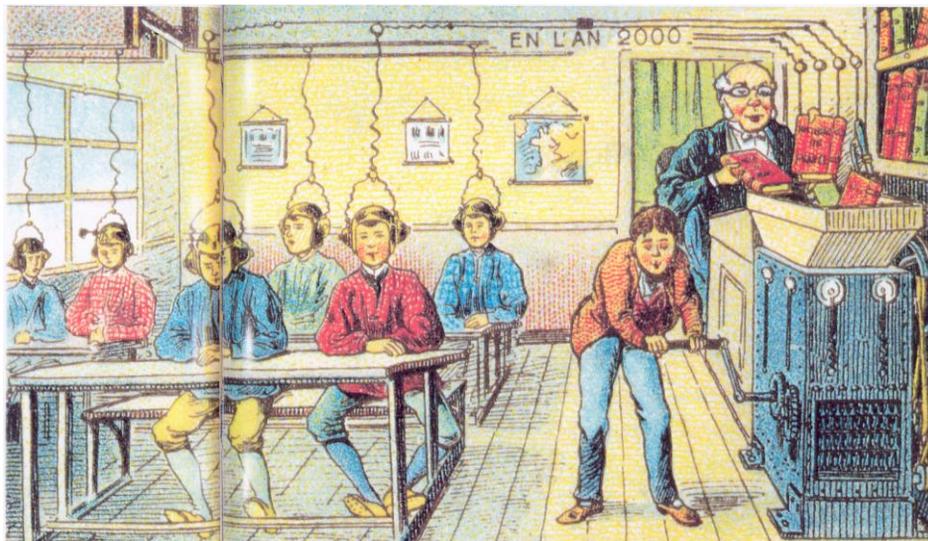
## « Stations d'aéro-cabs »



N.Bassaler, PODEPRO 2015

| 3

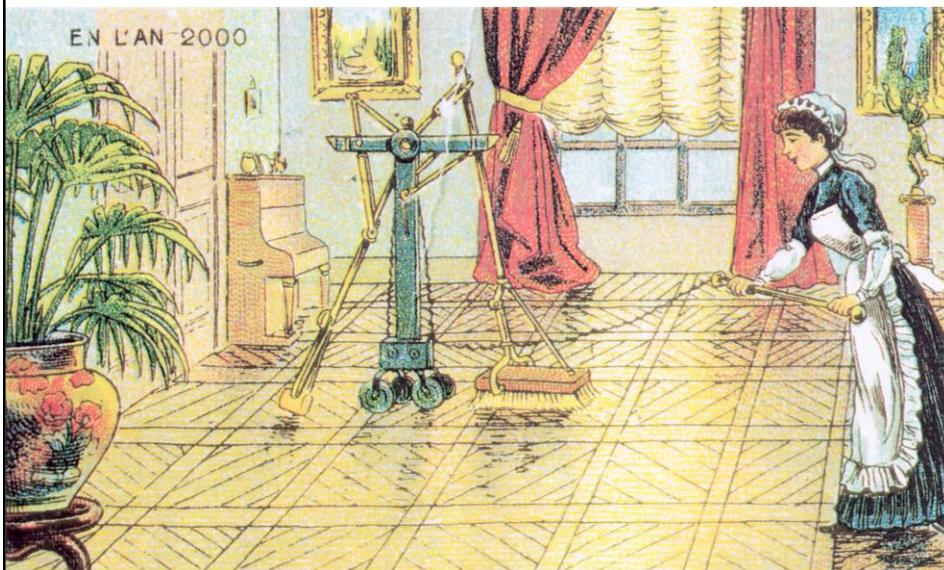
## « Écoliers élevés sous cloches »



N.Bassaler, PODEPRO 2015

| 4

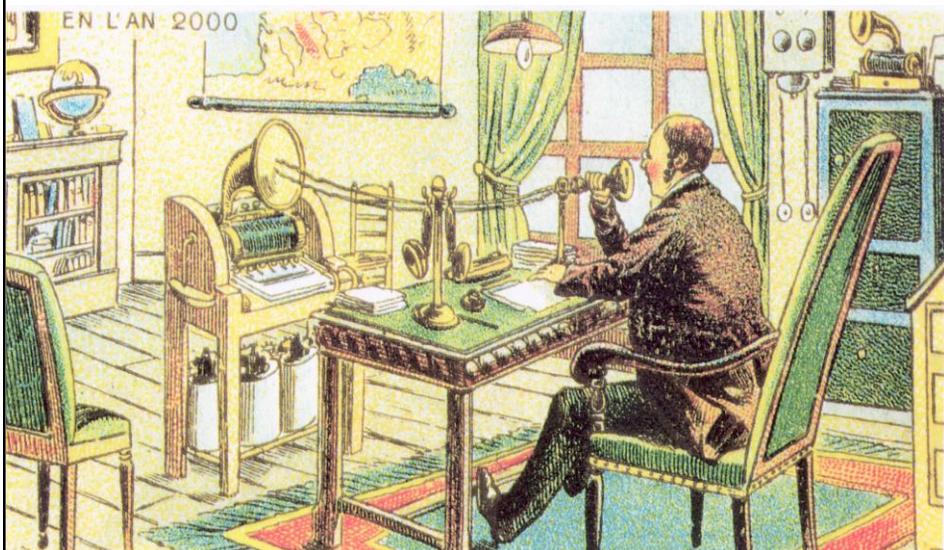
## « Le frotteur électrique »



N.Bassaler, PODEPRO 2015

| 5

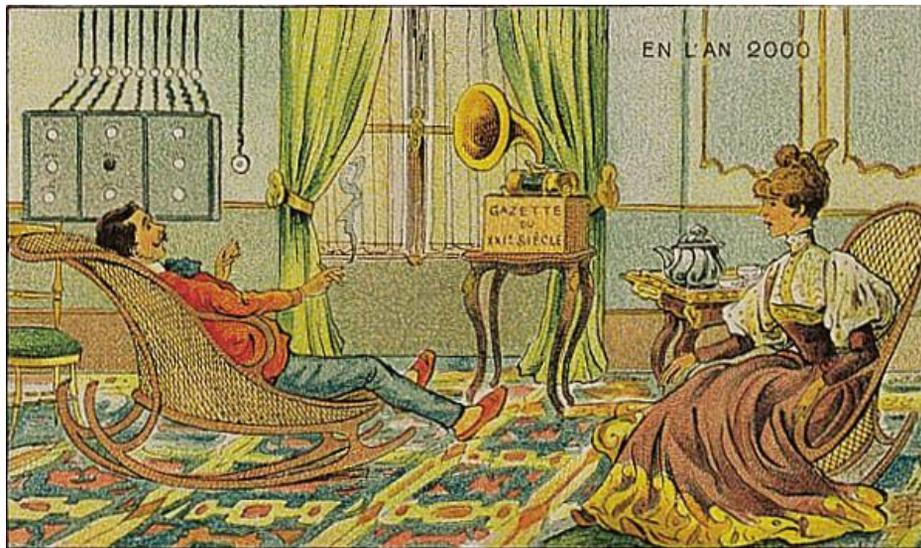
## Pour dicter son courrier...



