

# Quelles sont les étapes à envisager ?

Vincent CALAY, Frédéric CLAISSE, Jean-Luc GUYOT, Rafaël RITONDO

Un projet de prospective exploratoire comporte généralement trois étapes :

1. La **délimitation du périmètre d'étude**
2. Le **diagnostic prospectif**
3. **L'exploration des futurs possibles**
4. Dans l'hypothèse où le projet alimente la définition d'une stratégie, une quatrième étape de **construction stratégique** destinée à identifier la **vision prospective** et à définir le cheminement pour y parvenir.

## 1. La délimitation du périmètre d'étude

Cette première phase du projet vise à répondre à six questions clés :

- A quel **horizon temporel** positionner l'exploration prospective ?

Il s'agit de réfléchir à la définition d'un terme pour l'analyse prospective qui soit, d'une part, pertinent par rapport à l'objet et, d'autre part, **suffisamment lointain** pour permettre d'imaginer des ruptures ou alternatives à un scénario tendanciel.

- Quelle est la **problématique** analysée ?

Il est important de définir une problématique qui soit **en adéquation avec les objectifs** poursuivis par l'exercice prospectif. Si l'on peut s'interroger par exemple sur les états futurs du monde à l'horizon 2050 dans le cadre d'un exercice de **veille prospective** autour de tendances lourdes ou de grandes évolutions, ce type de questionnement s'avérera moins pertinent pour orienter une action dans un contexte plus précis et spécifique, comme dans le développement de politiques de long terme en matière agricole. En outre, la définition de la problématique doit permettre d'ouvrir au mieux le champ des possibles. Par exemple, s'interroger sur les futurs possibles de l'élevage bovin s'avère très différent d'une réflexion prospective sur les futurs possibles de *l'exploitation* d'élevage bovin. Dans la première hypothèse, la réflexion s'orientera vers une analyse sectorielle qui pourra intégrer, à la marge, une disparition du secteur. Dans la seconde hypothèse, l'analyse se focalisera sur l'exploitation agricole comme unité d'analyse et intégrera davantage de futurs possibles de transformation ou de reconversion de l'activité.

- Quelles sont les principales **parties prenantes** ?

La délimitation de l'objet va de pair avec l'identification des **parties prenantes** impliquées dans la réflexion prospective. Si, par exemple, l'on développe un exercice prospectif portant sur les futurs possibles des réseaux de distribution d'énergie, le groupe des parties prenantes n'intégrera à titre principal des acteurs impliqués dans le fonctionnement de ces réseaux que si l'exercice porte sur les futurs possibles des pratiques de consommation d'énergie. Dans ce dernier cas, l'on retrouvera davantage de parties prenantes qui ne participent pas directement à la gestion des réseaux de distribution d'énergie comme les associations de consommateurs, les représentants de différents secteurs à grande consommation d'énergie ou les producteurs d'énergie.

- Quel type de **posture** adopter ?

Le **choix de la posture** adoptée dans l'analyse prospective dépend du contexte dans lequel elle est développée et, en particulier, des attentes du commanditaire : un exercice de prospective exploratoire fournira au commanditaire un éventail de choix possibles et l'aidera à développer son action tandis qu'un exercice de prospective stratégique proposera au commanditaire une vision du futur et des chemins pour l'atteindre. Il est donc essentiel que le commanditaire soit sensibilisé à la distinction entre ces deux approches et ait conscience des limites des résultats fournis par l'analyse prospective.

- Quels sont les **livrables** envisagés ?

Le choix de posture conditionne également les types de livrables qui seront proposés par le projet prospectif. Envisager une prospective exploratoire conduira à la production de futurs possibles contrastés, notamment des **scénarios** établissant différentes formes de futurs. Une analyse de type stratégique débouchera sur l'identification d'une **vision** et proposera différentes étapes et objectifs intermédiaires permettant de l'atteindre.

- Quelle est la **faisabilité** du projet ?

Ces cinq éléments sont indispensables à la réalisation de l'analyse prospective : un horizon temporel non pertinent, une problématique trop vague ou trop éloignée du questionnement du commanditaire, des parties prenantes non clairement définies, une incertitude sur la posture adoptée dans l'analyse ou un défaut d'accord sur les livrables de l'exercice peuvent générer de grandes difficultés dans le travail du ou des analystes voire conduire à un échec dans la réalisation du projet.

## 2. Le diagnostic prospectif

La réalisation du diagnostic prospectif constitue une étape importante de la démarche prospective. Par son intermédiaire est développée la **base prospective** qui constitue le socle du travail d'exploration des futurs possibles.

Cette étape vise principalement à développer une compréhension de la problématique abordée à travers une description du **système** auquel elle renvoie. Dans l'analyse prospective, ce système est construit à partir d'un jeu de **variables** identifiées et de leurs relations. Cette phase de diagnostic permet également d'identifier les acteurs qui participent au fonctionnement du système et à comprendre les **enjeux** dont ils sont porteurs.

