



La prospective stratégique

**Pour les entreprises
et les territoires**



**Michel Godet
Philippe Durance**



Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture

DUNOD

Michel Godet
Philippe Durance

LA PROSPECTIVE STRATÉGIQUE

POUR LES ENTREPRISES ET LES TERRITOIRES



Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture

Avec le soutien du
**Bureau de
la planification
stratégique**

DUNOD

Michel GODET :

Titulaire de la chaire de prospective stratégique du Conservatoire national des Arts & Métiers, fondateur et animateur du Cercle des Entrepreneurs du Futur.

Philippe DURANCE :

Professeur associé au Conservatoire national des Arts & Métiers (École Management & Société), membre actif du Cercle des Entrepreneurs du Futur.



La publication de cet ouvrage a été rendue possible grâce à une coopération entre la Section Prospective du Bureau de la planification stratégique de l'UNESCO et le Cercle des Entrepreneurs du Futur. Le Cercle des Entrepreneurs du Futur est un programme commun du Centre National de l'Entrepreneuriat (CNE-CNAM) et de la Fondation Prospective & Innovation.

© Dunod, Paris, 2011

Cet ouvrage est disponible dans les librairies de l'UNESCO

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite selon le Code de la propriété intellectuelle (Art L 122-4) et constitue une contrefaçon réprimée par le Code pénal. • Seules sont autorisées (Art L 122-5) les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective, ainsi que les analyses et courtes citations justifiées par le caractère critique, pédagogique ou d'information de l'œuvre à laquelle elles sont incorporées, sous réserve, toutefois, du respect des dispositions des articles L 122-10 à L 122-12 du même Code, relative à la reproduction par reprographie.

Danger, le photocopillage tue le livre ! Nous rappelons que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20 rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



Préface

Hans d'Orville

Sous-directeur général de l'Unesco
pour la Planification stratégique

« Savoir c'est prévoir et prévoir c'est pouvoir ». Cette maxime d'Auguste Comte exprime avec précision la visée et l'horizon de la prospective en général et à l'Unesco en particulier. À travers ses actions dans les domaines de l'éducation, des sciences, de la culture et de la communication, l'Unesco promeut la création, la diffusion, l'usage et la préservation des savoirs en tant qu'instruments d'une stratégie globale visant à établir la paix et une culture de la paix, en faisant fond sur la force du dialogue et des sociétés du savoir réellement inclusives.

Remontant à 1945, l'Acte constitutif de l'Unesco énonce dans son préambule un objectif aussi simple qu'ambitieux, inspiré par plusieurs traditions politiques et philosophiques, humanistes au premier chef, qui tient dans une exhortation à la coopération internationale embrassant un principe et une vision essentiels : « les guerres naissant dans l'esprit des hommes, c'est dans l'esprit des hommes que doivent être élevées les défenses de la paix ». Telle est la vision, prospective s'il en fut, de l'Unesco, par laquelle nous sommes requis de catalyser les efforts de tous les acteurs concernés – États membres, société civile et, de plus en plus, les entreprises ou les individus soucieux de responsabilité citoyenne. Fondateur de la prospective, Gaston Berger épousa le premier cette vision, lui qui fut, en 1946, membre de la délégation française de la première Conférence générale, aux côtés de Léon Blum, René Cassin, Frédéric Joliot-Curie, Lucien Febvre ou encore François Mauriac.

Aujourd'hui, après plus de soixante-cinq ans, notre mandat s'est étendu par le nombre des domaines qu'il couvre et a gagné en ambition, tout en persévérant dans la promotion des idéaux d'universalité et de diversité. Aujourd'hui, nous avons tous une obligation impé-

rieuse envers le futur – le nôtre et celui des générations ultérieures, qui paraît confronté à une multiplicité de crises. En attestent les différentes crises globales qui imposent un défi majeur à notre civilisation, notre prospérité et notre bien-être – crise climatique et écologique, crises financières, économiques et sociales, crise de la pauvreté endémique, crise agricole, crise énergétique. Interconnectées, ces crises sont grosses de menaces pour la paix, obligeant à un devoir de solidarité et un partage des valeurs éthiques entre les individus et les peuples.