N.Bassaler, PODEPRO 2015

| 6

## Audition du journal...



N.Bassaler, PODEPRO 2015

17

## Appréciation sur la justesse des prévisions technologiques

Prévisions	Prévision et date correcte	Prévision correcte date erronée	Prévision erronée	Non significative ou non vérifiable
Armement	33%	0%	37%	30%
Progrès scientifique	28%	17%	56%	0%
Progrès spatiaux	28%	16%	52%	4%
Automation	25%	20%	35%	20%
<b>TOTAL</b>	<b>29%</b>	<b>12%</b>	<b>44%</b>	<b>15%</b>

Laurent Schwab, « Les prévisions technologiques de la Rand, rétrospective et essai d'évaluation, » *Futuribles*, n° 134, 1989, pages 41 à 57.

*Enquête réalisée en 1963 auprès de 150 experts sur les dates d'apparition d'un certain nombre d'événements. Leurs « erreurs de prévision » à l'horizon 1984 par rapport aux réalisations effectives.*

N.Bassaler, PODEPRO 2015

18

## Comment expliquer ces erreurs de prévision technologique ?

- « **Techno-optimisme** » : surestimation par les experts du rythme des découvertes scientifiques et techniques et de leur application  
Mais sans être capables d'entrevoir des changements fondamentaux comme l'irruption de la micro-informatique.
- « **Socio-optimisme** » : les experts estiment que l'humanité sera à même de résoudre un certain nombre de ses problèmes majeurs grâce à des solutions techniques.
- Difficulté à s'affranchir des systèmes de pensée dominants d'une époque: ex. toutes les questions posées en 1960 sur les probabilités d'une nouvelle guerre mondiale, qui préoccupaient beaucoup les autorités américaines à l'époque.
- **Raisonnement à univers technique, économique et social inchangé.**
- **Des problèmes inhérents à la méthode Delphi:**
  - ✓ Force le consensus entre les experts par questionnaires successifs en éliminant les points de vue déviants. Seuls les experts qui s'écartent de la norme doivent justifier leur position
  - ✓ Ne prend pas en compte les interactions possibles entre les hypothèses considérées. Conduit à donner pour chaque question des images du futur isolées les unes des autres.

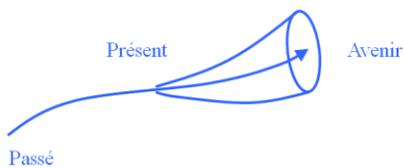
## La prospective... ce qu'elle n'est pas

- **Oracle, Prophétie:** prévision d'origine divine
- **Prédiction:** annoncer ce qui « va » arriver
- **Science du futur, futurologie:** ensemble des recherches à caractère prédictif sur l'avenir
- **Prévision:** estimation sur le futur assortie d'un degré de confiance

## Prévision et prospective

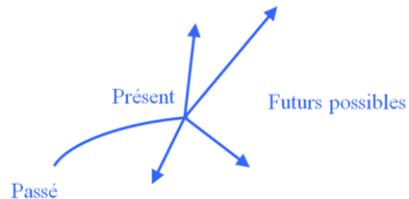
### La prévision :

- Une approche sectorielle
- La primauté du quantifiable
- Le principe de continuité (l'avenir prolongement du passé)
- L'effet « GIGO » (« garbage in, garbage out »)



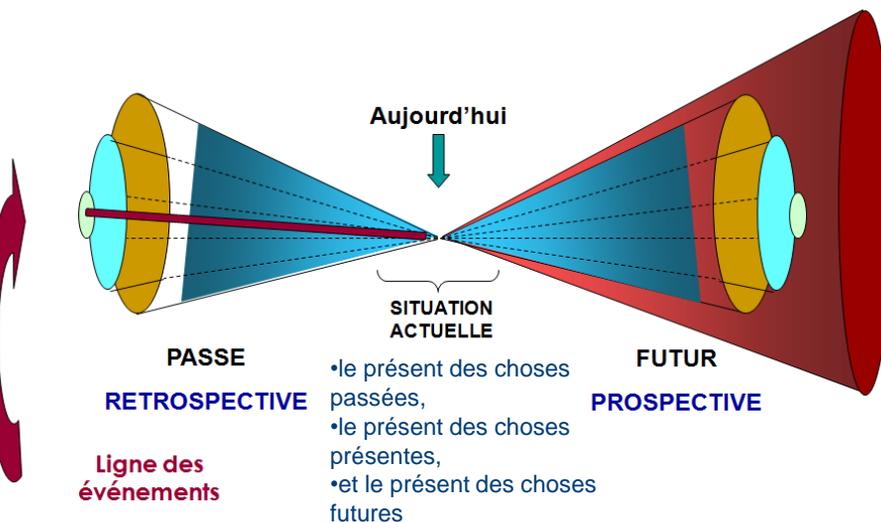
### La prospective :

- Une approche globale, large
- Maniant le quantitatif et le qualitatif
- Prenant en compte les ruptures et les incertitudes
- L'effet « CHAOS » (trop de complexité est inutilisable)

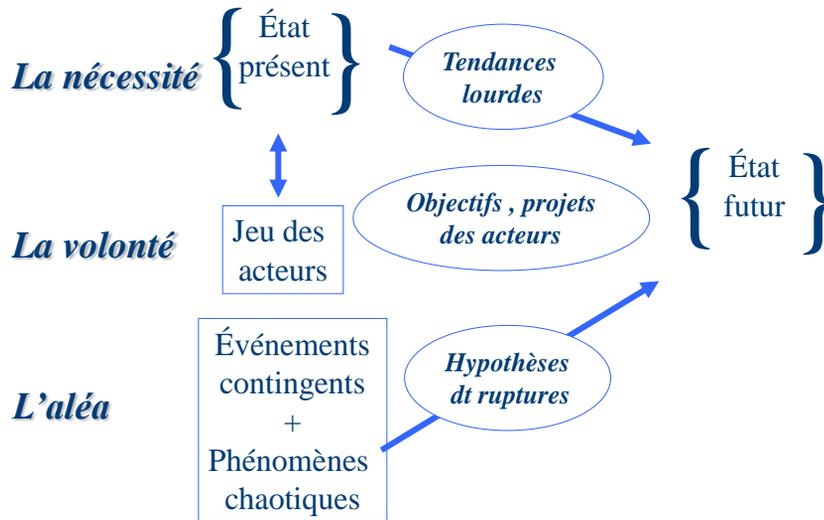


Déclin de la prévision, essor de la prospective

## Les temps de la prospective



# L'avenir, fruit du hasard, de la nécessité et de la volonté



## Relation anticipation-action: 4 attitudes face à l'avenir

### LA PASSIVITE



Refus de voir, subir le changement  
**Inaction, stratégie fil de l'eau**

### LA PREACTIVITE



Se préparer aux changements prévisibles, **stratégie préventive**

### LA REACTIVITE



Réagir à des stimuli extérieurs et s'adapter aux situations qui se présentent, **stratégie adaptative**

