

Les enjeux de la prospective au XXIème siècle

Philippe Destatte
Directeur général de l'Institut Destrée

Ath, 19 novembre 2007



Plan de l'exposé

Première partie : qu'est-ce que la prospective ?

le temps, l'espace, la prospective, la stratégie, le processus, le renouveau de la prospective européenne

Deuxième partie : les différents enjeux dont se saisit la prospective

La prospective et les entreprises, la prospective et la gouvernance publique, la prospective, l'apprentissage et l'innovation, la prospective et le développement durable, la prospective des croyances et des valeurs.



Première partie

**Qu'est-ce que la
prospective ?**

1.1. Quelques idées sur le temps et l'histoire



L'accélération de l'histoire (1959)



Gaston BERGER

L'accélération de l'histoire et ses conséquences pour l'éducation, dans Les Annales, Mars 1959, p. 5-6.

Nous vivons dans un monde qui change, qui change vite et, surtout, qui change de plus en plus vite. Ce n'est pas le temps qui précipite sa course – ce qui n'aurait guère de signification. C'est le « contenu » du temps qui devient de plus en plus dense. Dans une même période de temps nous voyons s'opérer des transformations de plus en plus nombreuses, et aussi de plus en plus profondes.

L'accélération de l'histoire n'est pas, cependant, un phénomène nouveau. [...]

Si l'accélération est générale et si elle est constante, que s'est-il produit d'original à notre époque ? Simplement que le phénomène est maintenant à l'échelle humaine. Il est devenu immédiatement perceptible.

Qu'est-ce que le temps ?



SAINT AUGUSTIN (Ve s.)
Confessions, XI, 14.

Qu'est-ce que le temps ? Qui serait capable de s'en expliquer facilement et brièvement ? Qui peut le concevoir, même en pensée, assez nettement pour exprimer par des mots l'idée qu'il s'en fait ? [...]

Qu'est-ce que le temps ? Si personne ne me le demande, je le sais, mais si on me le demande et que je veuille l'expliquer, je ne le sais plus.

Qu'est-ce que le temps ?



Blaise PASCAL

De l'esprit géométrique, 1652.

Qui le pourra définir ? Et pourquoi l'entreprendre , puisque tous les hommes conçoivent ce qu'on veut dire en parlant de temps, sans qu'on le désigne davantage ? Cependant il y a bien de différentes opinions touchant l'essence du temps. Les uns disent que c'est le mouvement d'une chose créée; les autres la mesure du mouvement, etc.

Le temps long (1969)



Fernand BRAUDEL,
Ecrits sur l'histoire, p. 76, Paris,
Flammarion, 1969.

Refuser les événements et le temps des événements, c'était se mettre en marge, à l'abri, pour les regarder d'un peu loin, les mieux juger et n'y point trop croire. Du temps court, passer au temps moins long (s'il existe, ce dernier ne peut être que le temps des sages); puis, arrivé à ce terme, s'arrêter, tout considérer à nouveau et reconstruire, voir autour de soi [...].

Passés, présent et futurs



Passés, présent et futurs

Présent

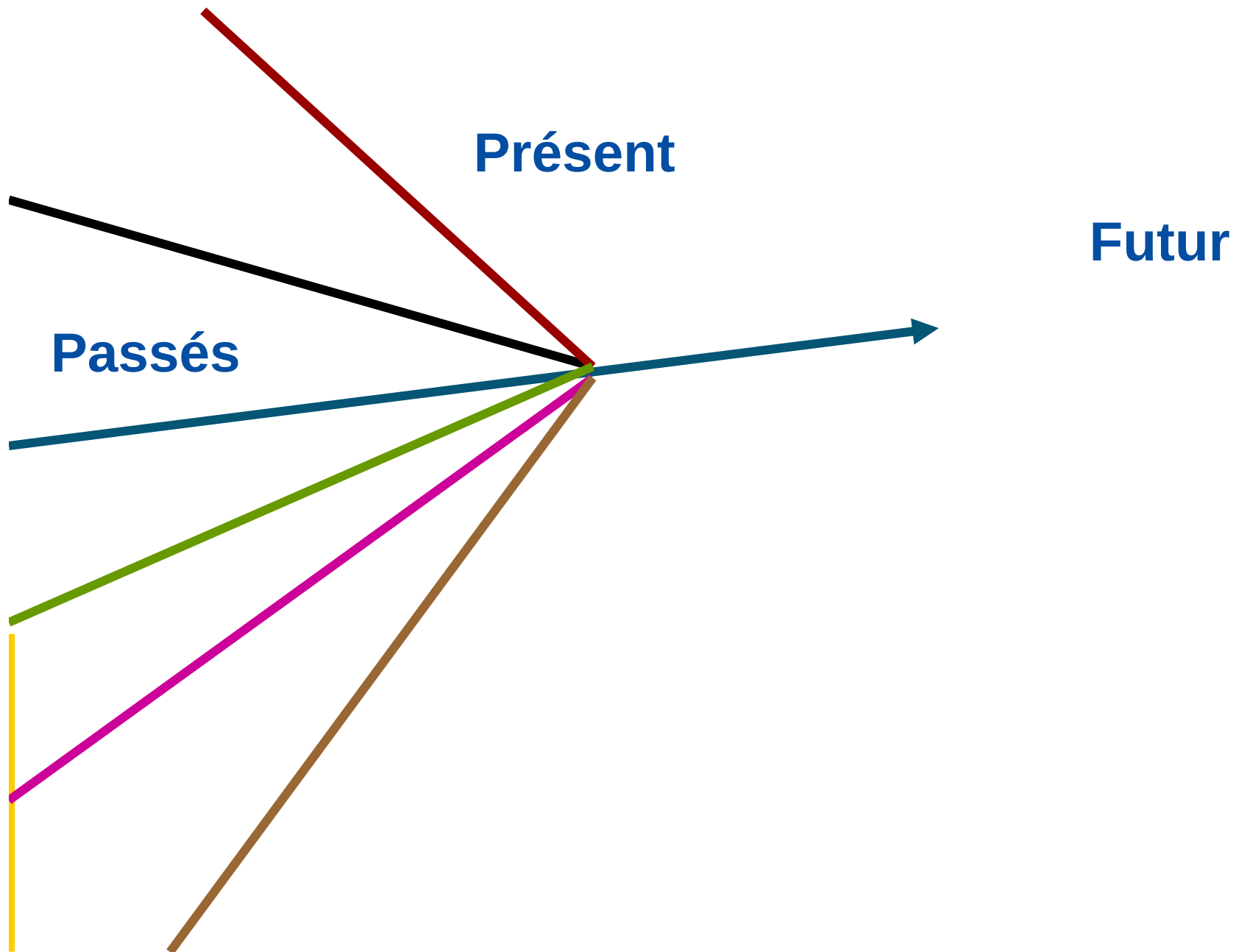
Futur

Passé

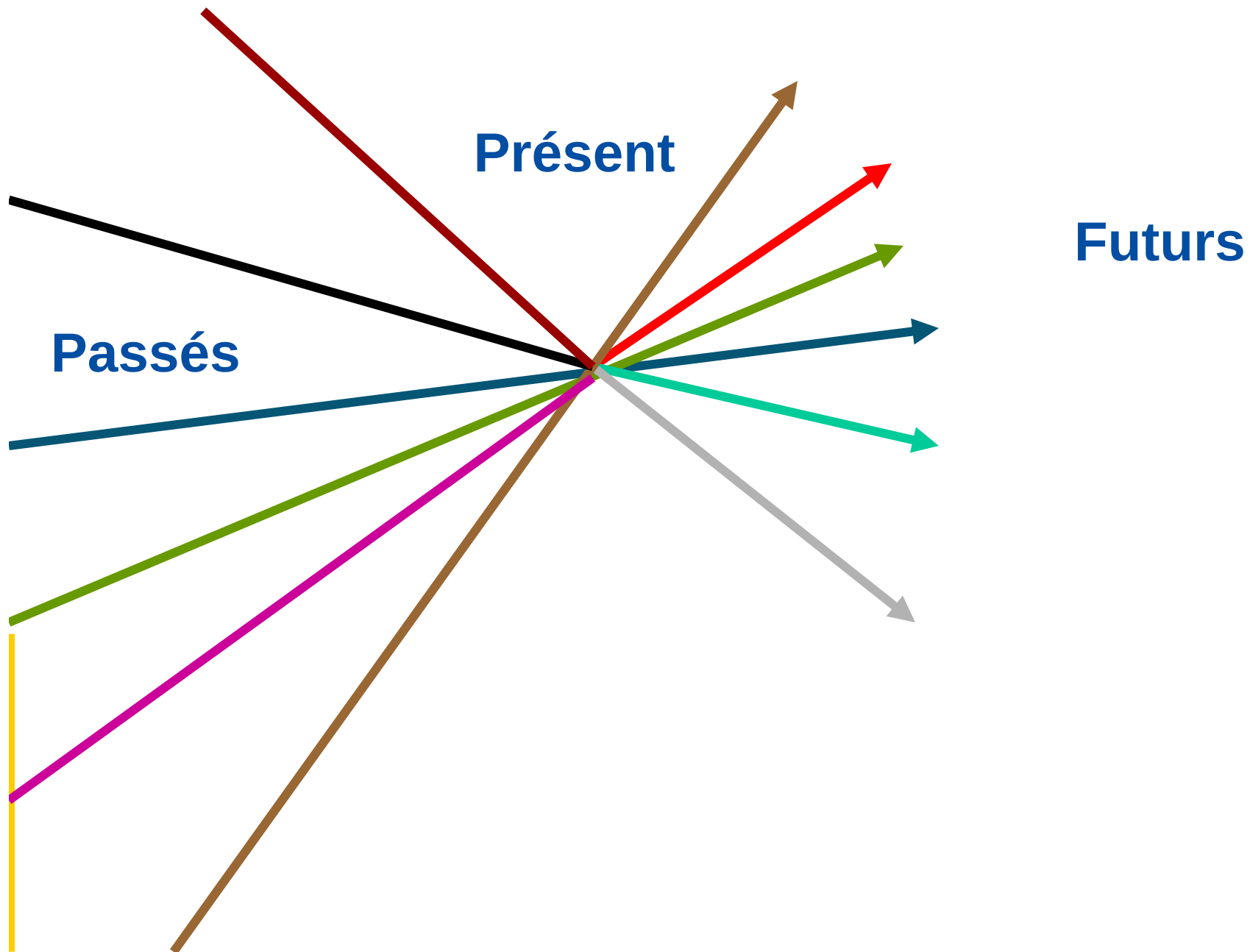


The diagram illustrates a timeline. A dark blue arrow points from left to right. Above the arrow, the word 'Passé' is positioned on the left, 'Présent' is in the middle, and 'Futur' is on the right. A vertical yellow line is located on the far left side of the image.

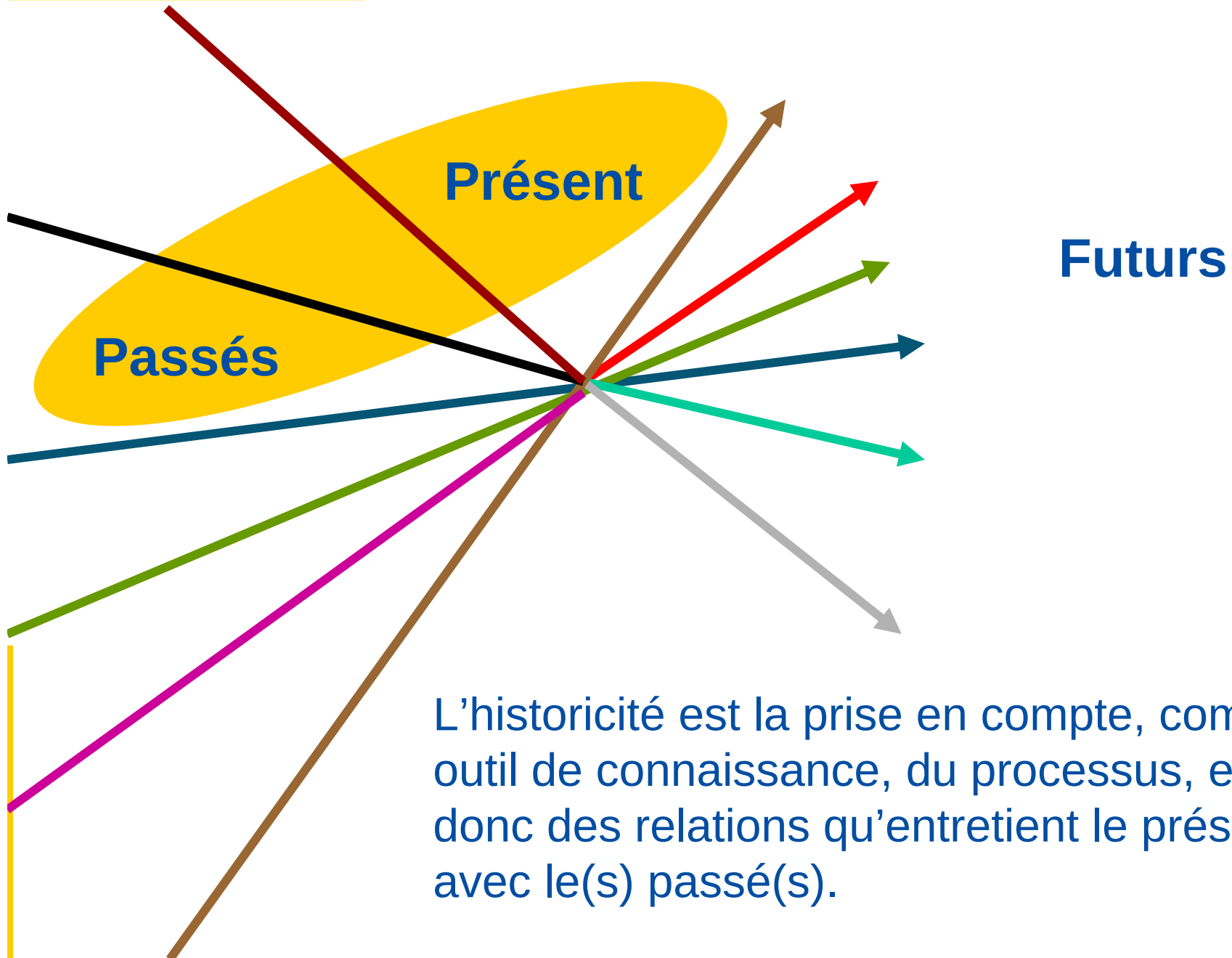
Passés, présent et futurs



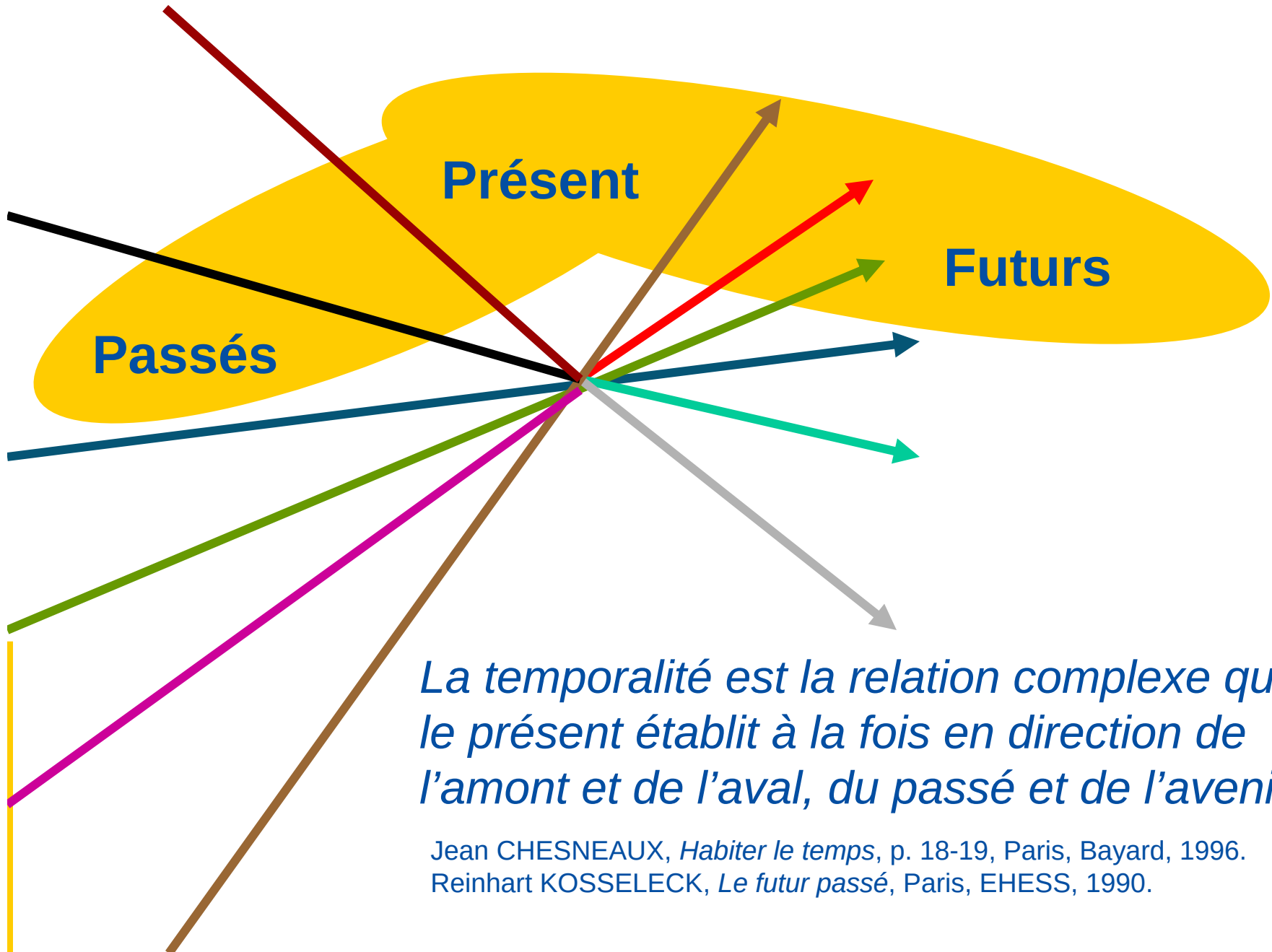
Passés, présent et futurs



L'historicité



La temporalité, entre champ d'expérience et horizon d'attente



Les chemins de l'avenir

Futurs

Présent

L'avenir, domaine d'incertitude, de liberté et de puissance



Bertrand de JOUVENEL
L'Art de la conjecture,
Monaco, éditions du Rocher, 1964.

A l'égard du passé, la volonté de l'homme est vaine, sa liberté nulle, son pouvoir inexistant [...]. *Le passé est le lieu des faits sur lesquels je ne puis rien, il est aussi du même coup le lieu des faits connaissables.*

Alors, au contraire, que l'avenir est pour l'homme, en tant que sujet connaissant, domaine d'incertitude, et pour l'homme, en tant que sujet agissant, domaine de liberté et de puissance.