Acteur de la coopération multilatérale, l'Unesco se doit d'être à l'écoute du présent pour y puiser et pour y insuffler aussi les idées, les valeurs et les normes propres à faciliter l'émergence d'une durable infrastructure morale et intellectuelle de la mondialisation à venir. Mais comment passer de la vision à l'action ?

Un pont est nécessaire pour passer de la notion d'un futur souhaitable à la concrétisation d'un futur durable réalisable. À l'Unesco, c'est à la prospective stratégique qu'il revient d'aider à traduire la vision directrice, notamment via ses documents de stratégie à moyen terme¹ et de Programme et Budget bisannuels, en activités et programmes concrets décidés par les États membres pour être mis en œuvre par son Secrétariat en accord avec les cinq fonctions clés de l'Organisation.

L'Unesco remplit en effet divers rôles et fonctions : ceux de laboratoire d'idées ; ceux d'organisme normatif dont les instruments sont souvent intégrés aux législations nationales ; ceux de centre d'échange d'information, en réunissant, par exemple, des experts dans de nouveaux domaines de l'éthique scientifique, notamment en bioéthique ; ceux d'organisme de développement des capacités au sein des États membres en développant les compétences et les institutions pertinentes ; ceux, enfin, de catalyseur de la coopération internationale, par laquelle l'Unesco encourage les États membres à œuvrer de concert et à favoriser le dialogue entre les cultures.

Pour mener à bien ces missions dans leur complexité et leur multiplicité, la prospective stratégique est un instrument essentiel en particulier pour intégrer et exprimer nos attentes et nos ambitions dans toute leur étendue.

Le recours à des outils, mécanismes et méthodologies prospectives est encore accru dans un contexte où l'action de l'Unesco s'inscrit de

1. Voir « La Stratégie à Moyen terme 2008-2013 » (document 34 C/4).

plus en plus dans le cadre élargi des Nations unies, tant au niveau global qu'à celui des pays.

Deux de ces dimensions sont organiquement liées au travail de la prospective stratégique. D'une part, la gestion axée sur les résultats nous incite à accroître la cohérence, la pertinence et l'impact de notre action. Il s'agit d'une obligation prospective d'anticiper pour atteindre et améliorer les résultats. D'autre part, la gestion du risque concentre notre attention sur les menaces et les opportunités qui peuvent affecter notre environnement interne et externe de manière inattendue. Il s'agit alors d'une obligation prospective d'appréhender l'incertitude qui est la marque même de l'avenir.

Gérer en vue d'un meilleur résultat en sachant quels risques prendre ou éviter sont donc devenus des principes d'organisation en termes de stratégie, de budget ou de personnel. Ces dimensions sont interdépendantes et il faut les maîtriser si l'on veut, plutôt que subir le changement, devenir une force de proposition. Aussi, nous nous félicitons, avec la publication de ce manuel de *Prospective stratégique. Pour les entreprises et les territoires*, de voir renouer avec un partenariat fructueux et stimulant qui avait déjà donné lieu une très riche publication, *From Anticipation To Action*¹ dans les années 1990. L'anticipation et la prospective n'ont de sens en effet que si on travaille à en diffuser les concepts et les méthodes – car destinées aux organisations, qu'elles soient publiques, privées ou associatives.

La publication de ce nouveau manuel est donc la bienvenue, dans la mesure où il montre comment une organisation peut, à l'échelle locale, sur le terrain, élaborer et diffuser en son sein une vision, un langage et des références communs qui soient adoptés par l'ensemble des acteurs concernés – direction, personnels, donateurs, actionnaires ou gouvernements nationaux ou locaux. Prospectivistes, nous aurons réussi si nous parvenons à faire progresser une culture d'anticipation, de résilience, de curiosité et d'inventivité qui contribuera à faire advenir un monde plus durable et pacifique.

Janvier 2011

1. Voir Michel Godet, *From Anticipation To Action. A Handbook of Strategic Prospective*, Unesco Publishing, 1994, publié dans la collection Future-oriented Studies.