### LA PROACTIVITE



Provoquer le changement, **stratégie proactive ou pré-emptive**

## Concernant le futur... il n'y a pas de statistiques !

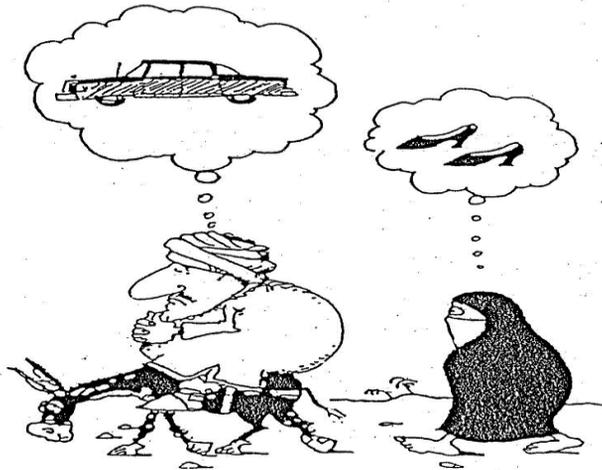
**Il n'y a pas de statistiques du futur, on ne dispose que de points de vue, d'analyses, d'opinions, de représentations :**

- ✓ Plus ou moins éclairés (attention aux idées reçues)
- ✓ Plus ou moins raisonnés, structurés
- ✓ Plus ou moins intéressés (préférer au recueil des opinions, la recherche des pratiques, du vécu et l'analyse des comportements réels)
- ✓ Plus ou moins partagées

Comment les recueillir et les assembler pour faire sens ?



## Variété des représentations, aspirations et des comportements



N.Bassaler, PODEPRO 2015

|17

## Quelques paradoxes (1/3)

### **Théorème de Thomas (1928)**

*Le comportement des individus s'explique, non par la réalité à laquelle ils sont confrontés, mais par la représentation qu'ils en ont.*

=> "If men define situations as real, they are real in their consequences".

**Prophéties autoréalisatrices (les autoroutes de l'information - Al Gore 1992)**

**Prophéties autodestructrices (élection présidentielle France en 2002, bogue an 2000)**

Qu'est ce qu'une bonne lecture de l'avenir : « celle qui se réalise » ou « celle qui conduit à l'action » ?

N.Bassaler, PODEPRO 2015

|18

## Quelques paradoxes (2/3)

**Corrélation n'est pas causalité...**

**Il y a une très forte corrélation entre la vente de crèmes glacées et les décès par noyade.**

**Un ancrage ancestral : Cum hoc ergo propter hoc (avec ceci donc à cause de ceci)**

**« Plus la température globale de la planète augmente, plus les sous-vêtements féminins rétrécissent »**



## Quelques paradoxes (3/3)

### ⇒ **Culte du cargo**

Imitation des opérateurs radios américains commandant du ravitaillement distribué par avion cargo (espérant le même effet) (ex : investissement des collectivités dans des parcs d'exposition)



*Toute cause ne produit pas les mêmes effets...  
Confusion par analogie*

*« Post hoc, ergo propter hoc »  
(à la suite de, donc à cause de)*

## Idées reçues, croyances, pensée magique

**L'avenir est le lieu privilégié :**

**des Idées reçues (pré-jugés, a priori – avant l'expérience-, ...)**

*« À cause de l'accélération de Coriolis, les tourbillons qui se forment dans l'eau des lavabos quand ils se vident, tournent dans le sens des aiguilles d'une montre dans l'hémisphère sud et dans le sens opposé dans l'hémisphère nord. »*

*« Le froid est à l'origine du rhume »*

**des Croyance(s)**

*Pour entreprendre une action, il faut **croire** à sa possibilité de réalisation & à son efficacité et efficacité. Nos actions sont déterminées par des probabilités de réussite, elles-mêmes dépendantes de nos croyances.*

**de la Pensée magique et pensée désirée**

*« l'esprit a une capacité créatrice, non seulement dans la formation d'images mais également dans la transformation de sa réalité extérieure » Jantsch*

## Concernant le futur... il n'y a pas de statistiques

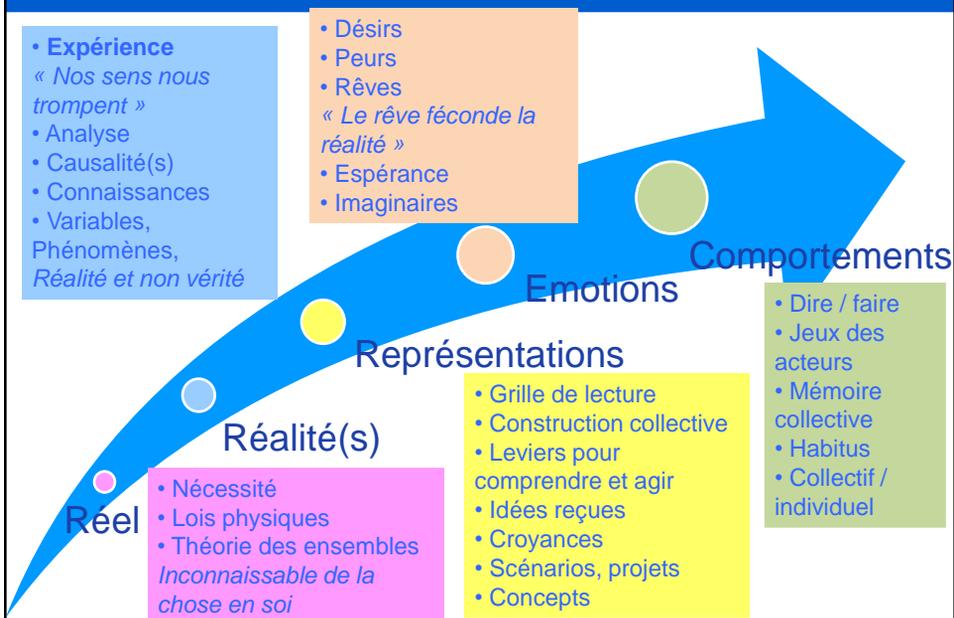
Comment les recueillir et les assembler pour faire sens ?