Le grand enjeu de l'histoire, c'est paradoxalement l'à-venir



Toute histoire, toute narration impliquent des événements, mais elles n'ont d'intérêt que si ces événements sont porteurs de sens. Une succession de coups de dés ne se raconte pas... le dé n'est l'instrument d'un jeu de hasard que si le jeu a un enjeu.

**Ilya PRIGOGINE et
Isabelle STENGERS,**
Entre le temps et l'éternité,
Paris, 1992.

Chemins de sagesse (1996)



Jacques ATTALI,
*Chemins de sagesse : un
traité du labyrinthe, Paris,
Fayard, 1996.*



Temps existentiel et temps opératoire

Le temps existentiel, est celui qui est vécu et étroitement lié à notre vie personnelle. Il exprime la tension entre le temps et l'existence, il s'agit d'une émotion. Il est donc fortement dépendant de l'environnement et de sa perception individuelle. Le temps existentiel est subjectif.

Le temps opératoire est celui dont nous tenons compte dans nos entreprises individuelles et collectives :

- c'est le temps du projet, c'est-à-dire déjà de l'action exécutable;
- c'est une quantité fondamentale, assimilable à la valeur, donc une variable, un paramètre;
- c'est une mesure consistante, qui n'a aucune élasticité, mais qui est liée aux tâches accomplies, au travail produit;
- c'est une série temporelle ordonnée où ce n'est pas le temps qui détermine l'ordre mais la liaison entre les moyens et les fins;
- c'est un processus qui est lié à des êtres humains et donc dépend de leur capacité et de leur effort individuels mais aussi collectifs.

Le temps opératoire n'est pas seulement subjectif, il est *intersubjectif*.

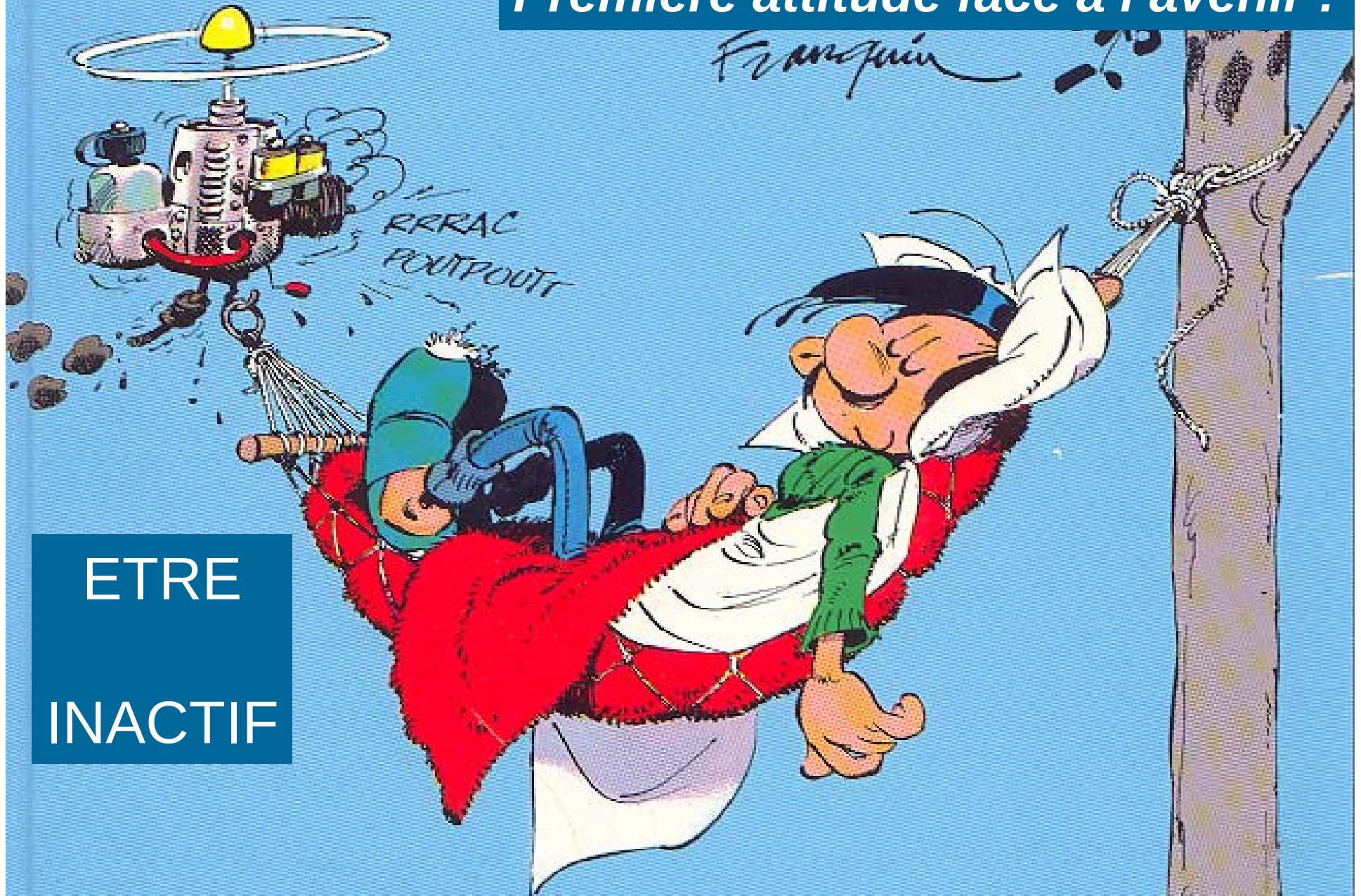
1.2. La prospective



Cinq attitudes personnelles ou collectives face à l'avenir



Première attitude face à l'avenir :



ETRE
INACTIF

Attendre, être contemplatif et subir son sort avec passivité *

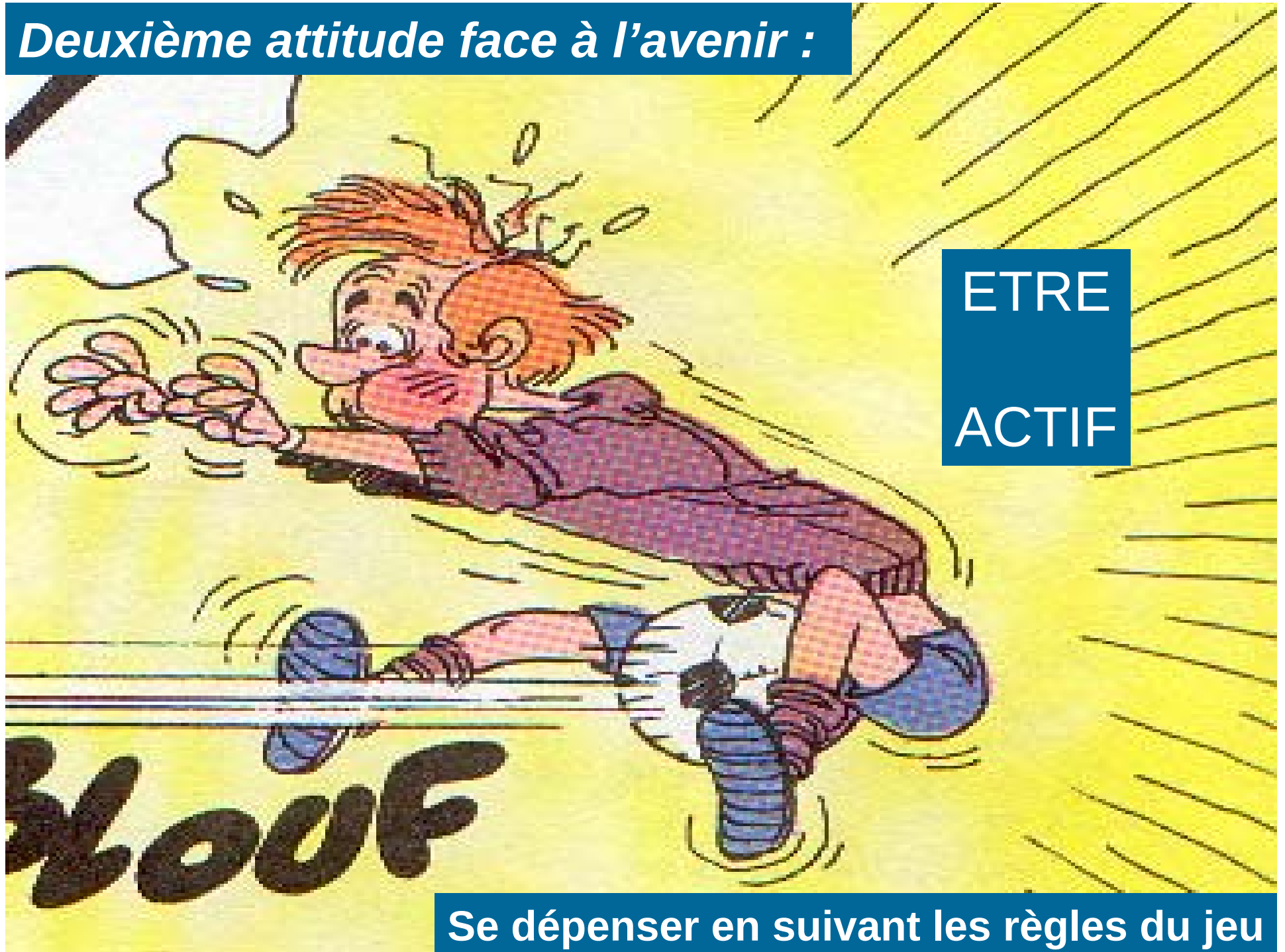
Deuxième attitude face à l'avenir :

ETRE

ACTIF

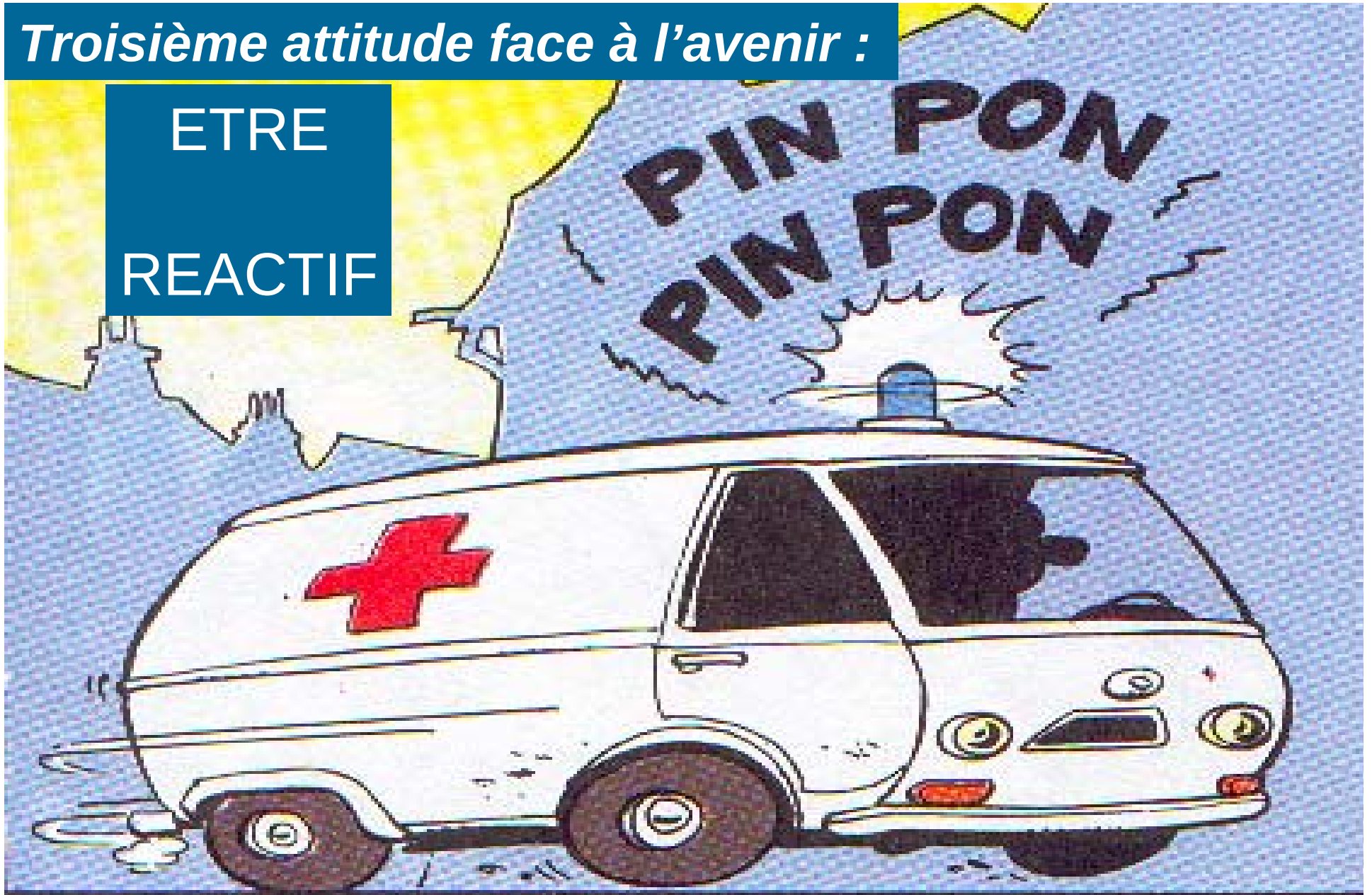
Wouf

Se dépenser en suivant les règles du jeu



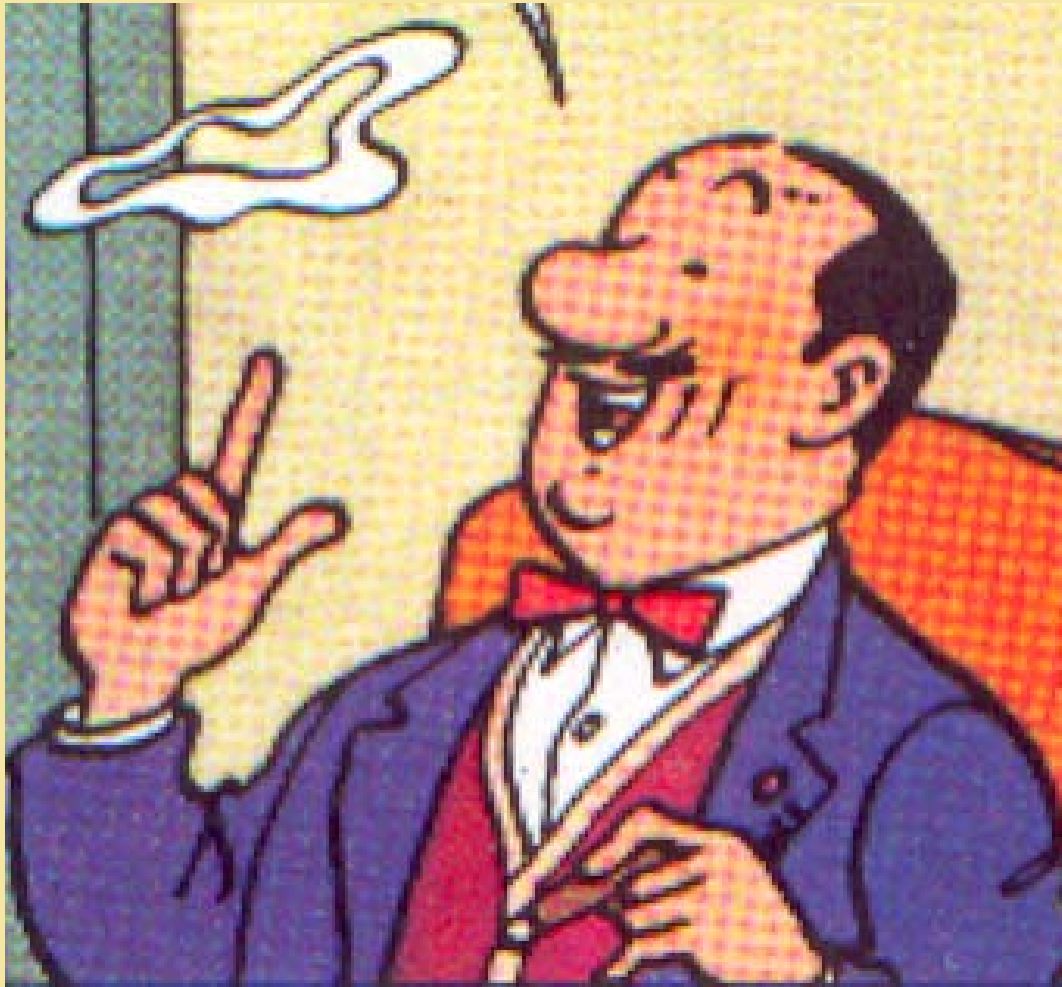
Troisième attitude face à l'avenir :

ETRE
REACTIF



Réagir à des stimuli extérieurs et s'adapter aux situations qui se présentent

Quatrième attitude face à l'avenir :



ETRE

PREACTIF

Se préparer aux changements prévisibles

Cinquième attitude face à l'avenir :



ETRE
PROACTIF

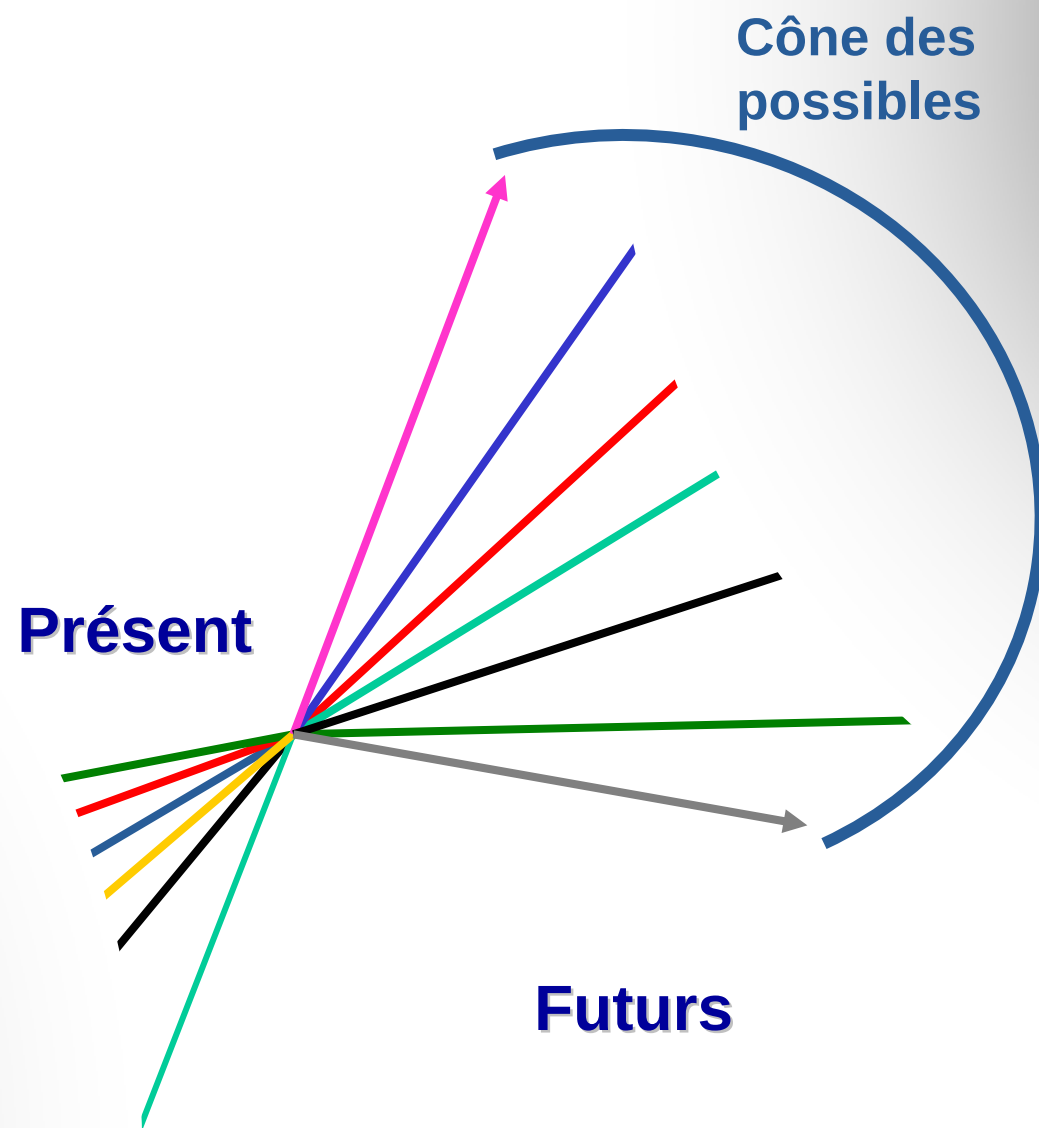
Anticiper le changement, le provoquer.