Sommaire

Préface	V
Avant-propos : Prévoir l'avenir, ou le construire ?	XIII
Introduction : Les fondements de la prospective stratégique	1

Chapitre 1

De la rigueur pour une indiscipline intellectuelle

I. Planification, prospective et stratégie : quelle différence ?	11
1. Une nécessaire clarification des concepts	13
2. Des désirs de la prospective aux réalités de la stratégie	15
3. Quelles stratégies pour quel degré d'incertitude ?	16
4. Quatre attitudes face à l'avenir	16
5. Cinq questions fondamentales pour construire l'avenir	17
6. Les facteurs de développement sont d'abord endogènes	18
II. Cinq idées-clés de la prospective	19
1. Le monde change, mais les problèmes demeurent	20
2. L'avenir, fruit du hasard, de la nécessité et de la volonté	21
3. Halte à la complication du complexe	22
4. Se poser les bonnes questions et se méfier des idées reçues	22
5. De l'anticipation à l'action par l'appropriation	23
III. La prospective stratégique	25
1. La planification stratégique par scénarios	25
2. La démarche et ses étapes	26
3. Des outils pour la rigueur	29
4. Des approches modulaires et contingentes	30
5. Un cas de planification par scénarios : Axa France	32
6. Une voie d'avenir : la prospective en filière	34
IV. Du bon usage des méthodes et des outils	37
1. Le rêve du clou et le risque du marteau	37
2. À quoi sert un scénario ?	39
3. Comment juger de la qualité d'un scénario ?	41

4. Le diable est (souvent) dans le détail	42
5. Les ateliers de prospective stratégique	43

Chapitre 2

Des problèmes aux méthodes

I. La méthode des scénarios : vue d'ensemble	48
1. La dynamique des scénarios	48
2. L'élaboration de scénarios	49
3. Utilité et limites	51
II. Initier le processus : les ateliers de prospective	52
1. Les différents types d'ateliers	53
2. Principes de mise en œuvre et d'animation	55
3. Utilité et limites	55
III. Établir le diagnostic de l'entreprise	56
1. L'arbre des compétences	57
2. Les méthodes et les outils d'analyse stratégique	59
3. Le diagnostic stratégique	59
IV. Identifier les variables-clés	62
1. Les étapes de l'analyse structurelle	63
2. Les différentes variables et leur interprétation	65
3. La mise en évidence de variables cachées	66
4. Utilité et limites	68
V. Analyser le jeu des acteurs	69
1. Les phases de l'analyse	69
2. Utilité et limites	72
VI. Balayer le champ des possibles et réduire l'incertitude	73
1. L'analyse morphologique	73
2. L'enquête Delphi	78
3. L'abaque de Régnier	81
4. Une méthode d'impacts croisés probabilistes	82
VII. Évaluer les options stratégiques	85
1. Les arbres de pertinence	86
2. Multipol	88

Chapitre 3

La prospective stratégique pour les territoires

I.	Genèse et essor de la prospective territoriale	92
	1. Planification, prospective et aménagement du territoire	92
	2. Un contexte législatif récent très favorable	100
II.	La prospective territoriale est une prospective stratégique	103
	1. Une démarche prospective	103
	2. Une approche stratégique	104
	3. Un processus participatif	107
	4. Les trois livres : bleu, jaune et vert	108
III.	Prospective territoriale et apprentissage organisationnel	109
	1. Les études prospectives	109
	2. L'aide à la décision	110
	3. La mobilisation	111
	4. La conduite du changement	111
IV.	Quelques pièges à éviter	112
	1. Le risque de la démagogie participative	112
	2. Ne pas confondre gouvernement et gouvernance	113
	3. Trop de scénarios et pas assez de projets endogènes	114

Chapitre 4

Les scénarios, outils de la stratégie et du management

I.	Du bon usage des scénarios : Shell hier et l'INRA aujourd'hui	120
II.	La prospective du transport aérien à l'horizon 2050	122
	1. Les principales inflexions et ruptures	123
	2. Les évolutions jouant sur la demande et les comportements	125
	3. Les évolutions des paramètres de l'offre	128
	4. Interrogations sur les régulations	132

III. Deux scénarios de l'agriculture	134
1. Et si le libéralisme aveugle faisait mourir les campagnes	134
2. Et si la France des jardins produisait des ouvriers de la Nature	137
IV. L'ANAH 2010, une prospective aboutie	139
1. Scénarios exploratoires	142
2. Des idées reçues aux idées d'action	145
3. Quelles compétences pour l'ANAH ?	148
4. Objectifs stratégiques et moyens	149
5. Stratégie de réorganisation	151
Conclusion : Les clés de l'excellence dans les entreprises et les territoires	155
Annexe : Comment je suis devenu prospectiviste (entretien de Michel Godet avec Philippe Durance)	163
Bibliographie	173

Avant-propos

Prévoir l'avenir, ou le construire ?