⇒ **Expliciter les représentations** de l'avenir **et les explications qui y participent** (en fonction des expertises, mais aussi des interrogations, inquiétudes, aspirations).

⇒ **Mettre en évidence** :

- la **convergence** des experts et des acteurs sur les hypothèses et sujets majeurs, leur validation (consensus favorable) ou invalidation (consensus défavorable) des hypothèses prospective proposées;
- l'identification des **domaines les plus incertains** ou mal connus (opposition duale, expertise faible...), permettant de repérer les sujets nécessitant un approfondissement ;
- les représentations **divergentes** de l'avenir, les sujets de **controverse** autorisant ainsi la préparation de scénarios.

## Les mondes de la prospective ©



## En matière de prospective, de quoi parle-t-on ?

- De paramètres, de variables:
  - ✓ leur état  $\Rightarrow$  hypothèses d'état
  - ✓ leurs relations  $\Rightarrow$  système
- De dynamiques d'évolution (dans le temps) :
  - ✓ des phénomènes reconnus (tendances lourdes,...) ,
  - ✓ et des phénomènes à statut plus 'incertain'  $\Rightarrow$  transformations potentielles, zones de tensions, germes de changement...
  - ✓ Les « réalités »
- D'évènements et de chaîne ou séquence d'évènements et d'hypothèses (cause/effet)  $\Rightarrow$  Jeux d'hypothèses et récits, chemins, perspectives
- D'images du futur et de trajectoire  $\Rightarrow$  Pro-jet, scénario (image +cheminement), vision de l'avenir.

## A propos d'une évolution ou d'un phénomène, différencier

Le degré d'**INCERTITUDE** (a priori ou... a posteriori)  
attaché au phénomène

L'**IMPACT** plus ou moins fort du phénomène sur le sujet  
(réalité ou représentation de l'impact)

La **CAPACITÉ D'AGIR** sur le phénomène (amont  
maîtrise, directement-contrôle, impact-préparation aux  
changements)

La **CONVERGENCE** ou non des points de vue : sur le  
phénomène lui-même, ses origines, sa nature, ses  
impacts

# La notion d'incertitude

## Le statut « incertain » d'un phénomène

**Les caractéristiques intrinsèques du phénomène et de son impact.**

☞ *Ex : phénomène météorologique, cours de bourse ...*

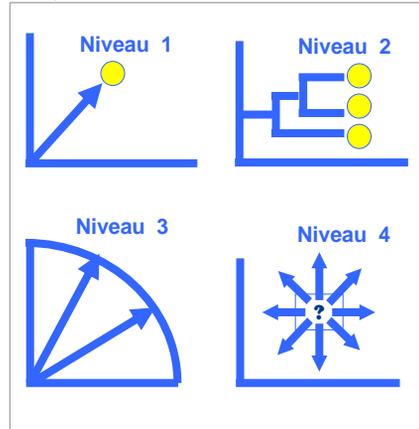
**Les controverses entre représentations, analyses,** conduisant à des hypothèses d'évolutions divergentes.

☞ *Ex : évolution de la natalité en France.*

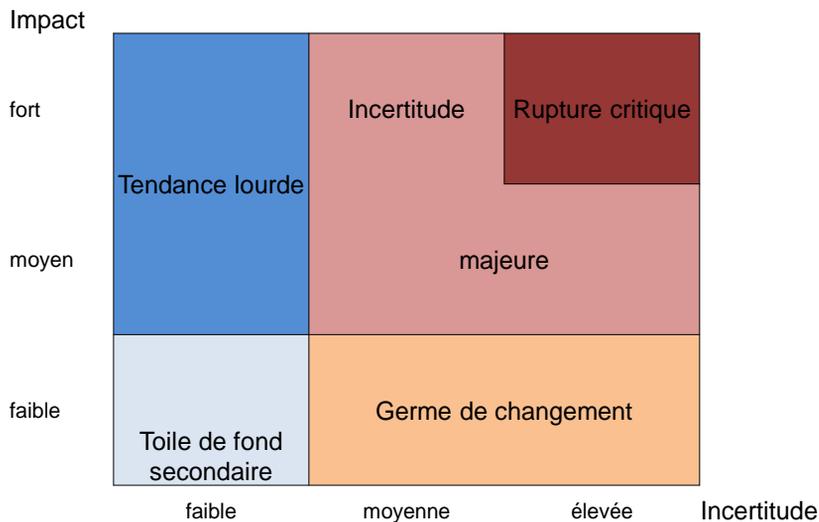
**Le caractère plus ou moins connu du phénomène.**

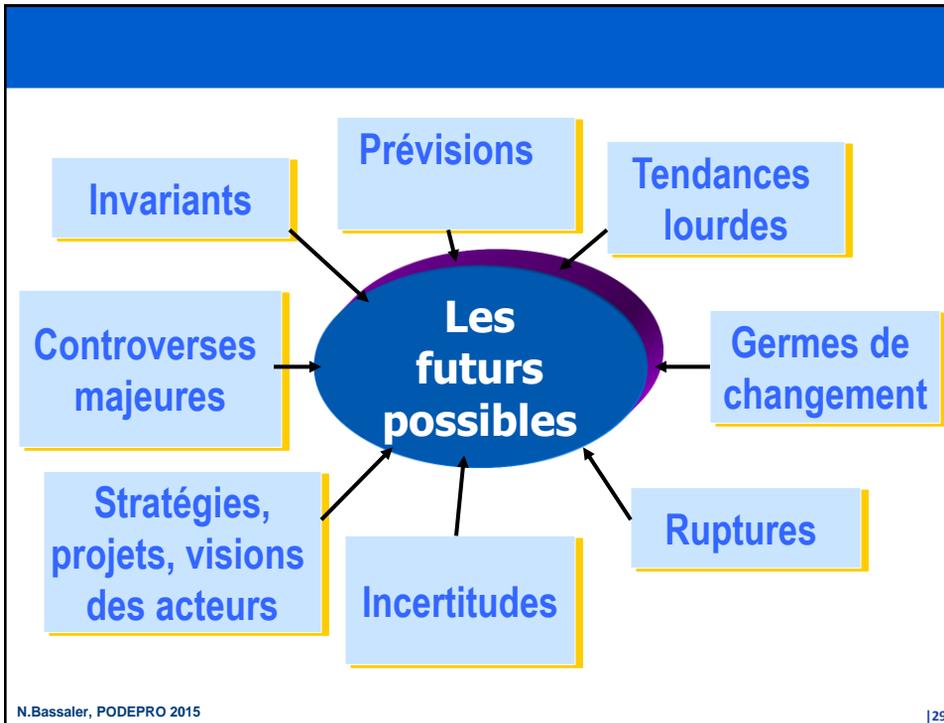
☞ *Ex : les ressources minérales marines profondes et leurs potentiels.*