Les chemins de l'avenir

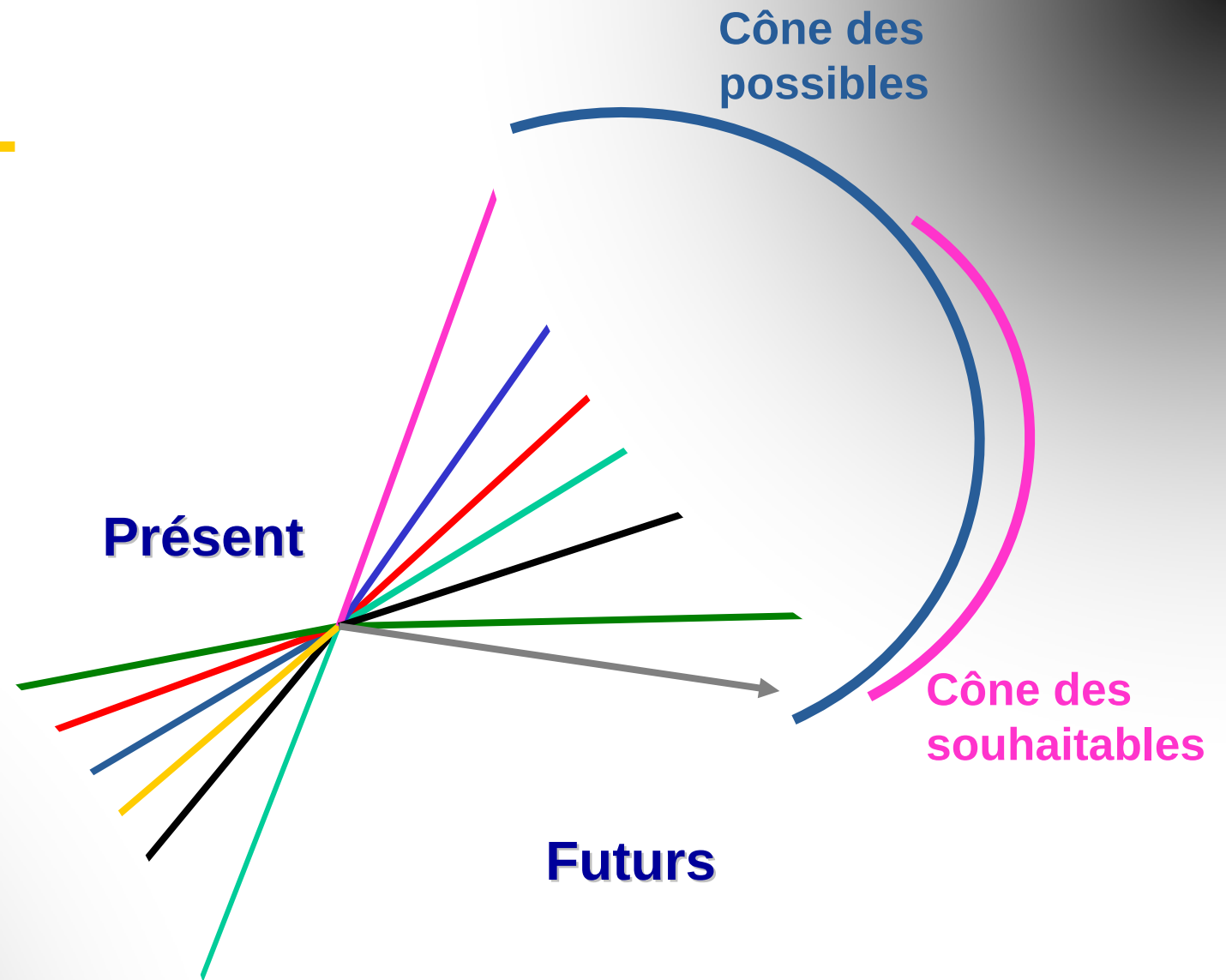
Futurs

Présent

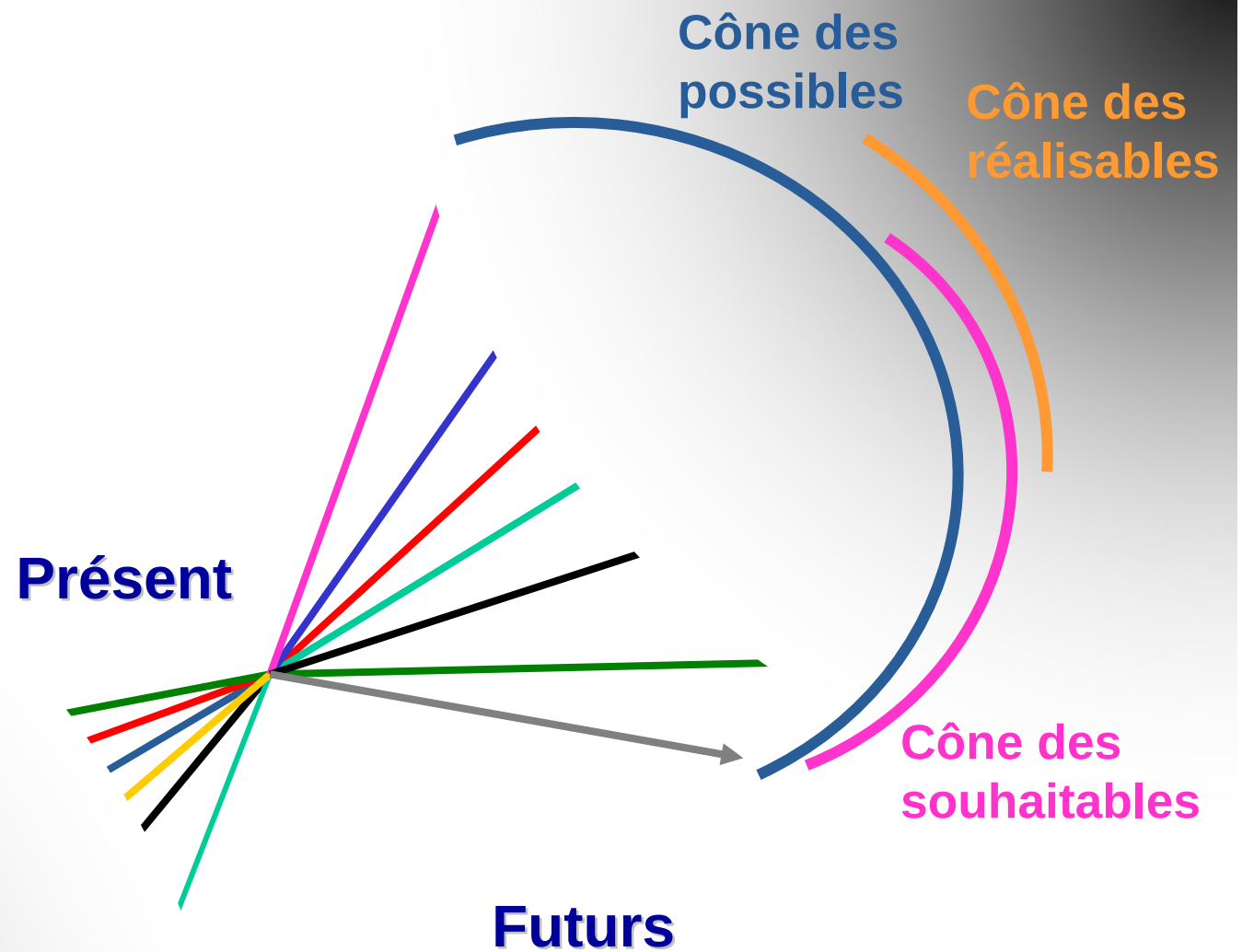
Les chemins de l'avenir



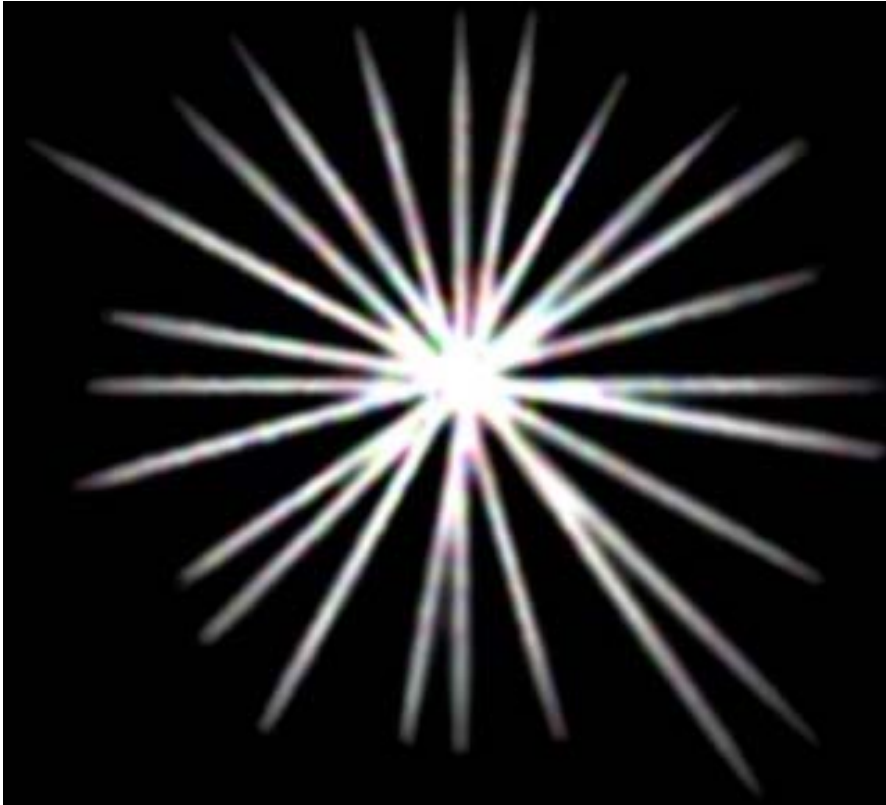
Les chemins de l'avenir



Les chemins de l'avenir



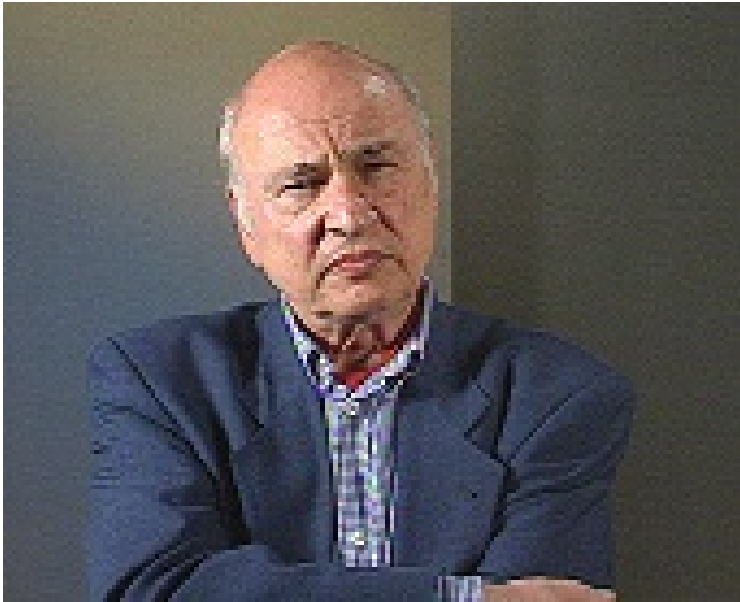
Le système



*Ensemble d'éléments en interactions tel que le tout est plus que la somme des parties.
Un système n'est pas la réalité mais un moyen de la regarder .*

Pierre DELATTRE,
*Système, structure, fonction,
évolution, essai d'analyse épistémologique,*
Paris, Maloine, 1985,

La complexité comme lien



Edgar MORIN,
*Les sept savoirs nécessaires
à l'éducation du futur, p. 37-
39, Paris, Seuil, 1999.*

Il y a complexité lorsque les différents éléments constituant le système (l'économique, le politique, l'affectif, le mythologique, etc.) sont inséparables et qu'il y a tissu (complexus signifie tissé ensemble), interactif et interdépendant et interrétroactif entre l'objet de la connaissance et son contexte, les parties et le tout, les parties entre elles. La complexité, c'est, de ce fait, le lien entre l'unité et la multiplicité.

Les trois piliers de la prospective

Intégration du temps long
passé et à venir

Prospective

analyse des systèmes,
théorie et pratique de
la modélisation

complexité

systemique

Interdisciplinarité

La prospective est une démarche indépendante, dialectique et rigoureuse, menée de manière transdisciplinaire et collective.

La prospective est destinée à éclairer les questions du présent et de l'avenir, d'une part en les considérant dans leur cadre systémique et complexe et, d'autre part, en les inscrivant, au delà de l'historicité, dans la temporalité.

Exploratoire, la prospective permet de déceler les tendances et contre-tendances d'évolution, d'identifier les continuités, les ruptures et les bifurcations des variables (acteurs et facteurs) de l'environnement, ainsi que de déterminer l'éventail des futurs possibles.

Normative, la prospective permet de construire des visions de futurs souhaitables, d'élaborer des stratégies collectives et des logiques d'intervention possibles et, dès lors, d'améliorer la qualité des décisions à prendre.

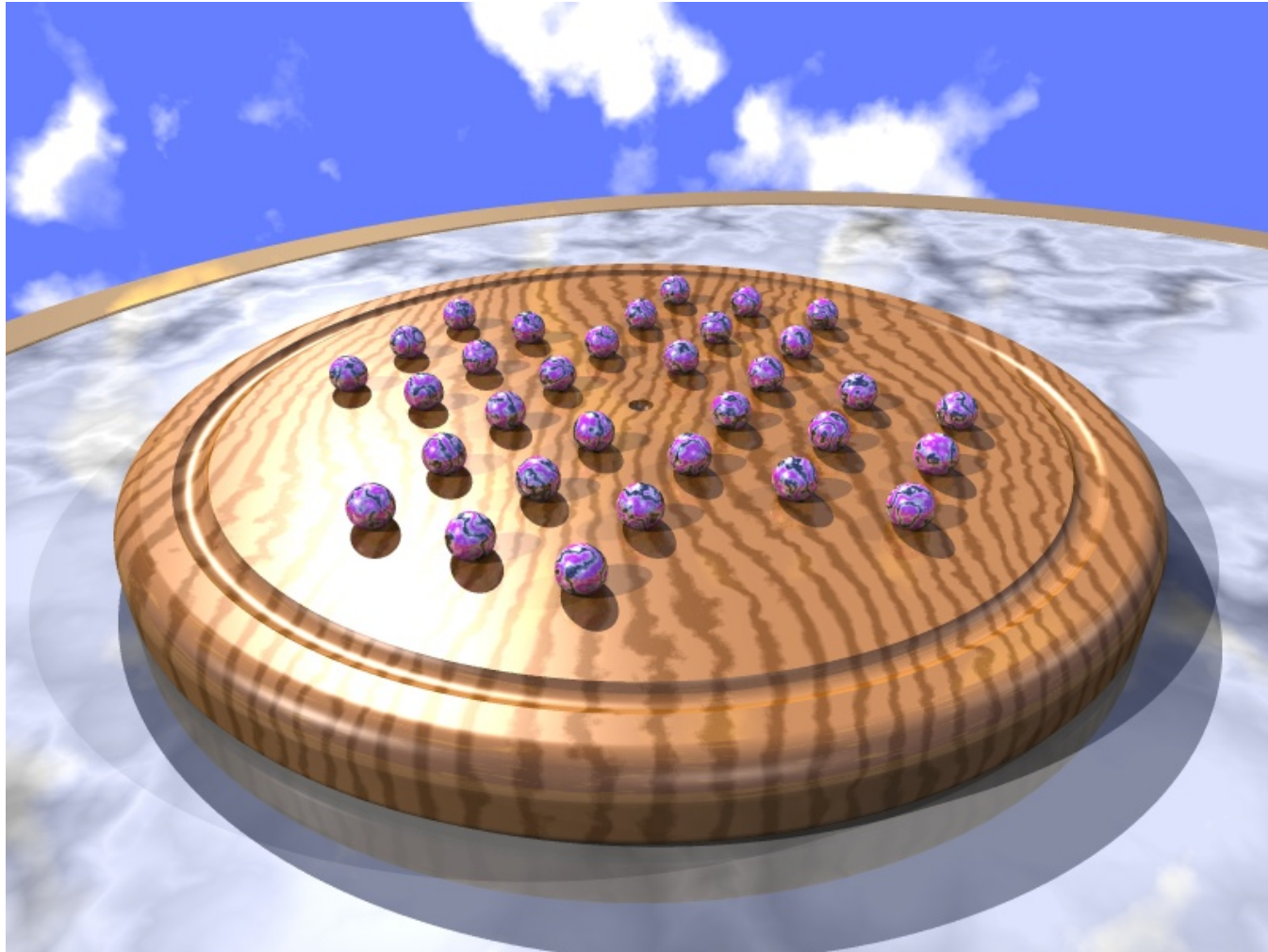
Une prospective cognitive



Richard A. SLAUGHTER,
The Foresight Principle, 1995.