La traduction de ce livre d'introduction à la prospective stratégique¹ commence avec le choix difficile de savoir comment traduire le concept français de prospective dans les autres langues. En espagnol, en portugais et dans les autres langues latines, le concept est le même. C'est en anglais que la traduction pose un vrai problème. Il n'y a jamais vraiment eu d'équivalent ; ni *futureology*, ni *futures studies*, ni *forecasting*, ce dernier étant trop marqué par la modélisation économique et la prévision technologique. Dans mes précédents ouvrages en anglais, la difficulté a tout simplement été contournée : pour l'un, sur le conseil d'Igor Ansoff qui le préfaçait, le mot a été remplacé dans le titre par « scenarios² » (Godet, 1987) ; pour l'autre, le mot a été esquivé en titrant *Creating Futures* (Godet, 2006). Le seul cas où je n'ai pas tranché, avec *From Anticipation to Action : A Handbook of Strategic Prospective* (Godet, 1994), n'est pas passé inaperçu aux yeux des Anglo-saxons qui, aujourd'hui, allongent le titre sur Amazon en précisant « (*Future-oriented Studies*) » pour être sûr de bien faire comprendre de quoi il s'agit !

Au début des années quatre-vingt-dix, la cellule de prospective de la Commission européenne s'appelait *Forward Unit* en anglais. En 1993, lors d'une réunion européenne organisée à ISPRA (IPTS, 1993), nous avons lancé avec Ian Miles le concept de « Profutures » (contraction de « Prospective » et de « Futures »). À l'époque, l'unité de Ian Miles à l'université de Manchester s'intitulait « *Strategic Prospective* » (Miles, 2010). Nous avons espéré, à cette époque, faire passer le concept de prospective en langue anglaise (Bain, Roubelat, 1994 ; IPTS 1995 ; Godet, 1979). Ce que

1. Nous remercions l'éditeur de nous avoir permis de traduire et de diffuser ce livre en plusieurs langues.

2. *Scenarios and Strategic Management* au lieu de *Prospective et planification stratégique*.

n'avaient pas réussi aux États-Unis quelques décennies plus tôt André Cournaud et Maurice Lévy (1973) ou Philippe de Seynes (Godet, 1979), en publiant en anglais les textes fondateurs, allait-il pouvoir se faire en Europe ? Espoir sans lendemain, faute sans doute de l'appui de la Commission européenne qui n'a rien fait pour promouvoir l'École française de prospective, tout en y puisant son inspiration. C'est l'anglais qui est dominant et c'est donc le concept de *foresight*, apparu à la fin des années quatre-vingt-dix, qui s'est imposé. Peu importe le contenant, si le contenu est le même. Il nous faut cependant parler de *strategic foresight* pour nous rapprocher incomplètement encore du contenu de la prospective telle que nous la pratiquons et décrivons dans cet ouvrage.

Ainsi, pendant plusieurs années, le concept de « prospective » n'a pas trouvé de traduction en anglais. On utilisait si nécessaire le terme français « la prospective » pour désigner cette discipline qui s'évertue à anticiper pour éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles et souhaitables. Il a fallu attendre 1996 pour que Ben R. Martin, dans un article devenu historique pour le lancement du concept de *foresight*, évoque pour la première fois l'équivalence avec le français « prospective » : « *The starting point of foresight, as with la prospective in France, is the belief that there are many possible futures* » (Martin, 1996 ; 2010).

Cette traduction n'est qu'approximative car, s'il y a bien dans le concept de *foresight* l'idée de débat participatif que l'on retrouve bien dans la prospective moderne, il manque toujours l'idée de projet et de proactivité, c'est-à-dire l'idée de la construction volontariste d'un plan d'actions pour provoquer les changements souhaités et la réalisation d'un projet. C'est la raison pour laquelle l'expression de *strategic foresight* nous paraît aujourd'hui plus adaptée pour se rapprocher de « la prospective » telle qu'elle s'est développée en France et dans le monde latin. Dans le présent ouvrage, nous utiliserons indifféremment *strategic foresight* ou *strategic prospective* pour désigner la prospective.