## Différents niveaux d'incertitude



## Tendances lourdes, germes de changement, incertitudes majeures, ruptures





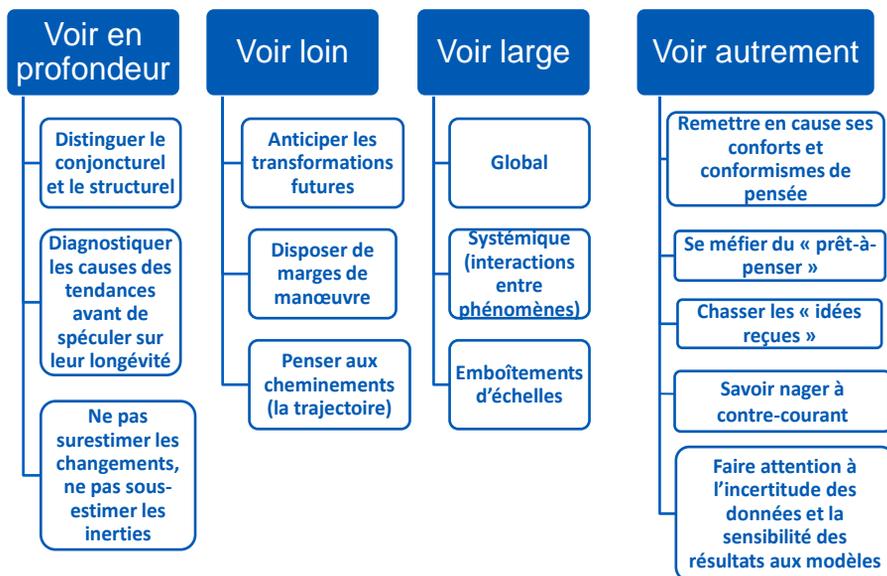
## Définitions

- **Tendances lourdes**
  - ✓ Mouvements affectant des phénomènes de façon suffisamment significative et sur un temps suffisamment long pour en distinguer l'origine, la durée, la continuité et la direction
  - ✓ Évolutions lentes mais susceptibles d'être infléchies par des politiques proactives
- **Germes de changement, « faits porteurs d'avenir »**
  - ✓ Infimes par leurs dimensions présentes mais virtuellement porteurs de transformations majeures.
  - ✓ souvent liés à l'émergence de nouveaux acteurs, au changement de rôle d'un acteur dans le système, à de nouveaux modes de comportements ou de sociabilité, à des découvertes passées inaperçues, etc.
- **Ruptures**
  - Situations et événements, de toute nature (politique, économique, sociale, culturelle, technologique, organisationnelle, etc.), d'ordre interne ou externe considérés comme plausibles/vraisemblables mais imprévisibles (au sens où l'on ne peut fixer une date précise à leur avènement), aux impacts potentiels (positifs/négatifs) importants
- **Incertitudes: phénomène potentiel au statut « incertain » et déterminant pour le sujet étudié, à l'horizon étudié (Cf. support supra).**

# La prospective, comment faire ?

- « La question c'est la question »
- Vraies questions et faux problèmes
- Se poser les « bonnes » questions
  - ✓ Il n'y a pas de bonne réponse à une mauvaise question
  - ✓ L'approche monodisciplinaire : excellentes réponses à de mauvaises questions
  - ✓ L'approche pluridisciplinaire : mauvaises réponses à de bonnes questions
  - ✓ L'approche transdisciplinaire : le développement et la résolution de problématiques intégrées
  - ✓ Selon Gaston Berger : « pour dépasser les vues étroites des spécialistes et décrire de manière concrète une situation, rien ne vaut le colloque entre hommes d'expérience, ayant des formations et des responsabilités différentes. Il faut que des hommes se rencontrent et non que des chiffres s'additionnent. »
- Éviter les erreurs: voir en profondeur, loin, large, autrement

## La prospective: une attitude d'esprit, une "indiscipline intellectuelle"



- UNE COMMISSION DE SAVANTS CONTRE LE PROJET DE CHRISTOPHE COLOMB<sup>2</sup> AU XV<sup>e</sup> SIECLE.
- **QUATRE ANS DE TRAVAUX CONDUITS PAR LE FRERE HIERONYMITE HERNANDO DE TALAVERA.**

- **CONCLUSION :**

- « RIEN NE PEUT JUSTIFIER LA FAVEUR DE VOS ALTESSES POUR UNE AFFAIRE QUI REPOSE SUR DES BASES AUSSI FAIBLES ET QUI APPARAÎT IMPOSSIBLE A REALISER AUX YEUX DE TOUTE PERSONNE AYANT QUELQUE CONNAISSANCE SI FAIBLE SOIT-ELLE ».

Source : B. CAZES, *Histoire des Futurs*, Seghers 1986, p. 320.

- **FONDEE SUR SIX ARGUMENTS**

1. « UN VOYAGE VERS .... L'ASIE EXIGERAIT TROIS ANS
2. L'OCEAN EST INFINI ET PEUT-ETRE NON NAVIGABLE
3. SI COLOMB ATTEIGNAIT LES ANTIPODES, IL NE POURRAIT PAS REVENIR
4. IL N'Y A PAS D'ANTIPODES, PARCE QUE LA MAJEURE PARTIE DU GLOBE EST RECOUVERTE D'EAU

**ET PARCE QUE SAINT AUGUSTIN L'A DIT**

- 5. DES CINQ PARTIES DU MONDE, IL N'Y EN A QUE TROIS D'HABITABLES
- 6. APRES QUE TANT DE SIECLES SE SONT ECOULES DEPUIS LA CREATION, IL EST IMPROBABLE QUE L'ON PUISSE DECOUVRIR DES TERRES DE QUELQUE INTERET INCONNUES JUSQU'ICI . »