L'objet majeur de la prospective n'est pas de prédire mais de comprendre les alternatives. Cette compréhension fournit un contexte de décision à partir duquel émerge des options et de choix.

1.3. La stratégie



Graphisme Nicolas George

Une réflexion préparatoire à l'action



Jacques LESOURNE

Les mille sentiers de l'avenir,
Paris, Seghers, 1981.

Certes, je pressens des tendances lourdes, engendrées par des comportements qui ne s'infléchissent que lentement; certes j'envisage des continuités, multiples et régulières, mais je localise aussi des risques de rupture qui peuvent donner naissance à des divergences cumulatives dans les évolutions. Aussi l'avenir doit-il être le domaine de la prospective, une prospective qui va au-delà de la prévision, au-delà de l'histoire et qui ne se conçoit que comme une réflexion préparatoire à l'action.

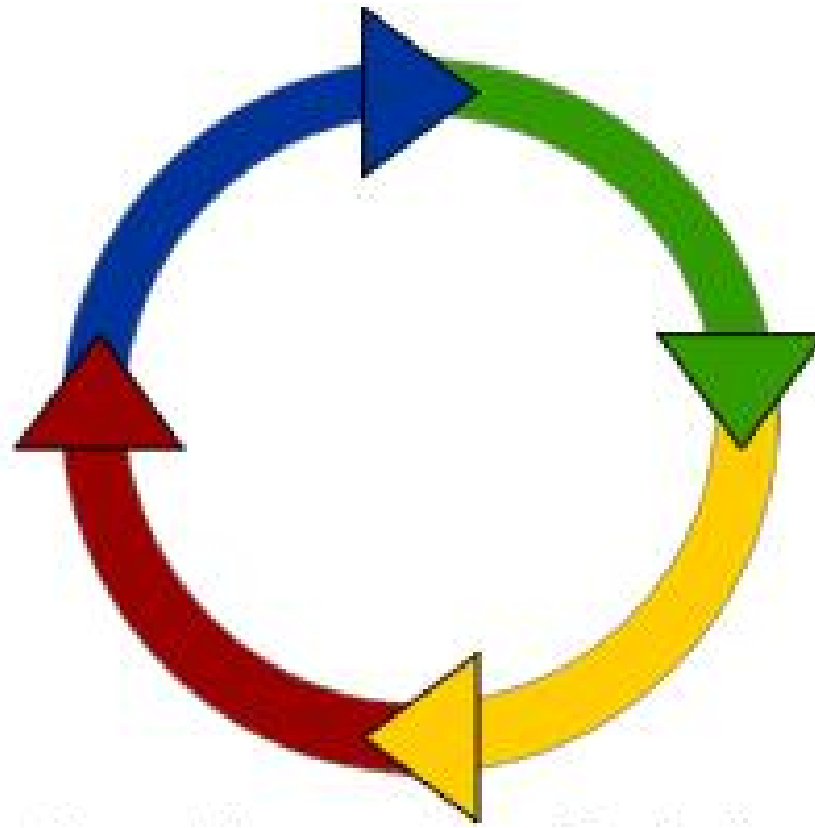
Les cinq questions de la prospective

Q0 : Qui suis-je ?	—————→	Identification
Q1 : Que peut-il advenir ?	—————→	Prospective exploratoire
Q2 : Que puis-je faire ?	—————→	Prospective normative
Q3 : Que vais-je faire ?	—————→	Stratégie (Décision)
Q4 : Comment le faire ?	—————→	Stratégie (Moyens)

Qu'est-ce que la stratégie ?

La stratégie consiste en la définition, la coordination, la mise en œuvre et l'ajustement des objectifs opérationnels, des cheminements ainsi que de l'ensemble des actions et des moyens adéquats, destinés à atteindre les finalités d'une organisation ou d'un territoire.

1.4. Le processus



Le processus pour construire le projet

2020

Le processus pour construire le projet

2020

**1. IDENTIFICATION ET
DIAGNOSTIC PROSPECTIF**

Le processus pour construire le projet

2020

**2. DEFINITION DES ENJEUX
DE LONG TERME**

**1. IDENTIFICATION ET
DIAGNOSTIC PROSPECTIF**

Le processus pour construire le projet

3. CONSTRUCTION DE LA VISION COMMUNE

2020

2. DEFINITION DES ENJEUX
DE LONG TERME

1. IDENTIFICATION ET
DIAGNOSTIC PROSPECTIF

Le processus : de la prospective à la stratégie

3. CONSTRUCTION DE LA VISION COMMUNE

4. DESIGNATION DES AXES STRATEGIQUES

2. DEFINITION DES ENJEUX DE LONG TERME

1. IDENTIFICATION ET DIAGNOSTIC PROSPECTIF

Le processus : de la prospective à la stratégie

3. CONSTRUCTION DE LA VISION COMMUNE

5. MESURE ET CHOIX DES ACTIONS CONCRETES

4. DESIGNATION DES AXES STRATEGIQUES

2. DEFINITION DES ENJEUX DE LONG TERME

1. IDENTIFICATION ET DIAGNOSTIC PROSPECTIF

Le processus : de la prospective à la stratégie

3. CONSTRUCTION DE LA VISION COMMUNE

5. MESURE ET CHOIX
DES ACTIONS CONCRETES

4. DESIGNATION
DES AXES STRATEGIQUES

2. DEFINITION DES ENJEUX
DE LONG TERME

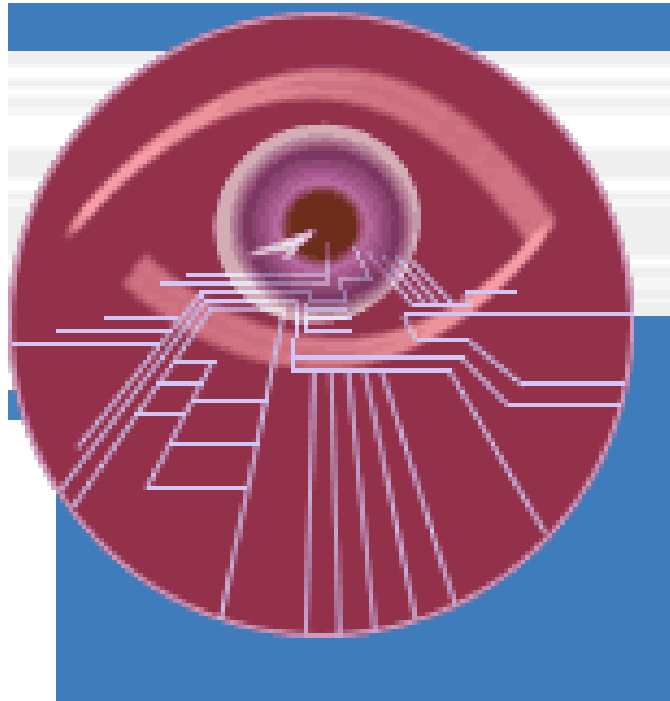
1. IDENTIFICATION ET
DIAGNOSTIC PROSPECTIF

6. LE SUIVI DE LA MISE EN OEUVRE

2010

2025

1.5. Le renouveau de la prospective européenne



Les débuts de la prospective aux États-Unis



1930-1933 : *President Herbert Hoover's Research Committee on US Social Trends* (William Fielding Ogburn – 1886-1959)

1945 : *Science, the Endless Frontier, A Report to the President* par Vannevar Bush (1880-1974)

1947 : *Rapport Towards New Horizons* (Theodor von Karman – 1883-1961)

1948 : Projet RAND mené par la Douglas Aircraft Company devient fondation Rand Corporation (Olaf Helmer).
Gordon et Herman Kahn (*On Thermonuclear War*)
Institute for the Future, Future Group, Hudson Institute

1963-67 : Commission on the Year 2000;
Daniel Bell dir., *Towards the Year 2000* (1967)

1966 : Création de la World Future Society

Hugues de Jouvenel, *Invitation à la prospective*, p. 17, 2004.

Les débuts de la prospective en France



1957 : Gaston Berger, « prospective » dans *La Revue des Deux mondes*, n°3.

1960 : Création du Groupe *Futuribles* par Bertrand de Jouvenel

1961 : Centre d'Etudes prospectives, fondé par Gaston Berger

1962 : Pierre Massé, *Planification et prévision*

1964 : Rapport *Réflexions pour 1985* (Groupe 85).

1972 : Création à Paris de la World Federation for Futures Studies (WFSF)

1979 : INTERFUTURS (OCDE) sous la direction de Jacques Lesourne, réponse au Rapport Meadows, *The Limits to Growth*, Club de Rome, 1972.

Hugues de Jouvenel, *Invitation à la prospective*, p. 19, 2004.

L'évolution du foresight (1960-2007)