Quelques réflexions sur les différences de conception de la prospective entre les États-Unis et l'Europe*

« Ce numéro spécial a été source de nombreux enseignements pour tous ceux qui ont été impliqués dans sa préparation. Les éditeurs invités, l'éditeur en chef et plusieurs contributeurs ont pu étudier la prospective telle qu'elle est effectivement pratiquée tant sur le continent américain qu'en Europe. Il y avait entre nous un accord tacite sur ce

que nous semblait être le *strategic foresight*, ses concepts et ses pratiques. Il nous semblait pouvoir trouver facilement un terrain d'entente entre deux des principaux foyers des méthodes d'anticipation d'après la Seconde Guerre mondiale, pourtant dès l'origine radicalement différents : d'un côté, les États-Unis, avec des approches très avancées de *technological forecasting* développées dans un environnement principalement militaire ; de l'autre, la France, avec une attitude prospective fondée sur une critique de la décision, laissant une grande place à la liberté humaine et aux réflexions sur les finalités de l'action et les valeurs. [...]

Au fur et à mesure de nos discussions, plusieurs oppositions sont apparues, que l'on retrouve plus ou moins explicitement dans les différentes contributions publiées. La première concerne la signification du terme *foresight* en lui-même, qui ne se rapproche de la prospective qu'à condition de préciser *strategic foresight*. Dans le "style américain", sa signification est restreinte à l'image d'un futur donné. Dans le fameux rapport Brundtland, publié par les Nations unies en 1987, le terme *foresight* est utilisé dans la version anglaise originale et traduit dans la version française par "intuition". Cet exemple illustre parfaitement cette conception. Dans cette perspective, le terme *foresight* ne devrait pas être utilisé pour désigner le processus, ainsi que les outils associés, qui conduit à la définition de cette image. Dans le "style français", la prospective, comme son supposé équivalent *strategic foresight*, est considérée comme désignant à la fois un processus et le résultat de ce processus en termes d'action.

Cette première opposition constitue une part d'explication de la seconde, qui concerne la pratique de la prospective. Considérer que le *foresight* est uniquement un résultat permet d'envisager le rôle du prospectiviste comme étant de fournir à des clients donnés des images de futurs donnés, sans que ces derniers accordent une quelconque importance aux moyens mis en œuvre pour les établir. Cette posture a deux conséquences importantes.

Premièrement, le processus de création de ces visions d'avenir, même s'il est transparent pour le client, est du domaine unique du "futuriste". Le client ne participe pas à la réalisation de ce travail. Cet aspect représente certainement l'opposition la plus forte avec le "style français". Pour la prospective, il est fondamental que les bénéficiaires de ce travail en soient eux-mêmes les producteurs. [...]

Deuxièmement, voir le *foresight* simplement comme un résultat n'implique aucune relation directe avec la prise de décision et la préparation de l'action : le client reçoit simplement ces visions qui vont lui permettre de modifier son état de conscience d'une situation donnée. Le "style américain" parle de *strategic foresight* non pas pour un quel-

conque rapport avec l'élaboration de la stratégie, mais parce que son horizon de travail est simplement supérieur à celui de planification opérationnelle. Dans le "style français", c'est justement parce que la prospective est directement reliée à l'action qu'elle est stratégique. Au sein d'une organisation, l'étude des futurs possibles et souhaitables en eux-mêmes n'a pas d'intérêt si elle n'est pas destinée à influencer concrètement l'action. Et pour s'assurer que la stratégie soit la plus adéquate possible aux réalités actuelles et à venir de l'organisation, elle doit être partagée et reposer sur une connaissance intime des dynamiques de l'environnement.

À côté de ces oppositions, les deux "styles" partagent deux grands principes, qui sont réellement constitutifs de la prospective et du *strategic foresight* : la volonté humaine est capable d'influencer l'avenir de manière à favoriser ce qui est désirable et cette capacité fonde une obligation morale de réfléchir à l'avenir et à ses trajectoires possibles. Ils partagent également un des objectifs de la prospective de faire prendre conscience aux acteurs des hypothèses implicites qui fondent leurs décisions pour les remettre en question et éventuellement les modifier. Ils partagent, enfin, les grandes lignes de la méthode prospective en tant que telle (description du système étudié, identification des variables clés et des acteurs, formalisation des tendances, description d'avenirs possibles, choix d'un avenir désirable, etc.), ainsi que de nombreuses techniques et outils (analyses d'impacts croisés, analyse morphologique, scénarios, etc.). En définitive, même si les deux conceptions peuvent paraître par endroits profondément opposées, il n'en reste pas moins que leurs différences sont certainement sensiblement moindres que celles qui, il y a soixante ans, pesaient sur les conceptions respectives d'origine. »

Joseph Coates, Philippe Durance, Michel Godet

* Cet extrait est tiré de l'introduction au numéro spécial de la revue *Technological Forecasting and Social Change*, consacré à la prospective stratégique, édité par Joseph Coates, Philippe Durance et Michel Godet, publié en novembre 2010 (volume 77, n° 9).