## Se méfier des idées reçues

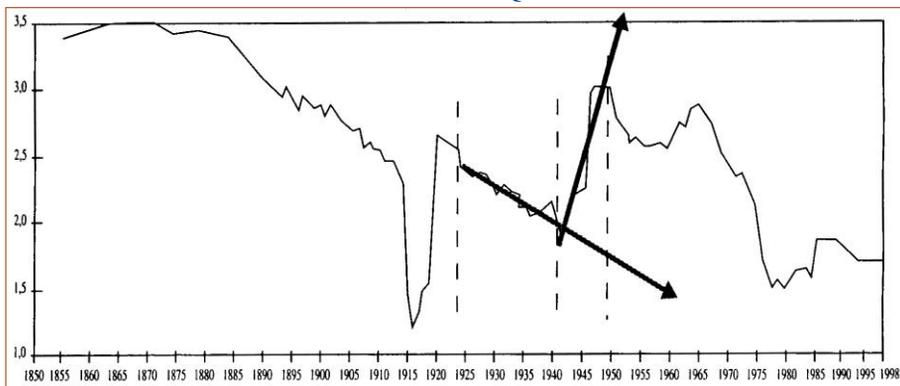
- ***Une idée reçue, fondée ou non, est généralement admise sans qu'il soit nécessaire d'argumenter ou de la justifier***
- Les idées reçues, un registre plus perceptuel pour révéler les « croyances » et « non dits » qui tendent à façonner les attitudes (représentations) et stratégies (projets) et donc à influencer les jeux des acteurs.
- ***Exemples:***
- « *L'intégration, c'est un problème urbain* »
- « *Les banlieues sont des zones de non-droit.* »
- « *Le développement durable, c'est la couverture morale des entreprises.* »
- « *Pour faire du développement durable, il faut renoncer au nucléaire.* »
- « *La mondialisation, c'est le triomphe du libéralisme sauvage.* »

## La prospective, comment faire ?

- Éviter les erreurs (b) :
  - ✓ Élargir et varier le cercle des personnes associées
  - ✓ Faire attention à l'incertitude des données et la sensibilité des résultats des modèles
  - ✓ Faire attention à la subjectivité et aux jeux de pouvoirs, information/désinformation
  - ✓ Penser le complexe par des outils simples et appropriables, des processus transparents, pour faciliter les échanges et dialogues
  - ✓ « Le rêve du clou et le risque du marteau » : utiliser les outils disponibles, lorsque cela est vraiment pertinent et utile
  - ✓ Mieux vaut souvent une démarche collective et transparente qu'un travail de spécialistes trop approfondi et ... difficile d'accès

## Faire attention aux indicateurs, données, séries

### FRANCE : INDICE SYNTHÉTIQUE DE FÉCONDITÉ



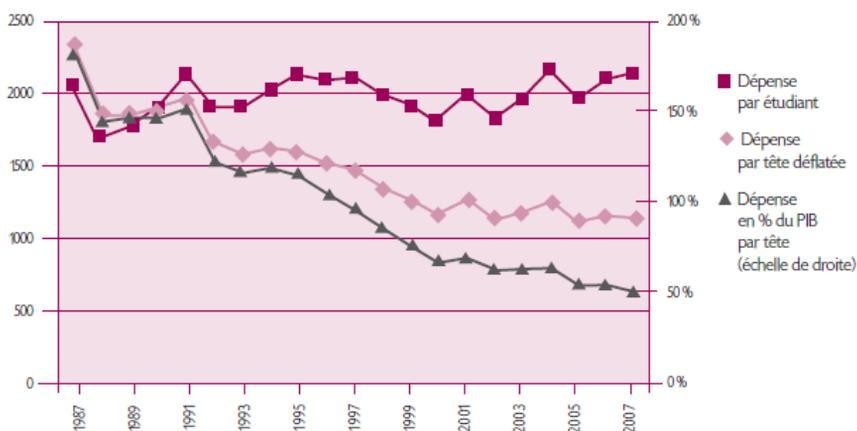
- Des extrapolations diamétralement opposées selon la base de référence retenue
- Des déterminants d'une prospective de la fécondité : âge de la primo-natalité, âge d'entrée des femmes dans la vie active, désir d'enfant, protection maternelle et infantile, logement, etc.

N.Bassaler, PODEPRO 2015

39

## Faire attention aux indicateurs

### Dépenses d'éducation par étudiant en % du PIB par habitant en Tunisie



Source : MESRT, calculs AFD

N.Bassaler, PODEPRO 2015

40

## Faire attention aux indicateurs A propos d'un phénomène (tendance lourde)

- **Le vieillissement de la population française**
  - ⇒ De quelle population parle-t-on ? *Espace des réalités.*
  - ⇒ Que signifie vieillissement ? *Espace des représentations et des émotions. Une notion contingente.*
    - ✓ *Quels indicateurs ? et à quel horizon ?*
      - *Age moyen, âge médian*
      - *Part des plus de ... 60, 65, 80 ans*
      - *Part de ceux qui ont dépassé l'espérance de vie moyenne*
      - *Ratio des plus de 60 ans / moins de 20 ans ou sur les 20-60...*
      - *Espérance de vie en fonction de l'âge (reste à vivre)*
      - *Age moyen physiologique : la population rajeuni...*
      - *Age moyen intellectuel*
      - *Age moyen « social »*

	Enfance	Adolescence	Age adulte (activité économique et sociale)	Aînés	Grand âge	Espérance de vie
<b>En 1914</b>	0-16 ans	16-20 ans	20-50 ans	50 - 70 ans	70 ans	<b>50 ans</b>
<b>En 1964</b>	0-14 ans	14-18 ans	18-65 ans	65 -80 ans	80 ans	<b>68 ans</b>
<b>En 2014</b>	0-10 ans	10-20 ans	<b>20-75 ans</b>	75 -90 ans	90 ans	<b>81 ans</b>
<b>En 2014 (activité)</b>	0-10 ans	10-25 ans	<b>25-60 ans</b>	60 -90 ans	90 ans	<b>81 ans</b>

N.Bassaler, PODEPRO 2015

|41

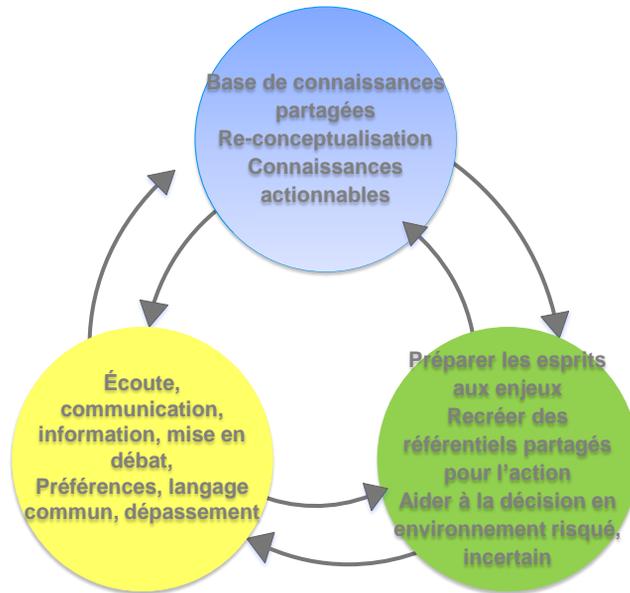
## La prospective, comment faire ?