Forecasting

Technology Assessment

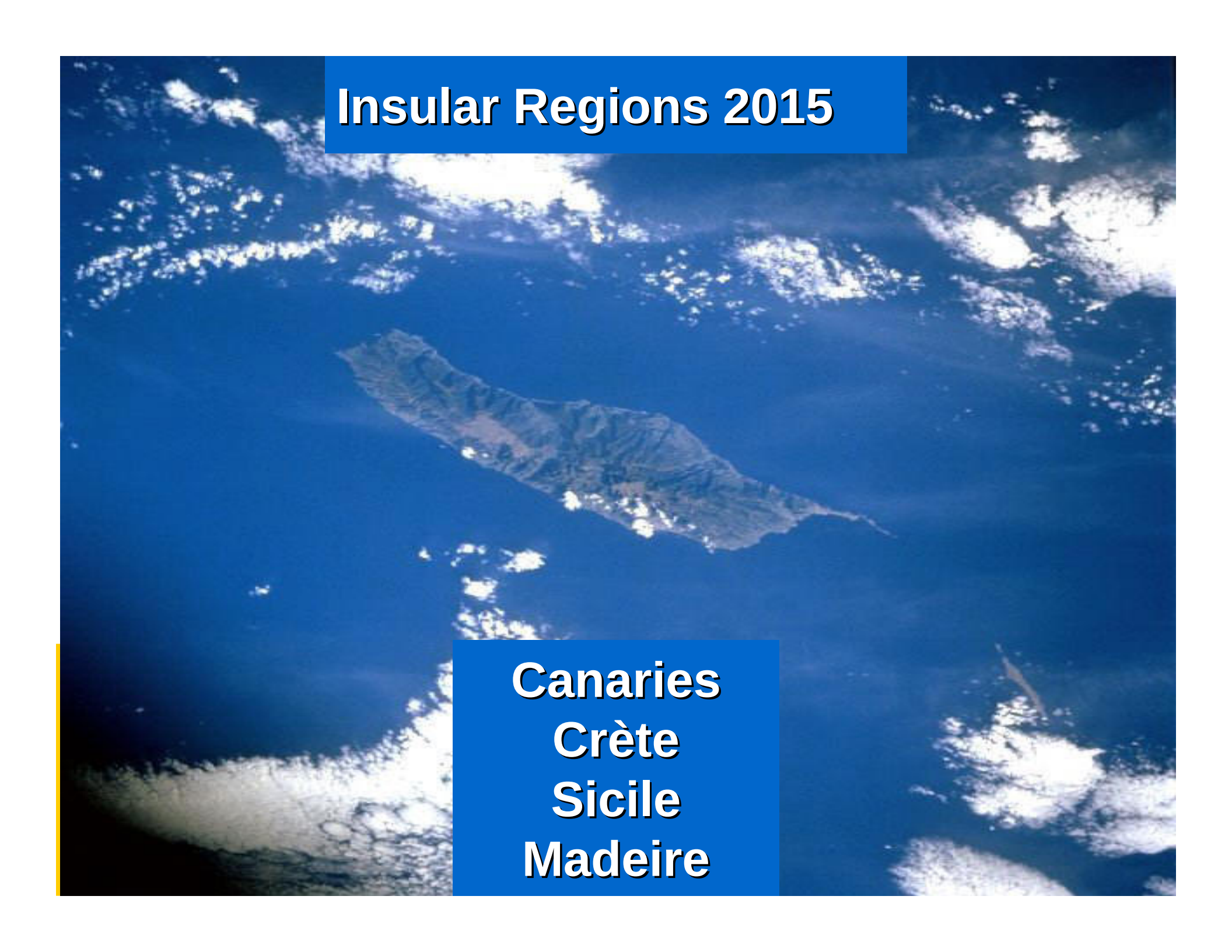
Prévision

Science & Technology Foresight

Foresight

Prospective

=



Insular Regions 2015

**Canaries
Crète
Sicile
Madeire**

The Region of Lecco Industrial System 2015



Madrid 2015



Linz 21



FAZIT

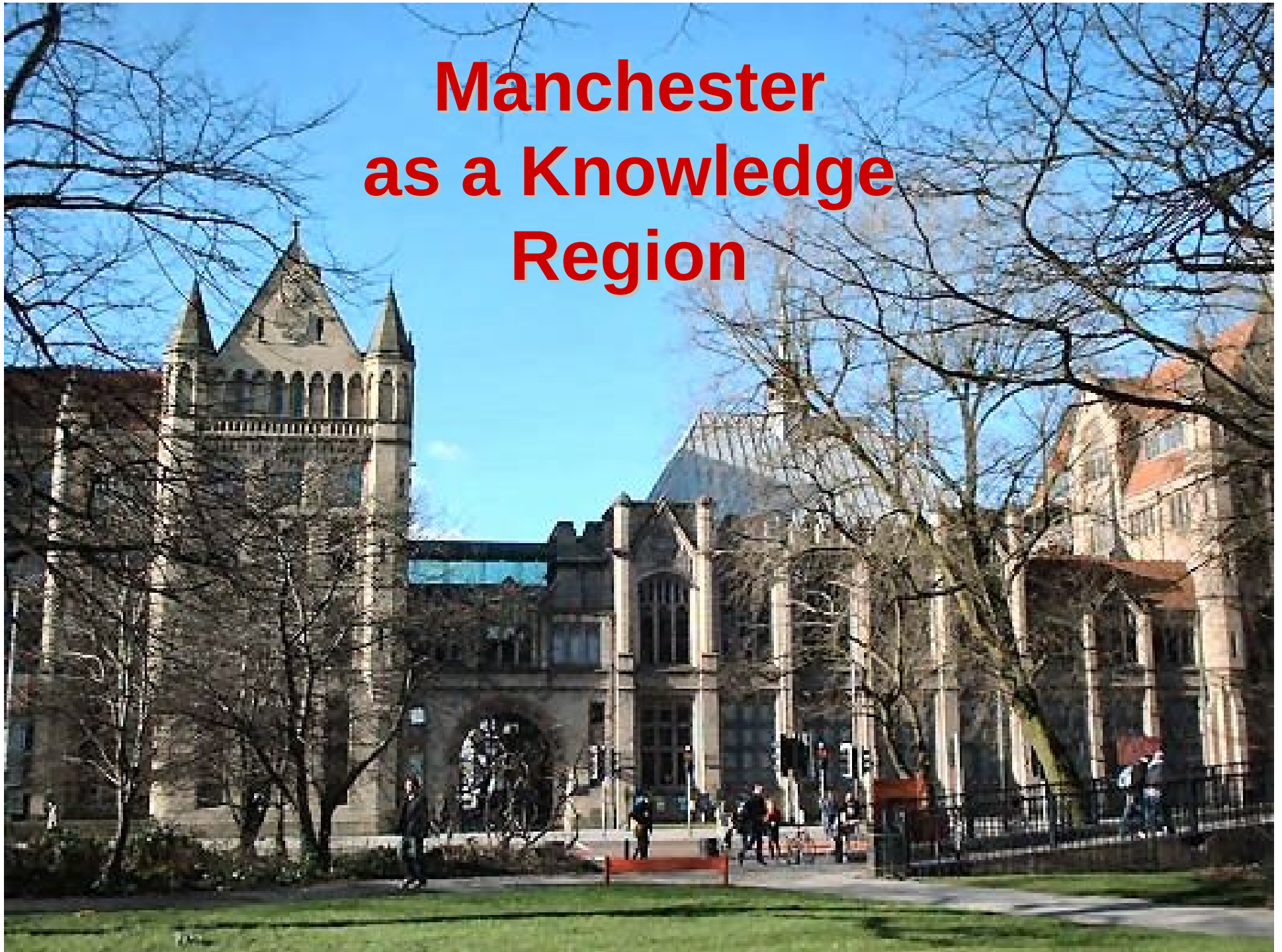
The Future of ICT in Baden-Württemberg



Epirus 2021



Manchester as a Knowledge Region



Catalogne 2010



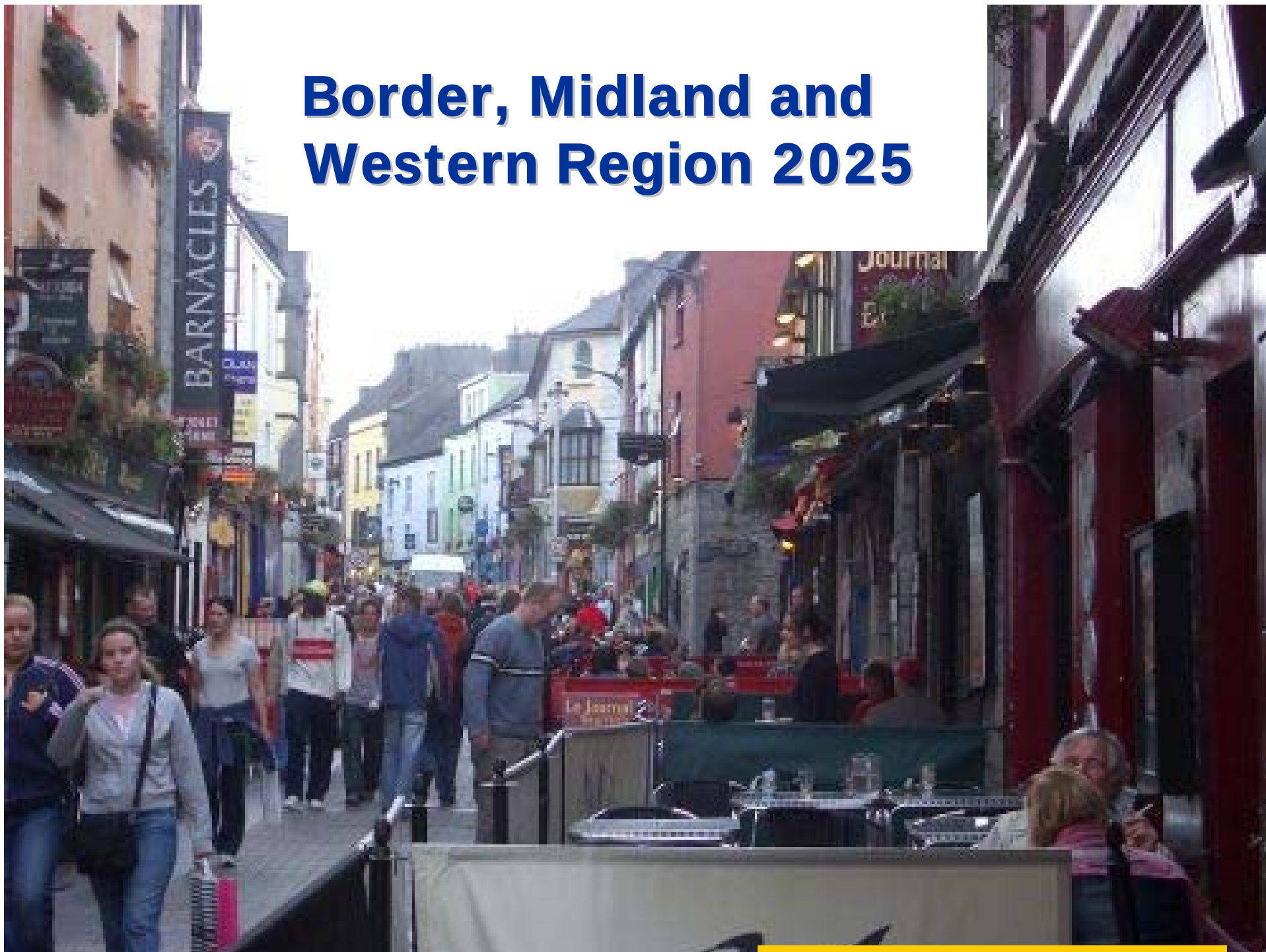
Lyon Millénaire 3



Pays basque 2010



Border, Midland and Western Region 2025





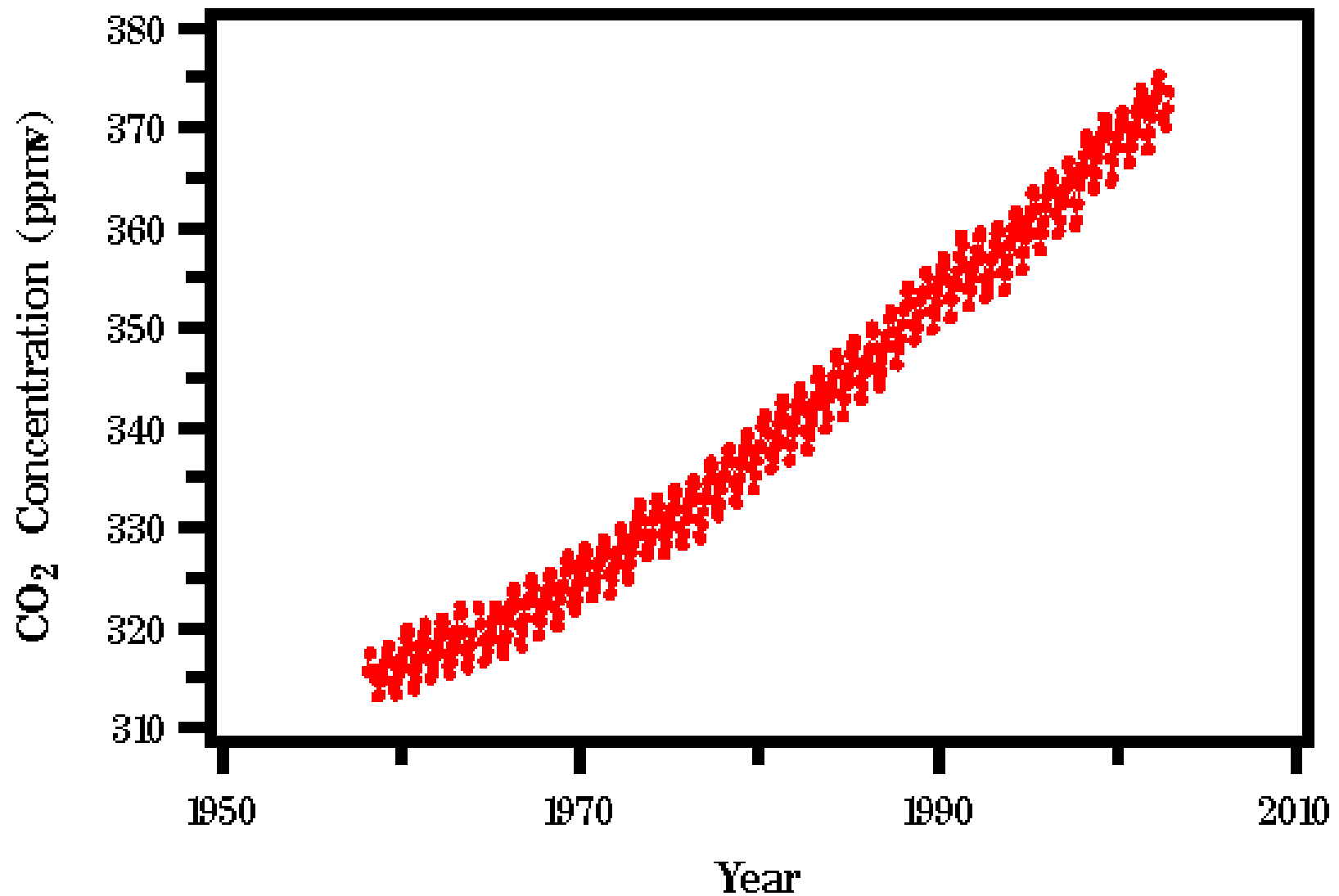
Deuxième partie

**Les enjeux dont
se saisit la
prospective**

Quelques objets de la prospective

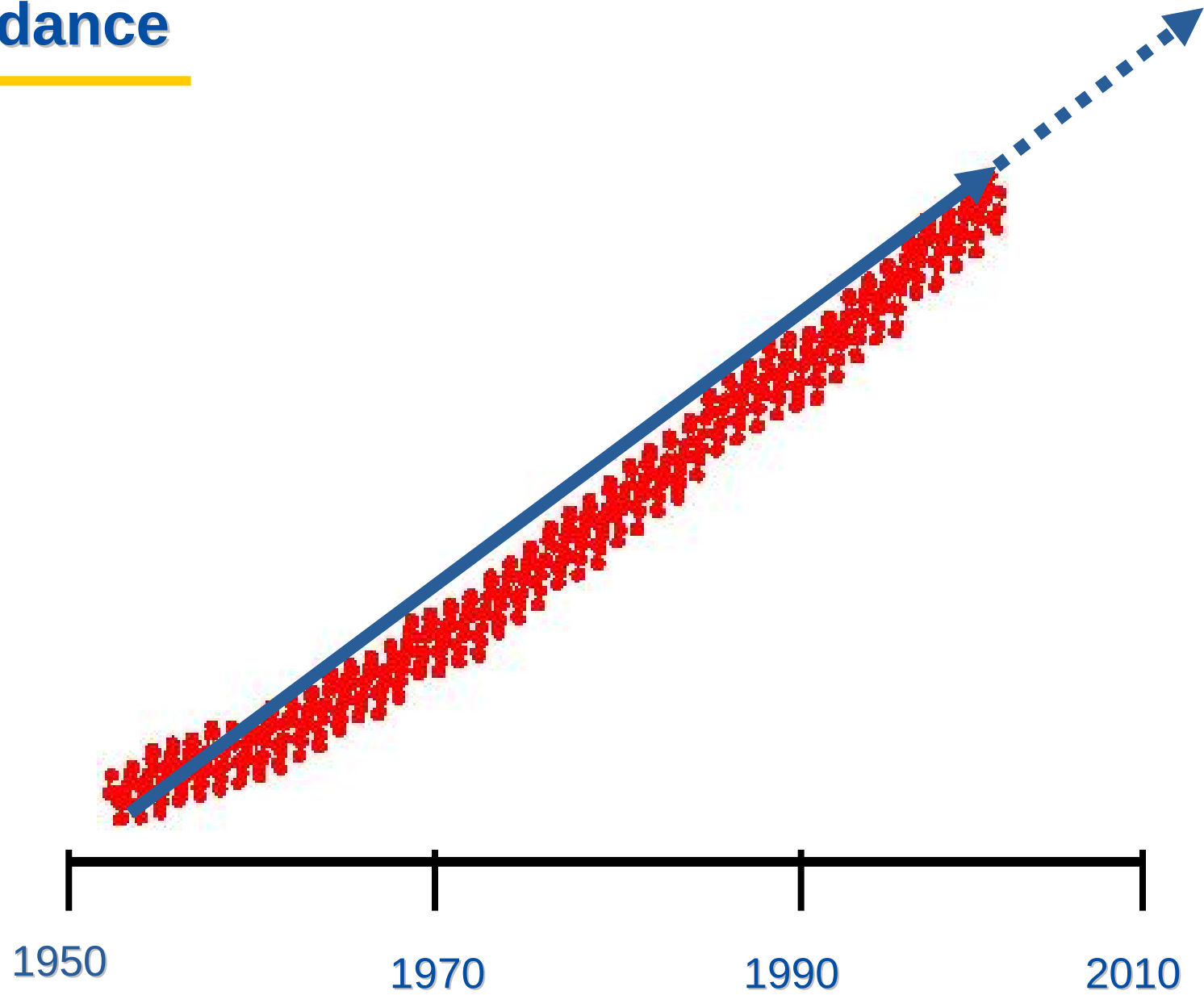


Mauna Loa, Hawaii

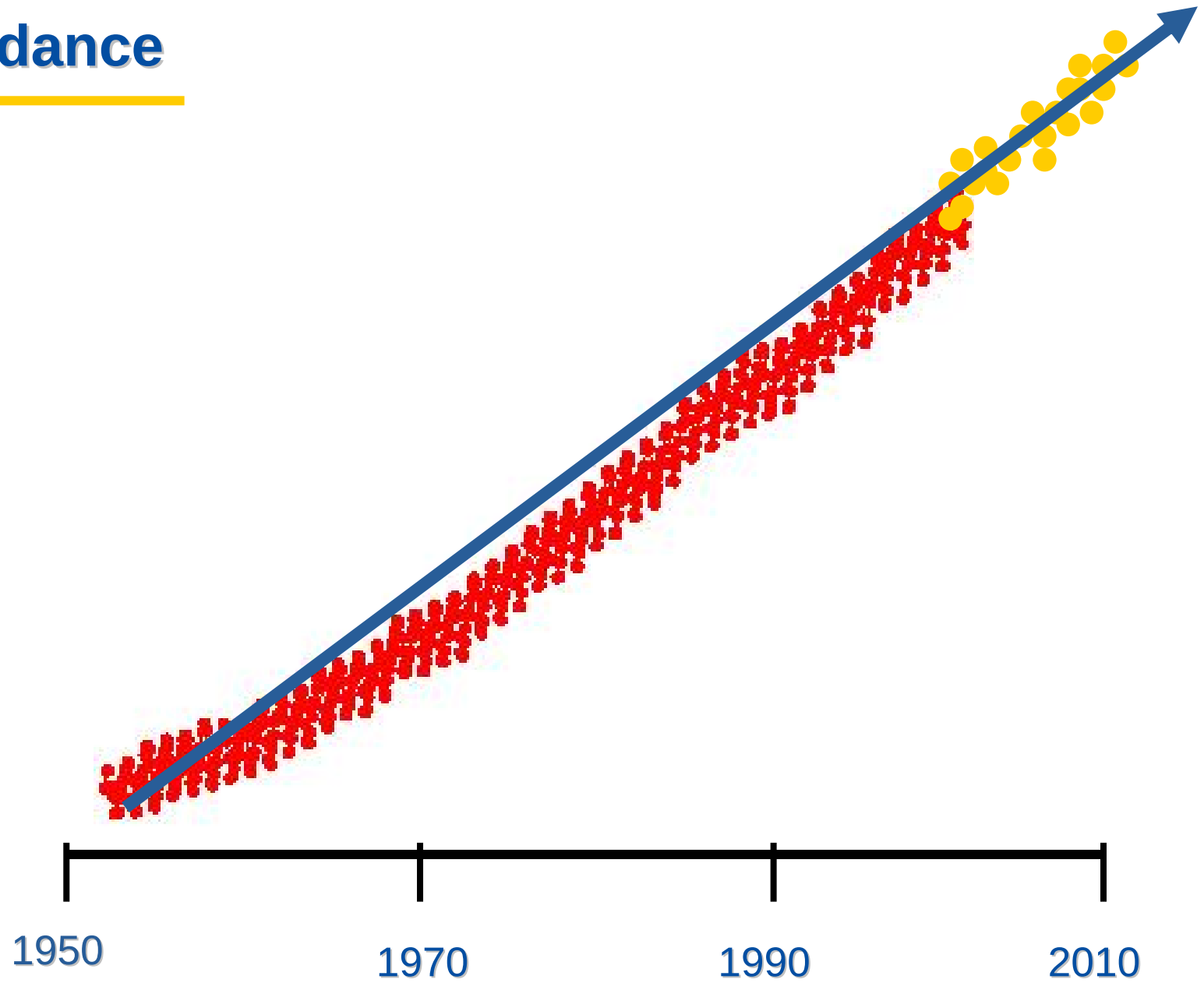


Source: Dave Keeling and Tim Whorf (Scripps Institution of Oceanography)

Une tendance



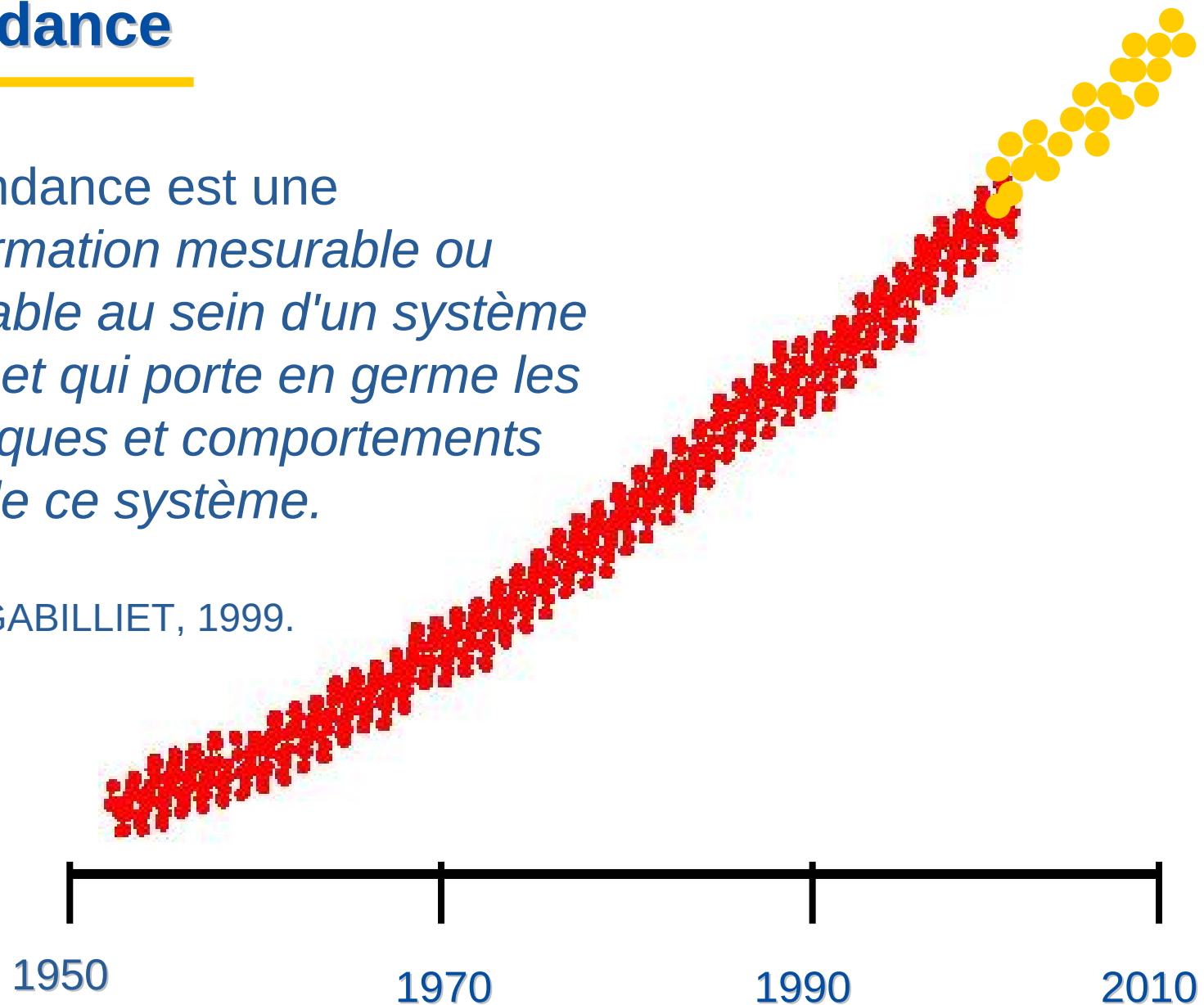
Une tendance



Une tendance

Une tendance est une *transformation mesurable ou observable au sein d'un système donné, et qui porte en germe les dynamiques et comportements futurs de ce système.*

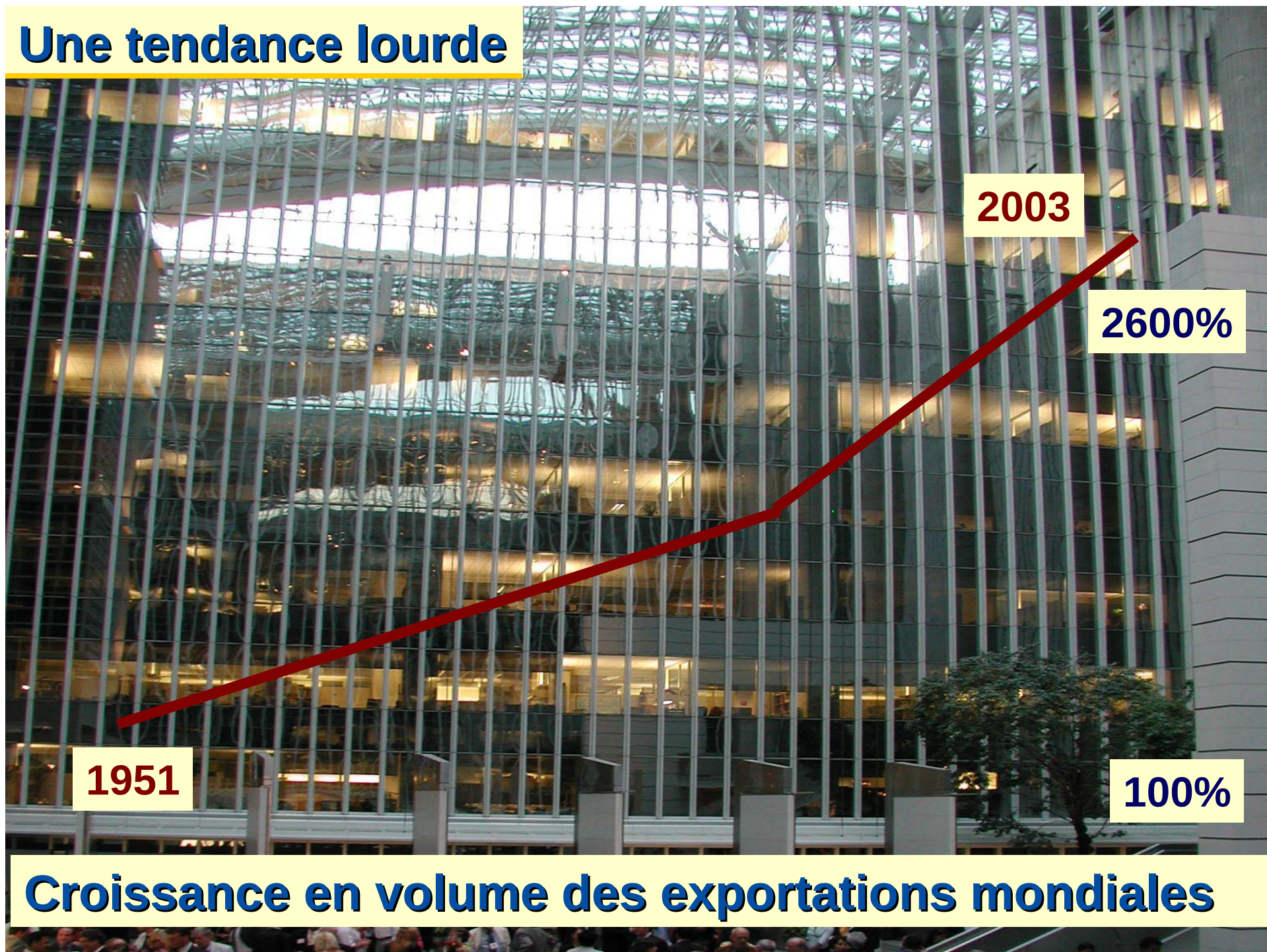
Philippe GABILLIET, 1999.