Le diagnostic prospectif fournit deux livrables principaux : d'une part, la base prospective, qui est composée de la liste des variables pertinentes et des fiches variables qui les caractérisent, ainsi que de la liste des acteurs et d'une fiche qui définit chacun d'eux ; d'autre part, la représentation du système analysé qui doit permettre de comprendre le positionnement de chacune des variables et leurs interactions.

## 3. L'exploration des futurs possibles

Le travail d'exploration des futurs possibles est développé dans une troisième étape. Il se fonde sur la démarche d'analyse réalisée au cours de l'étape de diagnostic pour permettre la conception des évolutions possibles du système (le **scénario** étant compris comme la combinaison d'une image du futur et du chemin qui y mène).

Ce travail exploratoire propose la conception de « futuribles » (contraction du terme « futur » et « possibles ») : différentes versions du futur qui peuvent advenir compte tenu de l'état initial du système. Ces futuribles intègrent des **éléments de rupture ou de changement** qui permettent d'établir des états futurs contrastés du système.

L'objectif de cette étape est de permettre d'imaginer ce qui pourrait advenir. En cela, la démarche

exploratoire se différencie d'une simple projection qui établirait un état futur du système sur la base de l'évolution la plus plausible de son état actuel (appelé « scénario au fil de l'eau » ou « scénario *business-as-usual* »). L'objectif est d'ouvrir le champ et d'intégrer un ensemble de possibilités contrastées qui donnent matière à la réflexion.

#### 4. La construction stratégique

Le développement d'une construction stratégique repose sur la définition d'une **vision prospective**, c'est-à-dire sur l'établissement d'un futur souhaitable défini par le commanditaire et/ou les parties prenantes du processus en fonction des objectifs du projet.

La construction stratégique repose sur un premier questionnement : en quoi les futurs possibles définis par l'analyse exploratoire confrontent-ils les stratégies des différents acteurs ? Ce questionnement vise à identifier les points de ralliement et les points de divergence des différents acteurs en fonction des scénarios. Un second questionnement concerne la nature des leviers stratégiques à envisager pour faire évoluer la situation présente dans la direction de l'un ou l'autre scénario. Il s'agit d'exploiter les éléments proposés par les scénarios pour imaginer des actions possibles, des objectifs stratégiques à poursuivre selon différents termes.

Sur la base de cette première analyse de positionnement stratégique des scénarios peut ensuite être définie la vision prospective. Cette vision constitue un choix réalisé selon un processus établi par le commanditaire ou en concertation avec lui. Ce choix identifie un futur souhaitable qui peut correspondre à l'un des futurs possibles identifiés ou se développer à la croisée de plusieurs options. Il constitue le socle sur lequel se bâtit le plan stratégique. Ce plan stratégique décline la vision en un ensemble de fondements, d'orientations, de principes, de règles et d'objectifs qui la mettent en œuvre.

#### Bibliographie

de Jouvenel, H. (1999). La démarche prospective : un bref guide méthodologique. *Futuribles*, 247, 47-68.

Godet, M. (2007). *Manuel de Prospective stratégique, Tome 2. L'Art et la méthode*. Dunod.

URL

:  
[http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/ouvrages/la\\_prospective\\_strategique/t2-manuel-de-prospective-strategique-dunod-2007.pdf](http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/ouvrages/la_prospective_strategique/t2-manuel-de-prospective-strategique-dunod-2007.pdf)

Godet, M. et Roubelat, F. (1996). Creating the future : the use and misuse of scenarios. *Long range planning, volume 29* (n°2), avril 1996.

Goux-Baudiment, F. (2014). De l'attitude à l'action prospective?: une métaméthode. In Guyot J.-L. et Brunet S. (ed), *Construire les Futurs – Contributions épistémologiques et méthodologiques à la démarche prospective*. Presses Universitaires de Namur, juin 2014, pages 93-148.

Gozé-Bardin, I. (2008) Le scénario prospectif, outil d'exploration de l'intention stratégique ? *Management & Avenir*, 2008/3 (n° 17), pages 298-318. URL :

#### Pour aller plus loin

Durance, P. (dir.) (2014). *La prospective stratégique en action*. Odile Jacob.

Godet, M. (2006) Prospective stratégique : problèmes et méthodes, *Cahiers du Lipsor, volume 20*.

Julien, P. A., Lamonde, P. et Latouche, D. (1975). La méthode des scénarios, Une réflexion sur la démarche et la théorie de la prospective. *Travaux et recherches de prospective : schéma général d'aménagement de la France* n°59. La Documentation Française.

**Citer cet article :**

Vincent CALAY, Frédéric CLAISSE, Jean-Luc GUYOT, Rafaël RITONDO, Quelles sont les étapes à envisager ? in Le FAQ de la prospective, Namur, 2022

**Retrouver cet article en ligne :**

[https://www.iweps.be/faq\\_prospective/quelles-sont-les-etapes-a-envisager/](https://www.iweps.be/faq_prospective/quelles-sont-les-etapes-a-envisager/)

Reproduction autorisée, sauf à des fins commerciales, moyennant mention de la source.