- De l'anticipation à l'action par l'appropriation
  - Voir ensemble :
    - Mobiliser les acteurs du changement et associer les parties prenantes
    - Créer un langage commun
    - Processus participatif et délibératif

N.Bassaler, PODEPRO 2015

|42

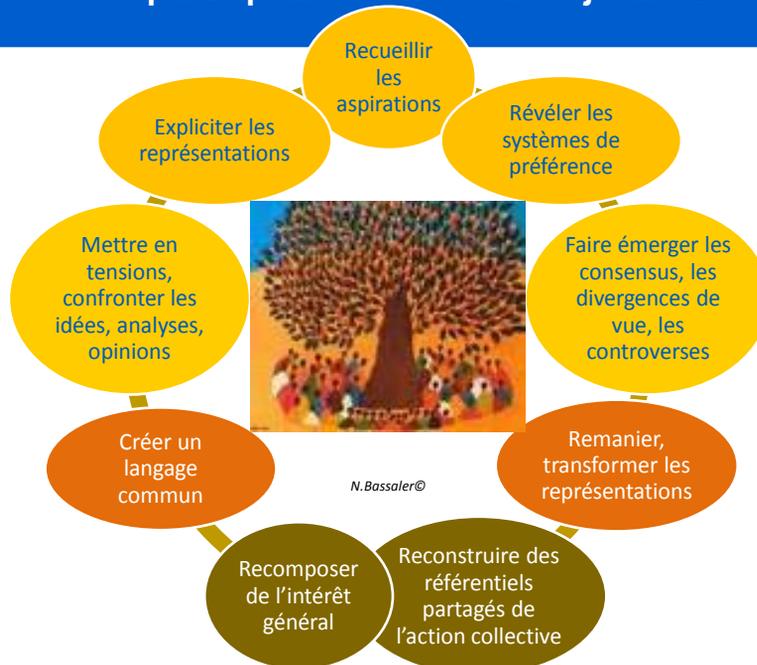
## Approche processus



N.Bassaler, PODEPRO 2015

|43

## Le processus participatif et délibératif: objectifs ©



N.Bassaler, PODEPRO 2015

|44

## Le processus participatif et délibératif: exigences ©

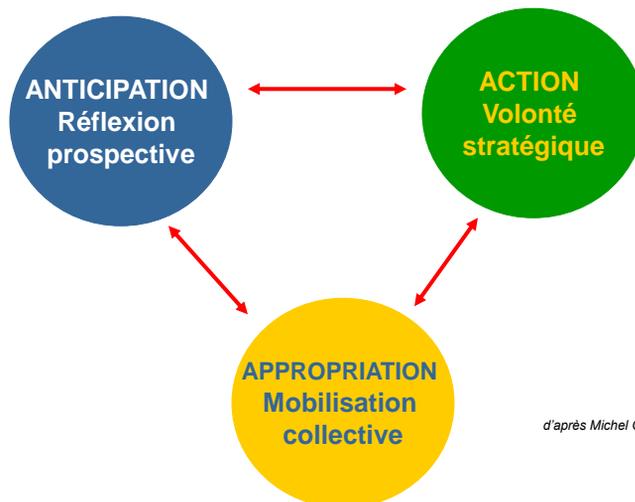


N.Bassaler©

N.Bassaler, PODEPRO 2015

|45

## De l'anticipation à l'action par l'appropriation



d'après Michel GODET, 2000

N.Bassaler, PODEPRO 2015

|46

## Des six questions de la prospective stratégique (M.Godet)

- Que s'est-il passé ?
- Que peut-il se passer ?
- Que puis-je faire ?
- Que vais-je faire ?
- Comment le faire ?

*mais aussi*



- Qui suis-je ?

## À 8 questions clés de la prospective stratégique

1. **Que peut-il advenir ?** *L'avenir comme territoire à explorer*
2. **En quoi suis-je concerné en tant qu'acteur ?** *Les enjeux*
3. **Qui suis-je dans le monde qui change ?** *L'identité, les valeurs, les parties prenantes (avec qui, pour qui)*
4. **Quels sont les aspects que je veux défendre/mettre en avant ?** *Les défis*
5. **Que puis-je faire ?** *L'avenir comme territoire à construire*
6. **Pour quoi ?** *Le dessein*
7. **Que vais-je faire ?**
8. **Comment le faire ?** } *La stratégie*

## Prospective: une typologie des champs d'application et de leurs évolutions dans le temps

- **La prospective internationale** : « exercices » sous l'égide d'acteurs internationaux (ex : Interfuturs par l'OCDE), ONG ou réseaux (Club de Rome,...), acteurs nationaux (ex CIA 2020, 2025), depuis les années 50, avec des travaux majeurs dans les années 1970/1980.
- **La prospective nationale et publique** : démarches d'ensemble (France 2000, 2025, Cote d'Ivoire 2040,...) et thématique (défense, éducation, ...) – Depuis les années 50 en France.
- **La prospective pour les grands projets d'aménagement** : préparation de débats publics, desserte ferroviaire, projets aéroportuaires.... - Depuis 1960.
- **La prospective stratégique d'entreprise** : Renault 2010, EDF 2020, ... Depuis les années 80.
- **La prospective territoriale** : Pays Basque 2010, Olonnes 2020, .... Depuis les années 90.
- **La prospective thématique** : Santé 2025, Lait et produits laitiers et société en 2025, ... Depuis les années 90, avec un renouveau récent.
- **La prospective sectorielle et en filière** : l'industrie de l'armement en 2020, l'avenir de la carte à puce, et en filière. Depuis les années 2000.
- **La prospective d'une organisation et/dans son environnement** : l'avenir de la recherche en biologie dans le monde et les évolutions de l'Institut Pasteur ; la prospective industrielle de l'Yonne et l'avenir de la CCI.
- **La prospective stratégique collective** (privé/publique...) : stratégie nationale de valorisation des ressources marines à 2030....

N.Bassaler, PODEPRO 2015

|49

## Variété de sujets, des échelles, des commanditaires... en prospective sectorielle et territoriale

- Comment créer les conditions favorables (humaines, techniques, économiques, organisationnelles...) pour le développement de l'Institut Pasteur, de ses missions à moyen et long terme ? (Institut Pasteur)
- Prospective à 15 ans de l'évolution de la consommation alimentaire et des produits laitiers . Ses incidences sur le positionnement et la stratégie de communication du CNIEL.
- Le potentiel des ressources minérales marines profondes à l'horizon 2030 (IFREMER)
- Avenir des services de téléphonie mobile (Bouygues Telecom)
- L'avenir de la filière française carte à puces (Ministère de l'Industrie)
- Avenir de la desserte aéroportuaire de Toulouse / Midi-Pyrénées (DRE, préparation débat public)
- Quel projet de territoire pour les Olonnes à l'horizon 2020 ? (CCO)
- Prospective du Val de Garonne (DATAR)
- La restauration des fonctionnalités environnementales de l'Estuaire de la Seine à l'horizon 2025
- Cambridge Futures (Consortium public-privé)
- Prospective du secteur forestier en Afrique à l'horizon 2020 (FAO)
- L'agriculture irriguée en Afrique subsaharienne à l'horizon 2020 (MAE, AFD)
- Les perspectives à long terme en Afrique de l'Ouest (Club du Sahel, OCDE)
- Les activités économiques stratégiques pour la compétitivité internationale du Chili à l'horizon 2010 (Gouvernement)
- Brésil 3 temps: 2007, 2015 e 2022 (SAE, Présidence de la République)
- Régions 2020 (Services de la Commission européenne)
- Vision RDC 2035 (Ministère du Plan)