Cette indisciplinisme intellectuelle est forcément transdisciplinaire et caractérisée par une vision globale et systémique où les acteurs et les variables peuvent jouer un rôle clé dans la construction d'un avenir toujours ouvert où les déterminismes n'empêchent pas la détermination de l'emporter. L'avenir est le fruit de la volonté, elle-même est portée par nos projets, nos désirs et nos rêves.

Le philosophe Gaston Berger (1957b) est considéré comme le père de la prospective suite à un article séminale de 1957. Il était lui-même

disciple du philosophe Maurice Blondel qui considérait l'avenir comme un domaine à construire à partir des matériaux et des contraintes du passé : « L'avenir ne se prévoit pas, il se prépare », disait-il. Gaston Berger allait plus loin encore en considérant que « l'avenir est la raison d'être du présent » et qu'une grande partie de nos actions s'explique par les projets qui les justifient.

À la vérité, ces idées ne sont pas nouvelles et se trouvent déjà dans les réflexions d'Aristote distinguant la cause efficiente, celle provoquant l'effet, de la cause finale, celle qui justifie nos actes par un projet. Le concept de projet et de plan d'actions pour y parvenir n'est pas nouveau non plus. On le retrouve chez Sénèque pour qui « il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va ».

Pour la prospective, l'avenir n'est pour l'essentiel pas écrit, mais à construire par les acteurs les mieux placés et déterminés à se battre pour la réussite de leurs projets. C'est ainsi que l'anticipation s'est divisée en attitudes complémentaires mais souvent séparées : la préactivité et la proactivité. La première s'attache à anticiper les changements prévisibles pour mieux s'y préparer et en tirer parti. On y retrouve toutes les approches des *futures studies* , du *forecasting* , du *scenario planning* . La seconde, plus volontariste, cherche à provoquer les changements souhaités par des actions (l'innovation, par exemple pour la conquête de marchés).

On l'a compris, la prospective de Gaston Berger à laquelle nous nous référons est d'abord une réflexion pour éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles et souhaités¹. Si cette vision volontariste parle naturellement aux entreprises familières du *strategic planning* , elle est souvent regardée avec suspicion par les tenants de l'économie de marché qui se méfient des partisans de la planification économique et sociale et font confiance aux mécanismes de marché. Les questions du développement durable, de la responsabilité future vis-à-vis de la planète et des générations futures ou de la régulation et de

1. L'approche en termes de « futuribles » (contraction de « futurs possibles ») lancée quelques années plus tard par Bertrand de Jouvenel est plus dans l'anticipation spéculative. D'ailleurs, dans son livre *L'Art de la conjecture* , écrit en 1964, Jouvenel n'utilise pas une seule fois le mot « prospective ». À la fin des années soixante-dix, je lui avais demandé pourquoi il n'avait pas utilisé le concept de prospective de Gaston Berger, par ailleurs cité une seule et unique fois en début d'ouvrage pour son rôle en faveur des sciences sociales. Sa réponse fut simplement : « À quoi bon puisque c'était la même chose ! » L'histoire a retenu le concept de prospective et pas celui de conjecture. Attention cependant : la conjecture sur les futurs possibles n'est pas sans risque, car elle conduit souvent à construire trop de scénarios en oubliant d'avoir des projets.

la meilleure gouvernance des systèmes financiers ressortent de cette attitude volontariste et proactive face à l'avenir.



Cet ouvrage constitue une introduction à la prospective stratégique qui prétend seulement donner un aperçu du champ couvert par le *Manuel de prospective stratégique* que je publie depuis une vingtaine d'années en m'appuyant sur l'expérience du chercheur, puis du professeur consulté par les entreprises et les territoires depuis bientôt quarante ans (Godet, 2007).