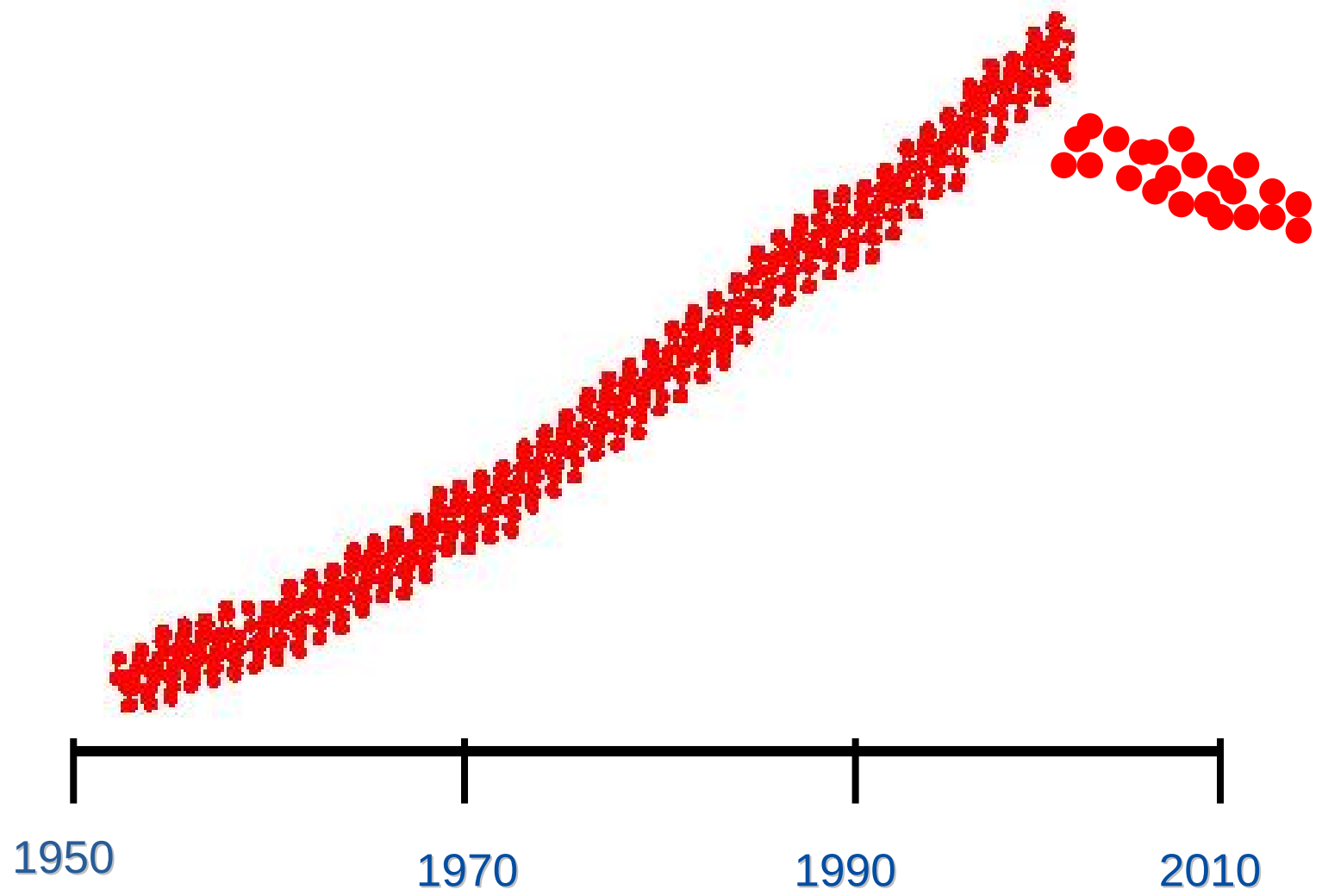
Une tendance



Une tendance lourde

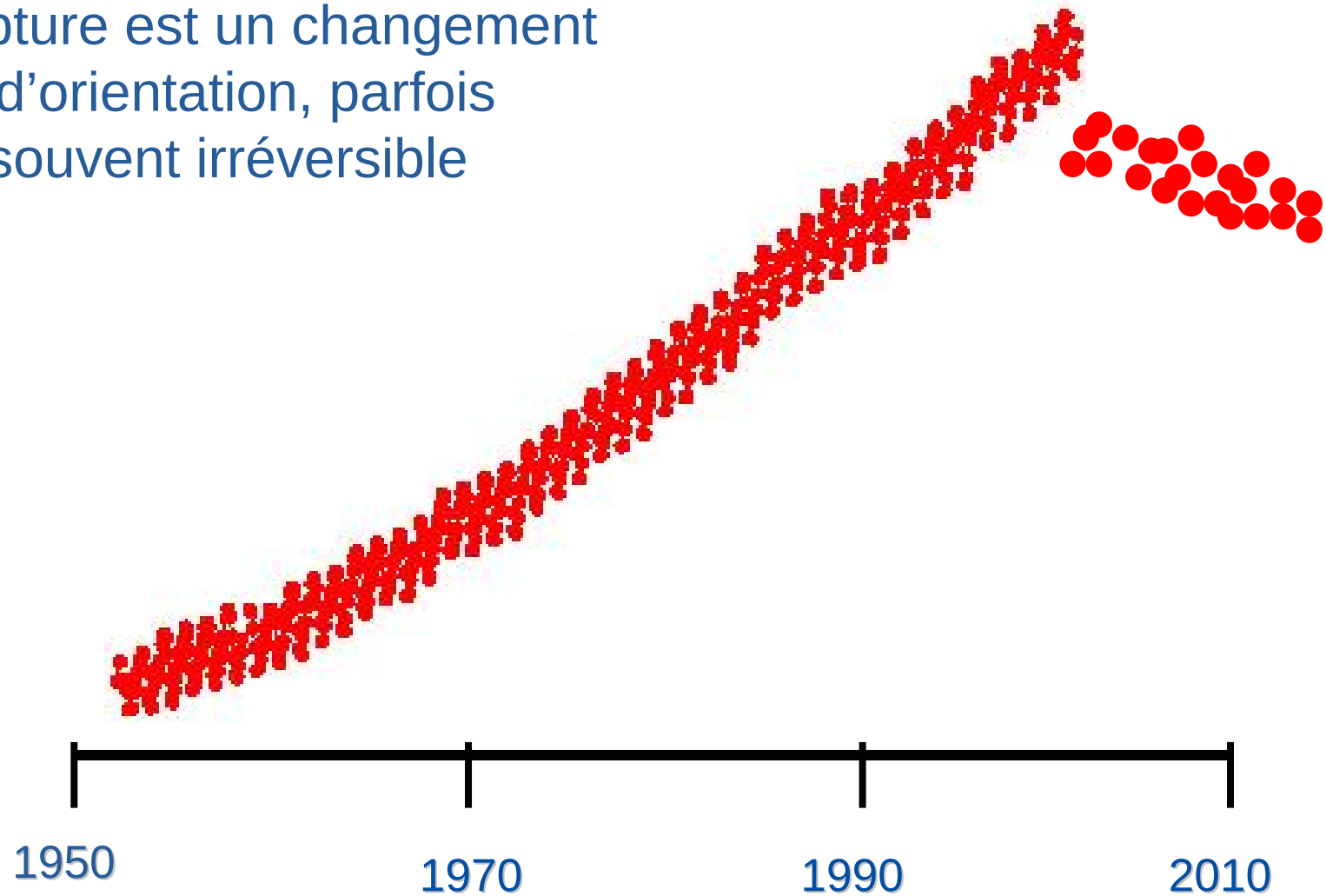


Croissance en volume des exportations mondiales



Une rupture

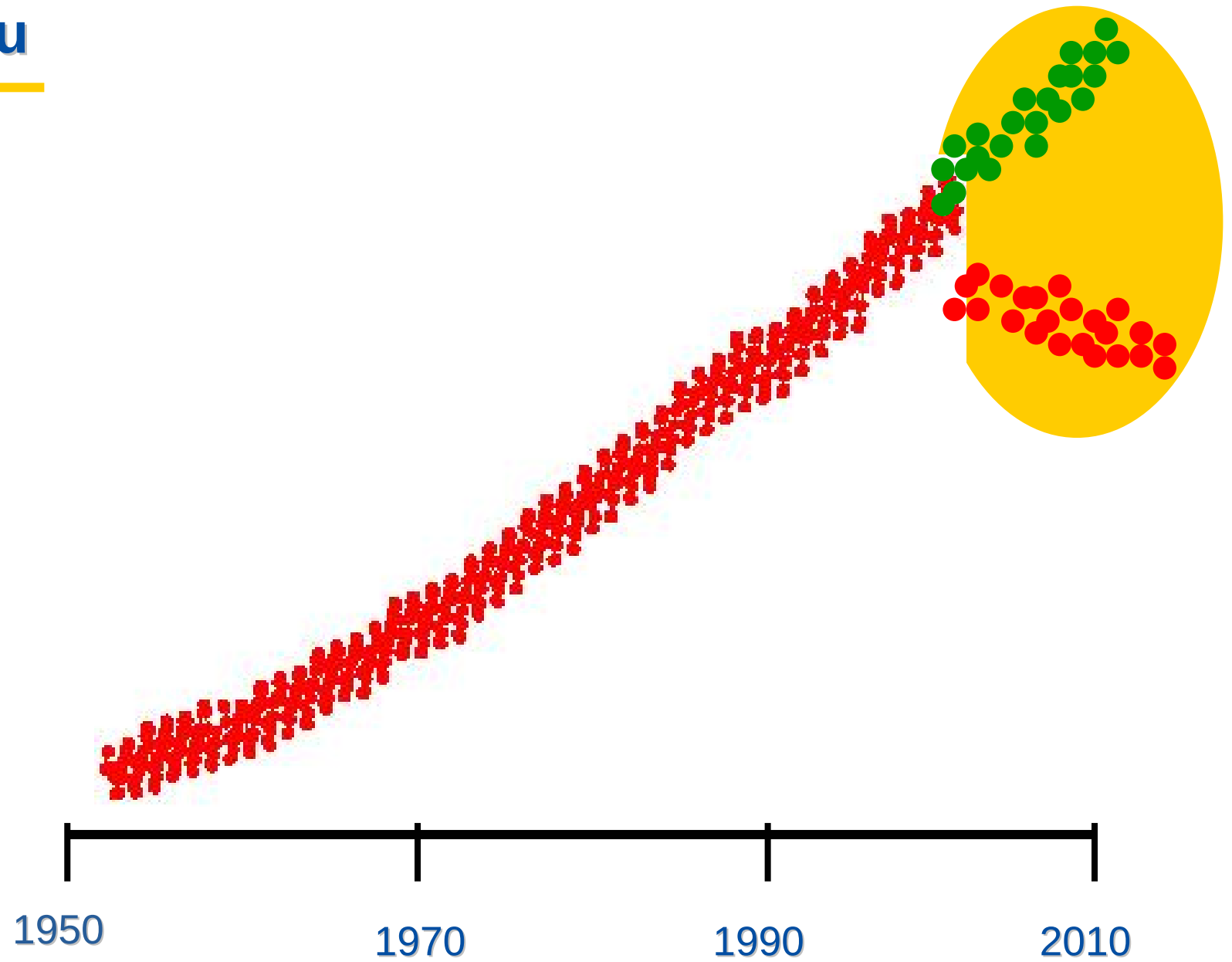
Une rupture est un changement radical d'orientation, parfois brutal, souvent irréversible





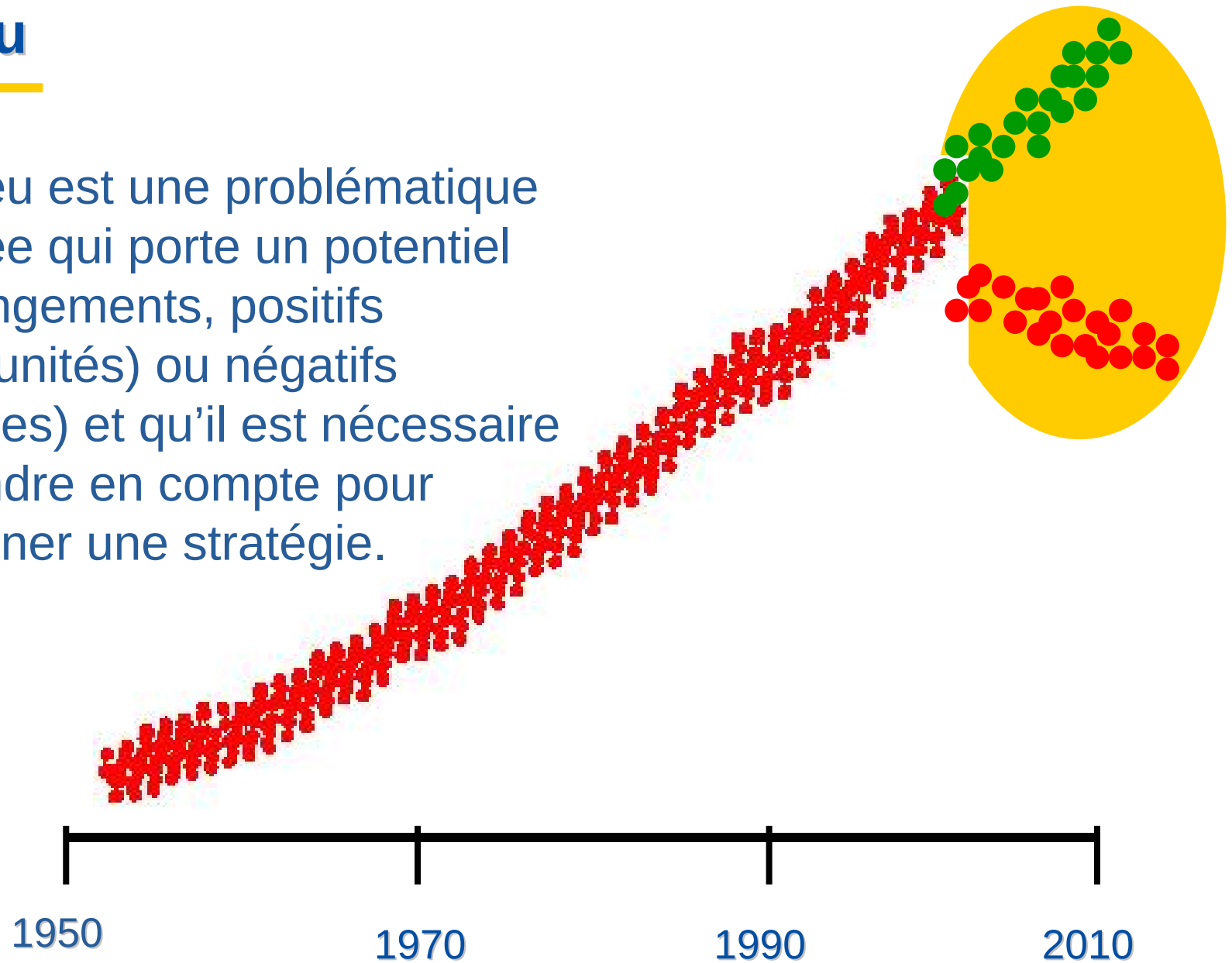
Une rupture

Un enjeu



Un enjeu

Un enjeu est une problématique identifiée qui porte un potentiel de changements, positifs (opportunités) ou négatifs (menaces) et qu'il est nécessaire de prendre en compte pour déterminer une stratégie.