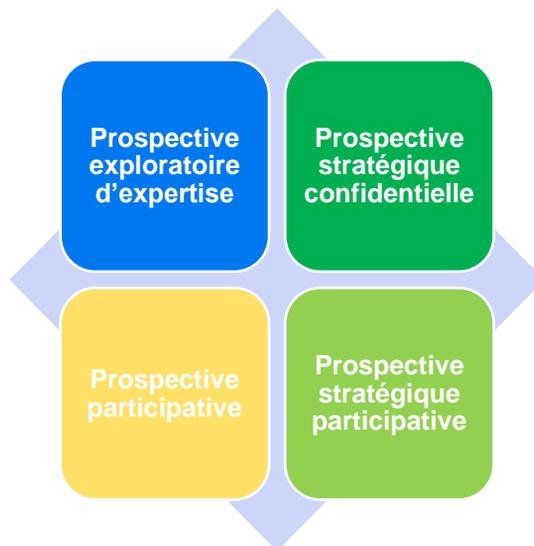
N.Bassaler, PODEPRO 2015

|50

## ... Pluralité des démarches de prospective stratégique

- **Les approches de prospective sont plurielles:**
  - ✓ fonction des questions posées par les différents acteurs et des contextes d'intervention
  - ✓ pas de bonnes méthodes prospectives en soi
  - ✓ que des approches adaptées aux questions posées
  - ✓ « *Le rêve du clou et le risque du marteau* »
- **Une démarche de prospective: jamais trop ficelée dès le départ ; c'est un processus nécessairement adaptatif**

## Une typologie des démarches de prospective



## La prospective ?

- Attitude, état d'esprit, façon de regarder le monde (et d'agir)
- Art de la conjecture
- Démarche d'exploration des futurs possibles (futuribles)
- Nouvelle approche pour conduire la cité (citoyenneté prospective)
- Faculté intellectuelle (prospective, estimative, mémoire...) permettant de comprendre le monde et de construire des représentations de l'avenir / du devenir
- Approche pour comprendre le présent (prospective du présent)
- Ensemble des études sur le futur
- Approche stratégique associant réactivité / préactivité / proactivité
- Indiscipline intellectuelle
- Futurologie
- Ensemble des outils et techniques d'aide à la décision en environnement incertain,
- Méthode des scénarios
- Mémoire des futurs...

Adjectif, substantif....

## Conceptions de la prospective

1. Conception exploratoire, « éclairer l'avenir » (le hasard ne favorise que les esprits préparés L. Pasteur)
2. Conception stratégique « l'avenir est la raison d'être du présent », l'action sans but n'a pas de sens et l'anticipation n'est utile que si elle suscite l'action.
3. Conception visionnaire « le rêve féconde la réalité »
4. Conception procédurale « pédagogie du changement », apprentissage

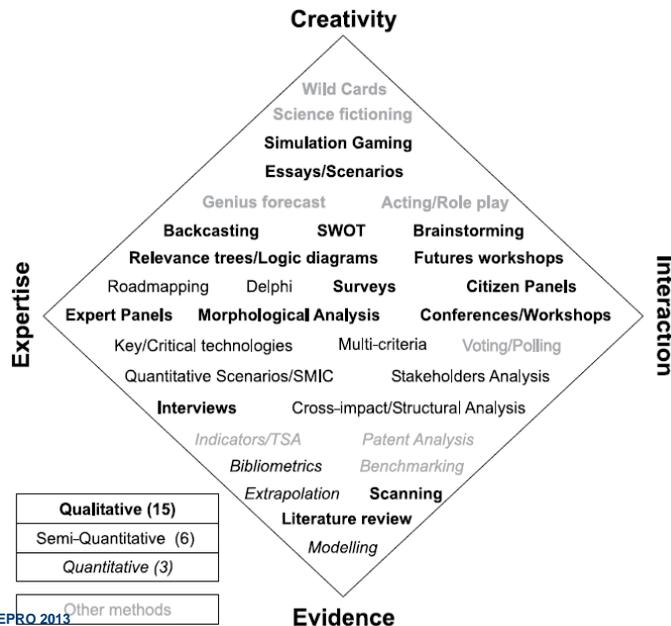
## La prospective exploratoire

ETAPES	APPROCHES	METHODES, TECHNIQUES & OUTILS
1. Définir le problème et choisir la démarche	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bien poser le problème (sujet, échelle, horizon H, objectifs)</li> <li>Délimiter le système et les champs à étudier</li> <li>Questions-clés pour concevoir la démarche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entretiens préparatoires (explicitation des motivations, expertise...)</li> <li>Analyses de faisabilité, exigences/ des parties prenantes</li> <li>Questionnaire rétrospectif et prospectif</li> <li>Ateliers de prospective (lancement)</li> </ul>
2. Construire la base prospective	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rétrospective critique</li> <li>Etat des lieux / situation actuelle</li> <li>Analyse des facteurs d'évolution</li> <li>Acteurs et comportements</li> <li>Messages-clés (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiche variable</li> <li>Analyse structurelle</li> <li>Analyse du jeu des acteurs (1)</li> <li>Base de données et indicateurs</li> <li>Benchmark</li> </ul>
3. Formuler les hypothèses clés d'évolution	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enquête auprès d'experts et d'acteurs</li> <li>Articulation prévision / prospective</li> <li>Messages-clés (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Delphi</li> <li>Abaque de régnier et Delphi Abaque</li> <li>SMIC Prob expert</li> <li>Modélisation prospective</li> </ul>
4. Bâtir des scénarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Approche exploratoire</li> <li>Approche normative</li> <li>Trajectoires et jalons</li> <li>Représenter et communiquer les scénarios (chair et implications...)</li> <li>Messages-clés (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Méthode heuristique ("What if" ?)</li> <li>Méthode matricielle</li> <li>Analyse morphologique</li> <li>Approche par les bifurcations</li> <li>SMIC Prob expert (jeux d'hypothèses)</li> <li>Techniques de représentation</li> </ul>

N.Bassaler, PODEPRO 2013

155

## Méthodes et outils de la prospective stratégique



N.Bassaler, PODEPRO 2013

156