J'entends préparer la relève des générations et je suis heureux de cosigner ce livre avec Philippe Durance, certainement le plus fidèle, le plus efficace et le plus prometteur de ceux que j'ai pu influencer. Sa thèse sur Gaston Berger, sous la direction de Jacques Lesourne, soutenue au CNAM en 2009, fera certainement date.

Vu de l'étranger, le rayonnement de l'École française de prospective n'a jamais cessé depuis la fin des années cinquante et nous avons entretenu la flamme en développant des méthodes aussi rigoureuses que participatives, faisant appel aux outils rationnels pour aborder la complexité et féconder la pensée par l'imagination tout en réduisant les incohérences collectives.

Depuis 2003, j'ai eu la grande joie, grâce au Cercle des entrepreneurs du futur, qui comprend une cinquantaine de grandes entreprises¹, de mettre ces méthodes rigoureuses et les logiciels associés — pour identifier les variables clés, analyser les jeux d'acteurs, construire des scénarios, les probabiliser, choisir de façon multicritère et en avenir incertain — gratuitement à disposition sur Internet en trois langues (français, anglais, espagnol). Depuis cinq ans, il y a eu plus de quarante mille téléchargements dans le monde, dont près de 40 % en Amérique latine, ce qui témoigne de l'influence réelle de l'École française de prospective.

1. Le Cercle des entrepreneurs du futur, créé en 2003, comprend une cinquantaine de membres. Il a pour principal objectif de contribuer à la société de la connaissance et de soutenir l'entrepreneuriat, et aide les entreprises à penser et agir autrement (cf. <http://www.lapro prospective.fr/cercle-des-entrepreneurs.html>). C'est grâce à ce Cercle que les logiciels de prospective ont pu être mis gratuitement en ligne en plusieurs langues. En 2010, le Cercle des Entrepreneurs du Futur est devenu un programme commun du Cne (Centre national de l'entrepreneuriat), un institut du Cnam, et de la Fondation Prospective et Innovation. Cette fondation d'utilité publique est présidée par Jean-Pierre Raffarin, ancien Premier ministre (cf. <http://www.prospective-innovation.org/>).

Nul n'étant prophète en son pays, nous n'avons pas réussi à susciter le même intérêt auprès des pouvoirs publics qui, contrairement aux entreprises, continuent à lancer des exercices de prospective sur la France de demain sans même songer à former un tant soit peu les membres de groupes de réflexion, considérant sans doute que cette indiscipline intellectuelle allait de soi, comme la prose de Monsieur Jourdain. Dans les collectivités territoriales, l'engouement est plus répandu que dans les ministères, mais le professionnalisme et la rigueur ne sont pas toujours au rendez-vous.

Un mot encore sur l'École française de prospective : ses divisions n'empêchent pas son rayonnement et celui-ci est certainement moindre en raison des chapelles qui rivalisent trop souvent dans la confusion des genres, car la prospective est aussi une activité rentable au moins pour les consultants. Les sujets de discordance sont multiples ; nous pensons que l'on abuse aujourd'hui de l'élaboration de scénarios, au détriment de la construction de projets endogènes. On abuse également de l'utilisation des méthodes que nous avons systématisées, comme l'analyse morphologique qui permet de construire des scénarios emboîtés comme un jeu de Lego, mais dont la pertinence, la cohérence, et surtout la vraisemblance, dépendent de la connaissance, de la culture et de l'expérience de ceux qui les construisent. On peut apprendre à dire la messe des méthodes par cœur en quelques semaines. Mais il faut des années de pratiques et de recherches dans les textes pour devenir un professionnel expérimenté. Contribuer à la transmission du capital humain de la prospective stratégique, telle est l'ambition de ce livre comme des précédents.

Enfin, je suis très reconnaissant à l'UNESCO, qui avait déjà publié en 1994 *From Anticipation to Action*, de s'être associé à la Fondation Prospective et Innovation et aux Éditions Dunod pour diffuser ce livre en versions bilingues¹.

Professeur Michel Godet

Paris, janvier 2011

1. Sont prévues pour commencer des versions français-anglais, français-portugais, français-espagnol, français-arabe et français-allemand. Des versions français-chinois et français-italien sont aussi envisagées. L'ensemble sera progressivement mis en ligne.