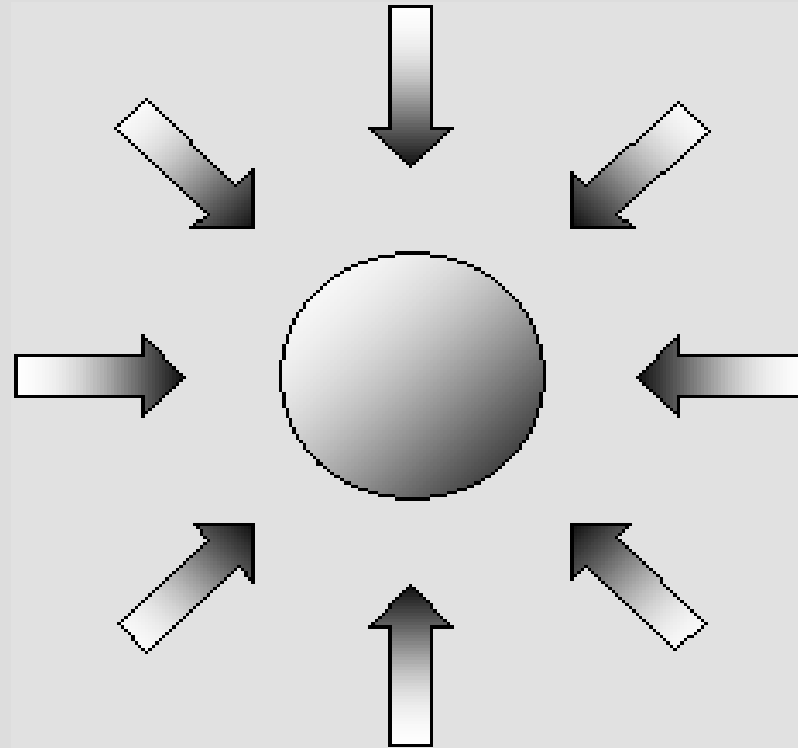
Un enjeu

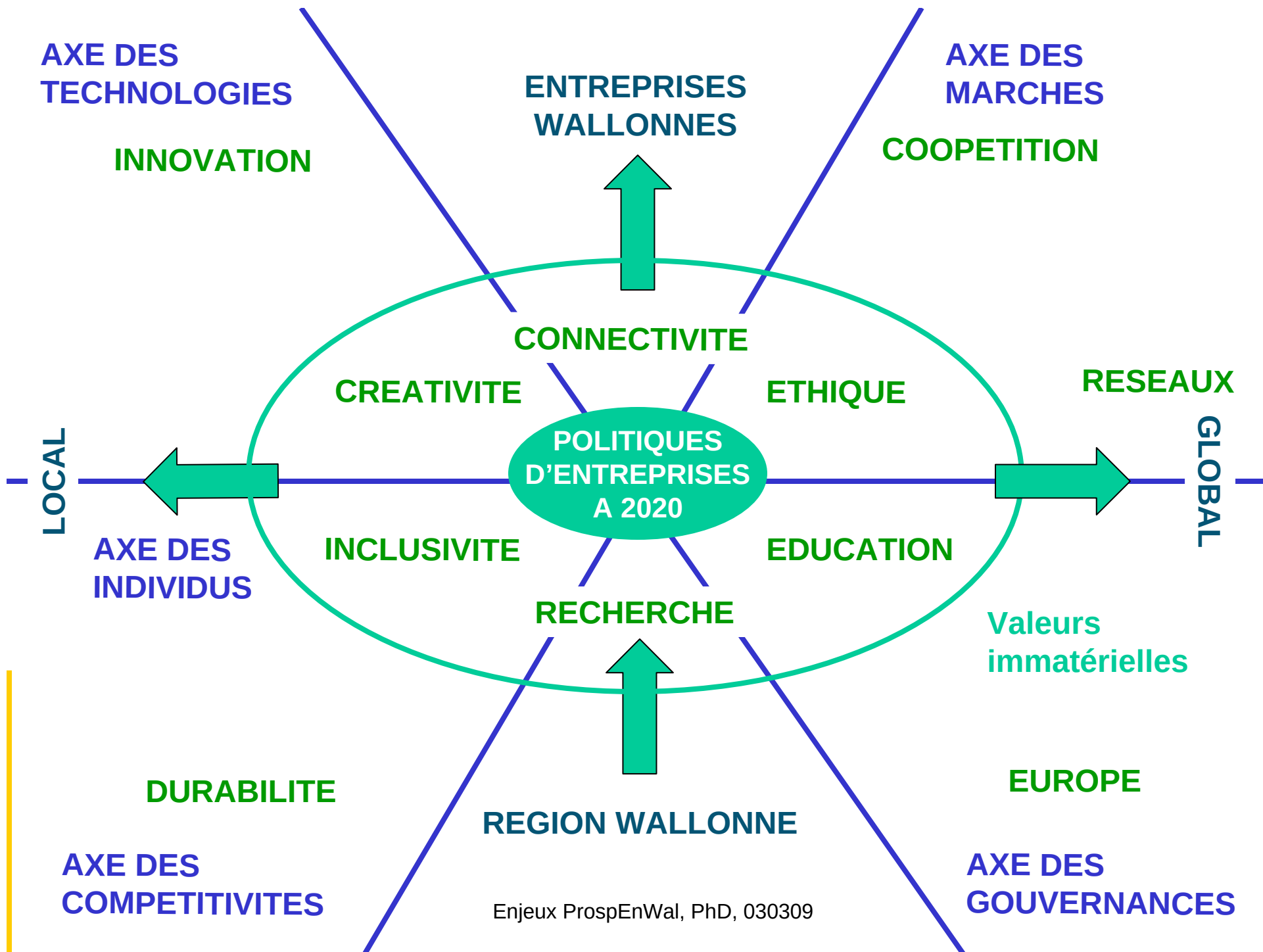
Depuis les années 70, nous avons découvert que les déjections, émanations, exhalaisons de notre développement technico-industriel urbain dégradent notre biosphère et menacent d'empoisonner irrémédiablement le milieu vivant dont nous faisons partie : la domination effrénée de la nature par la technique conduit l'humanité au suicide.

Edgar Morin, Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur (1999)



Une inertie



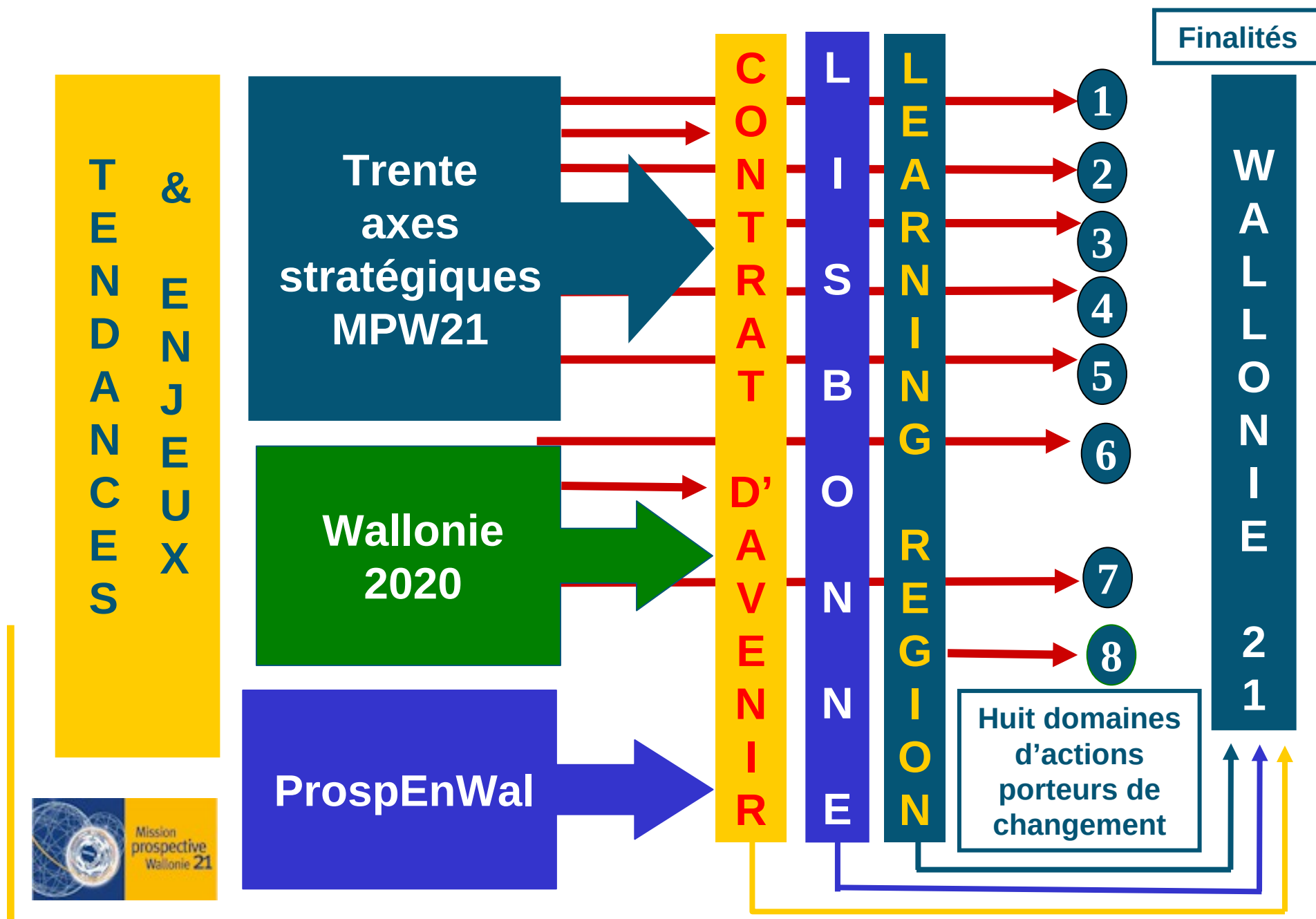


Enjeux-clefs pour les politiques d'entreprises à 2020

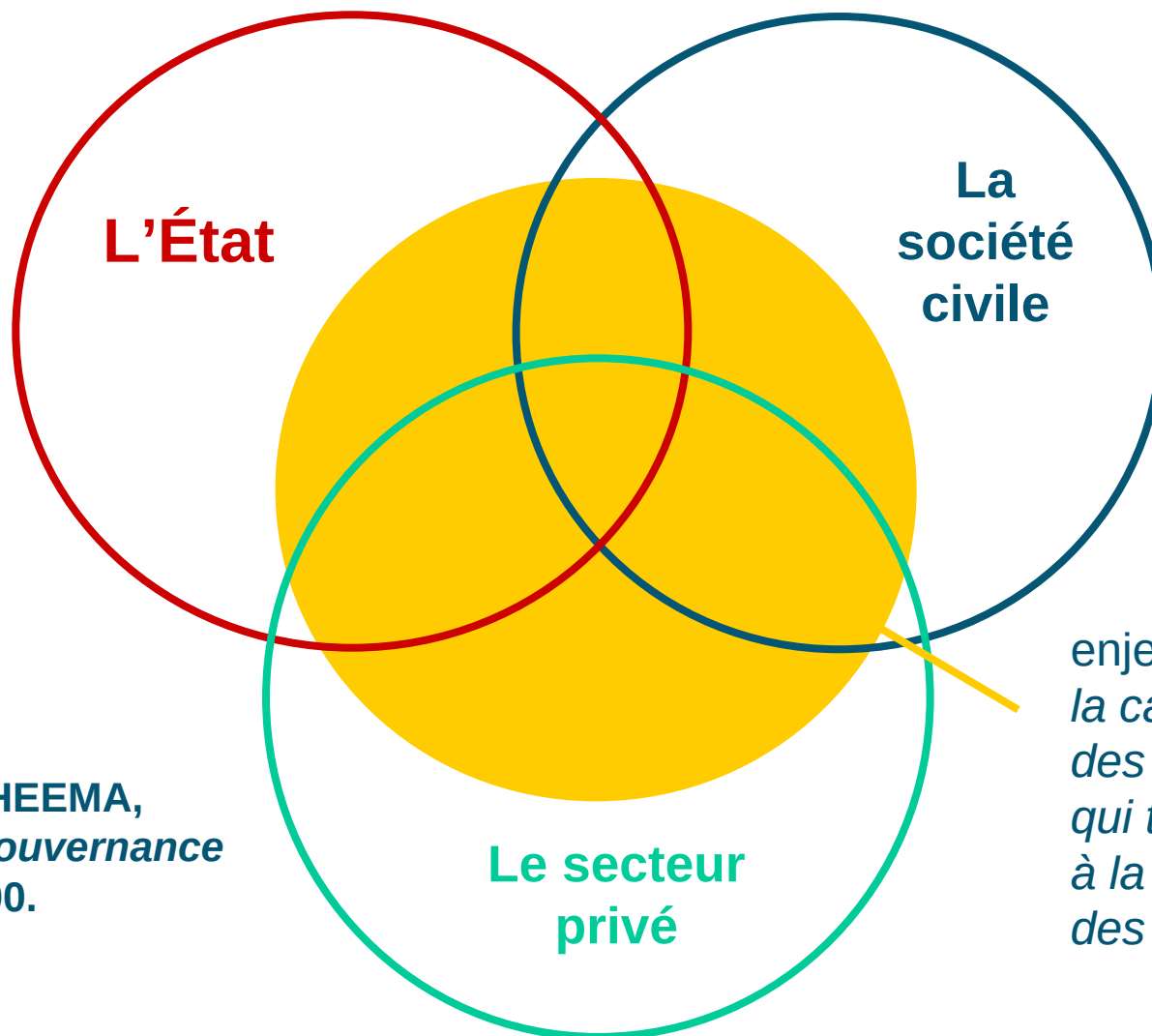
Fondements des politiques
d'entreprises pour 2020



La phase de recommandations de la Mission prospective Wallonie 21



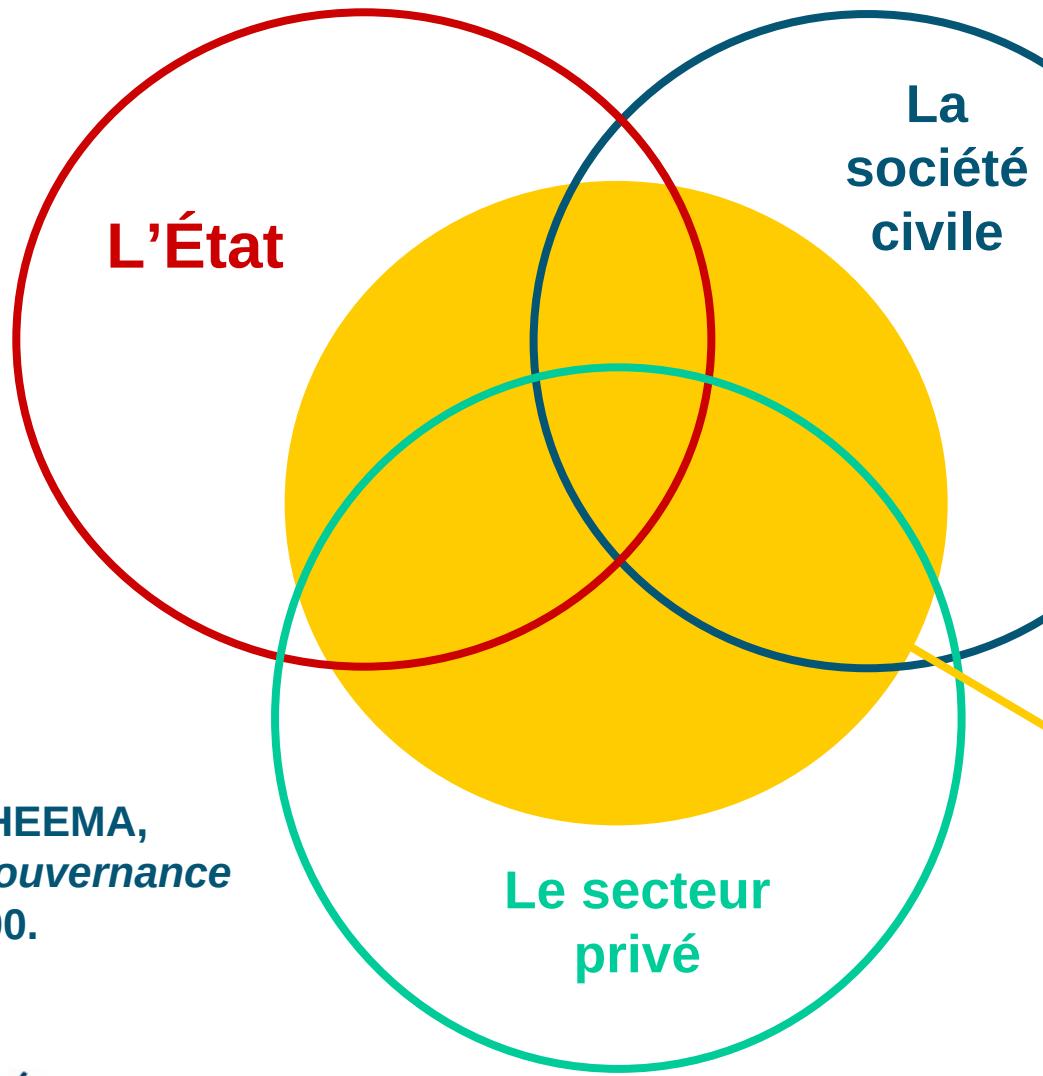
Renforcer l'interaction entre les trois paliers, est l'essence même de la bonne gouvernance



enjeu fort :
*la capacité
des acteurs
qui travaillent
à la rencontre
des trois paliers*

G. Shabbir CHEEMA,
*Politique et gouvernance
du PNUD, 2000.*

Renforcer l'interaction entre les trois paliers, est l'essence même de la bonne gouvernance



*Question :
comment la
prospective
territoriale
peut-elle
répondre
à cet enjeu ?*

*enjeu fort :
la capacité
des acteurs
qui travaillent
à la rencontre
des trois paliers*

G. Shabbir CHEEMA,
*Politique et gouvernance
du PNUD, 2000.*

Classification des études prospectives selon leurs impacts stratégiques et l'étendue de leurs diffusions

		IMPACT STRATEGIQUE	
		NON	OUI
D I F F U S I O N	NON	PROSPECTIVE CONFIDENTIELLE	PROSPECTIVE STRATEGIQUE CONFIDENTIELLE
	OUI	PROSPECTIVE PARTICIPATIVE	PROSPECTIVE STRATEGIQUE PARTICIPATIVE

Jean-Philippe BOOTZ
Prospective et apprentissage organisationnel, 2001.

Rechercher des outils systémiques (2002)

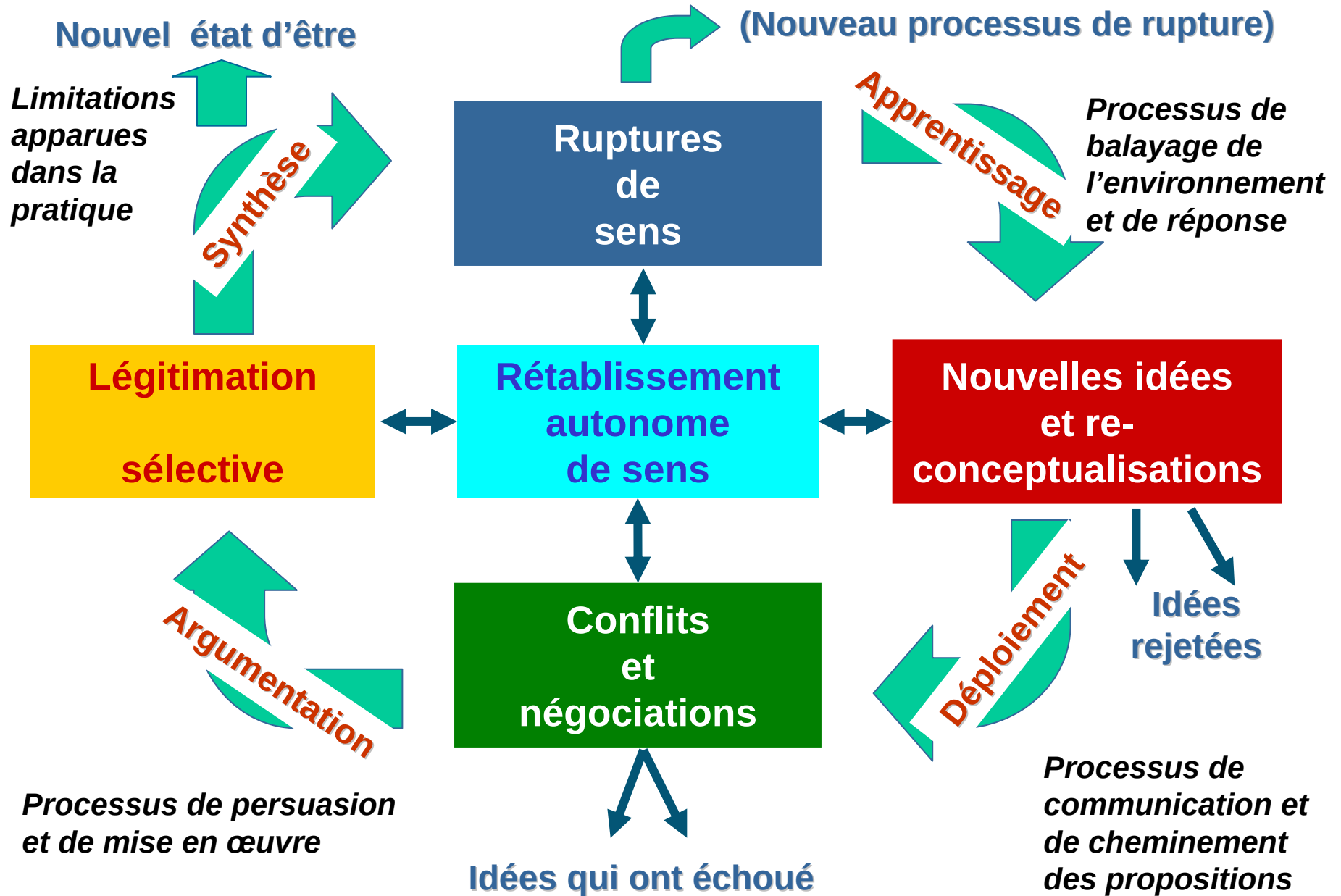


Maurice STRONG,

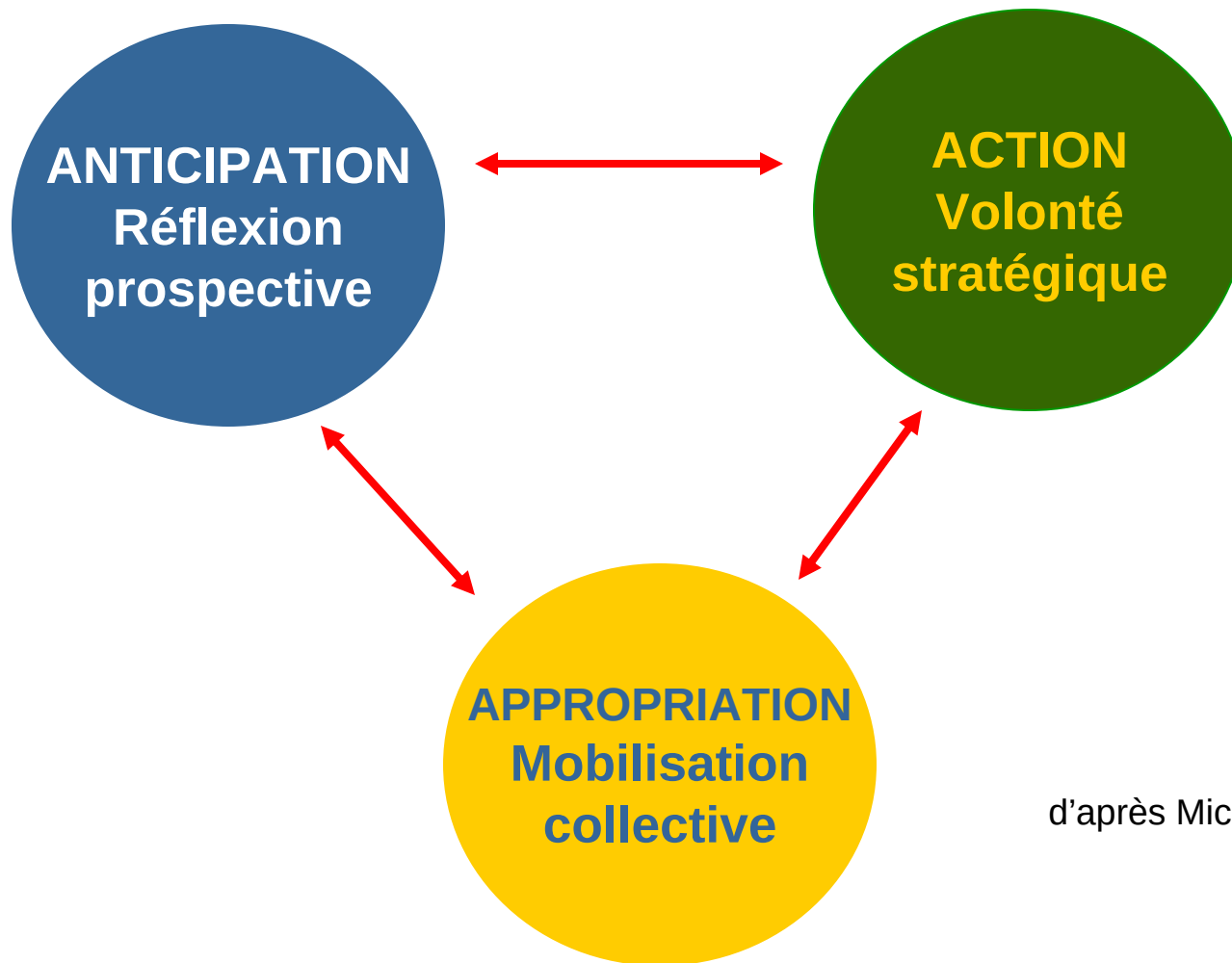
Nous n'avons toujours pas mis le cap sur le développement durable, dans Le Devoir, 31 août-1er septembre 2002.

L'écologie est la science des systèmes. Elle nous enseigne que toute activité par laquelle les humains modèlent leur avenir est elle-même systémique. Rien ne peut se faire isolément du reste de la vie et du monde. Qu'on coupe des arbres ici ou qu'on pollue les eaux là-bas : tout finit par avoir un effet quelque part, parfois à des milliers de kilomètres. Mais nos outils pour gérer ces activités ne sont pas systémiques. Ils gèrent les choses et les phénomènes de façon compartimentée. Nous devons mettre en place des outils capables de gérer l'activité humaine de façon systémique, sur le plan national comme à l'échelle planétaire.

Le modèle élaboré du cycle de transformation

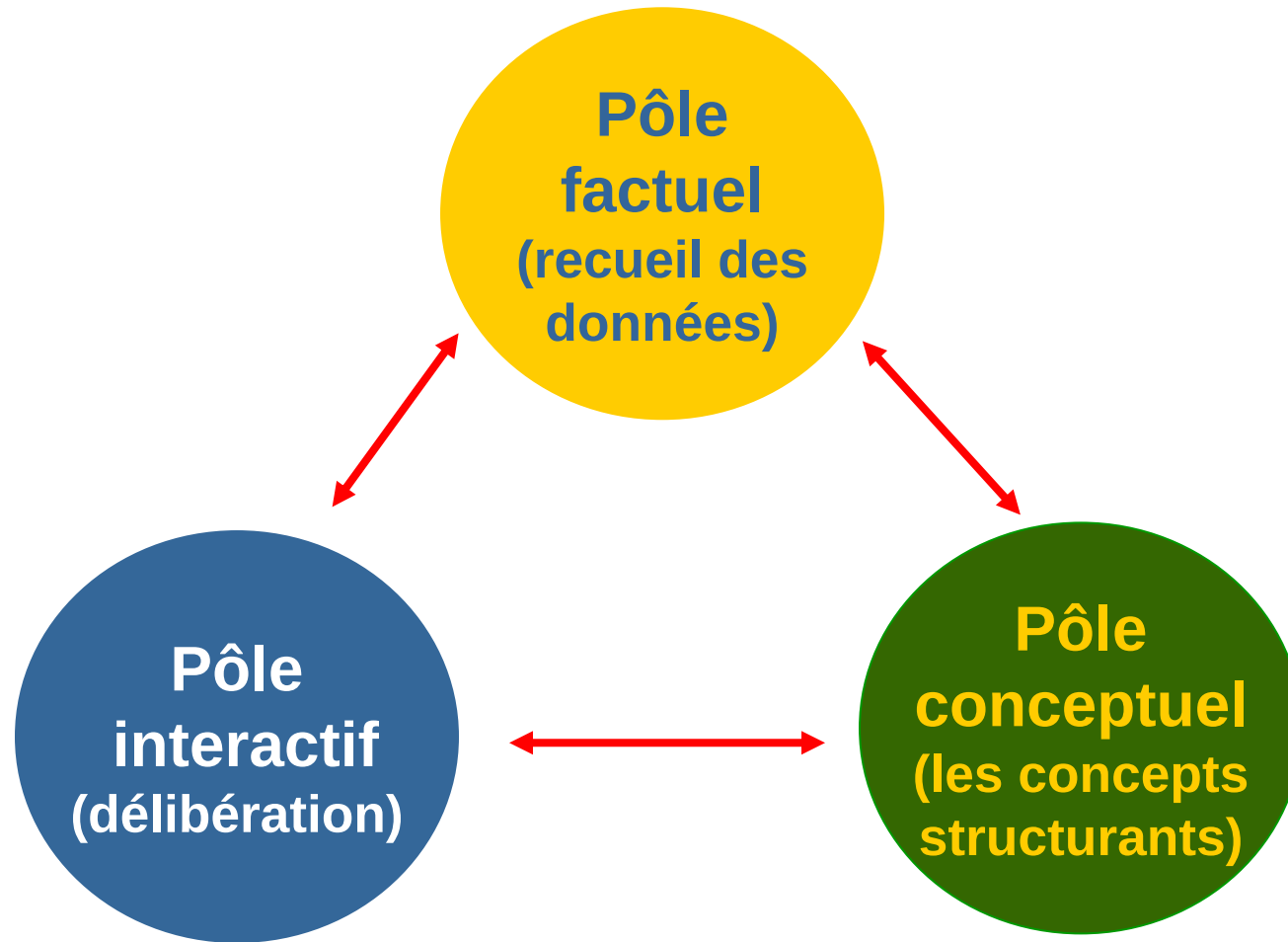


De l'anticipation à l'action par l'appropriation



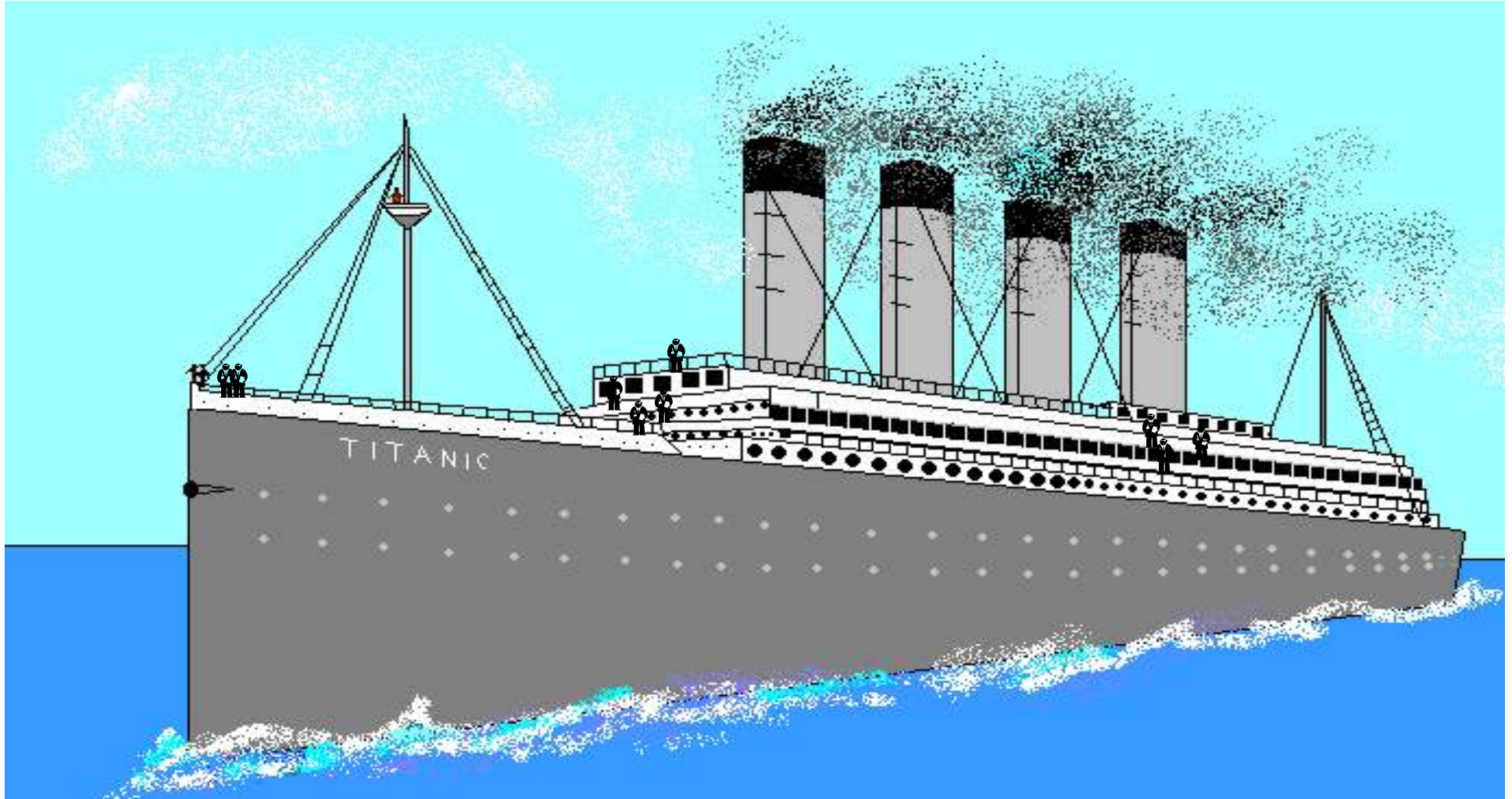
d'après Michel GODET, 2000

L'approche trifonctionnelle de Thierry Gaudin

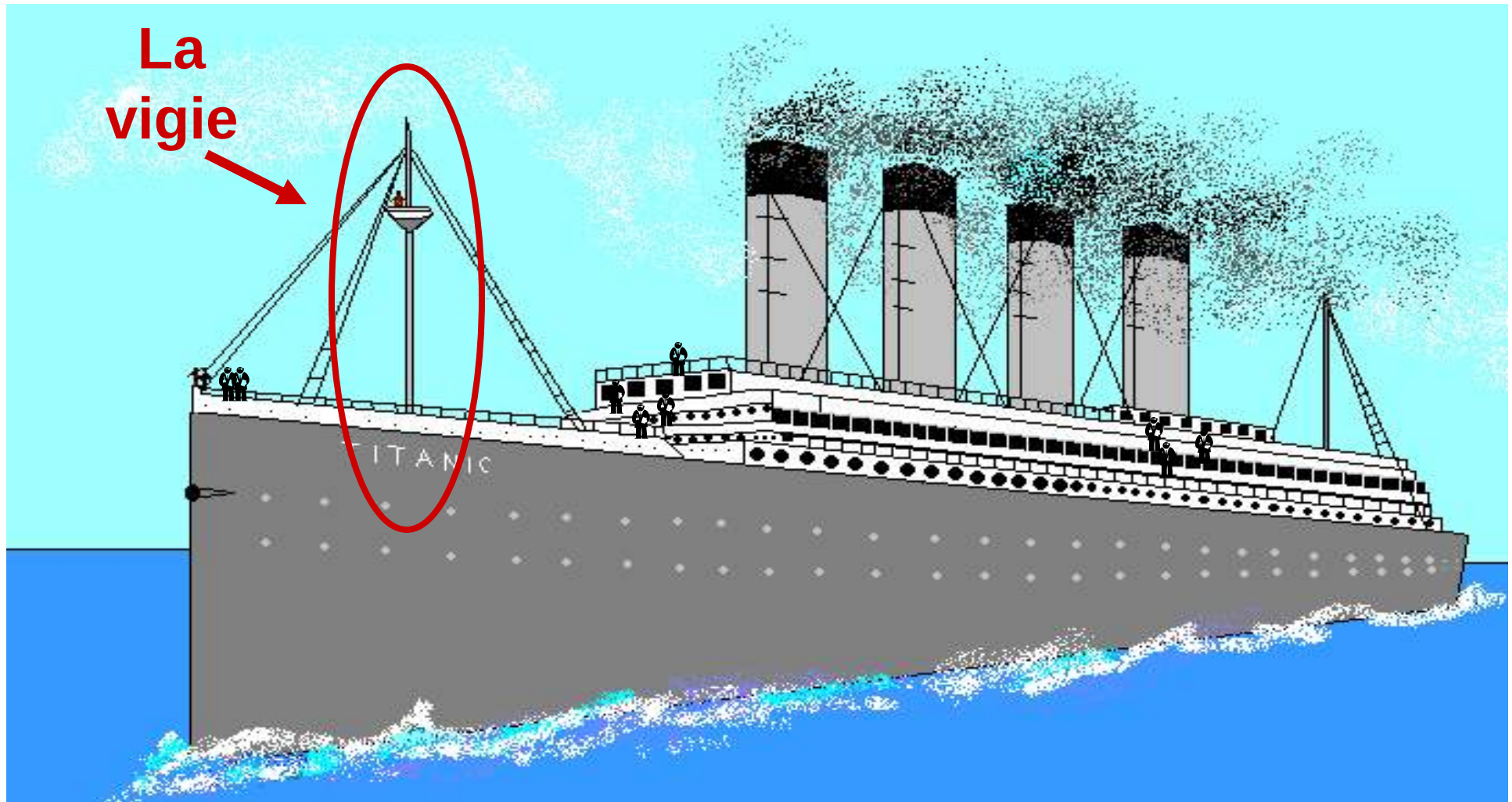


Discours de la méthode créatrice, 2003

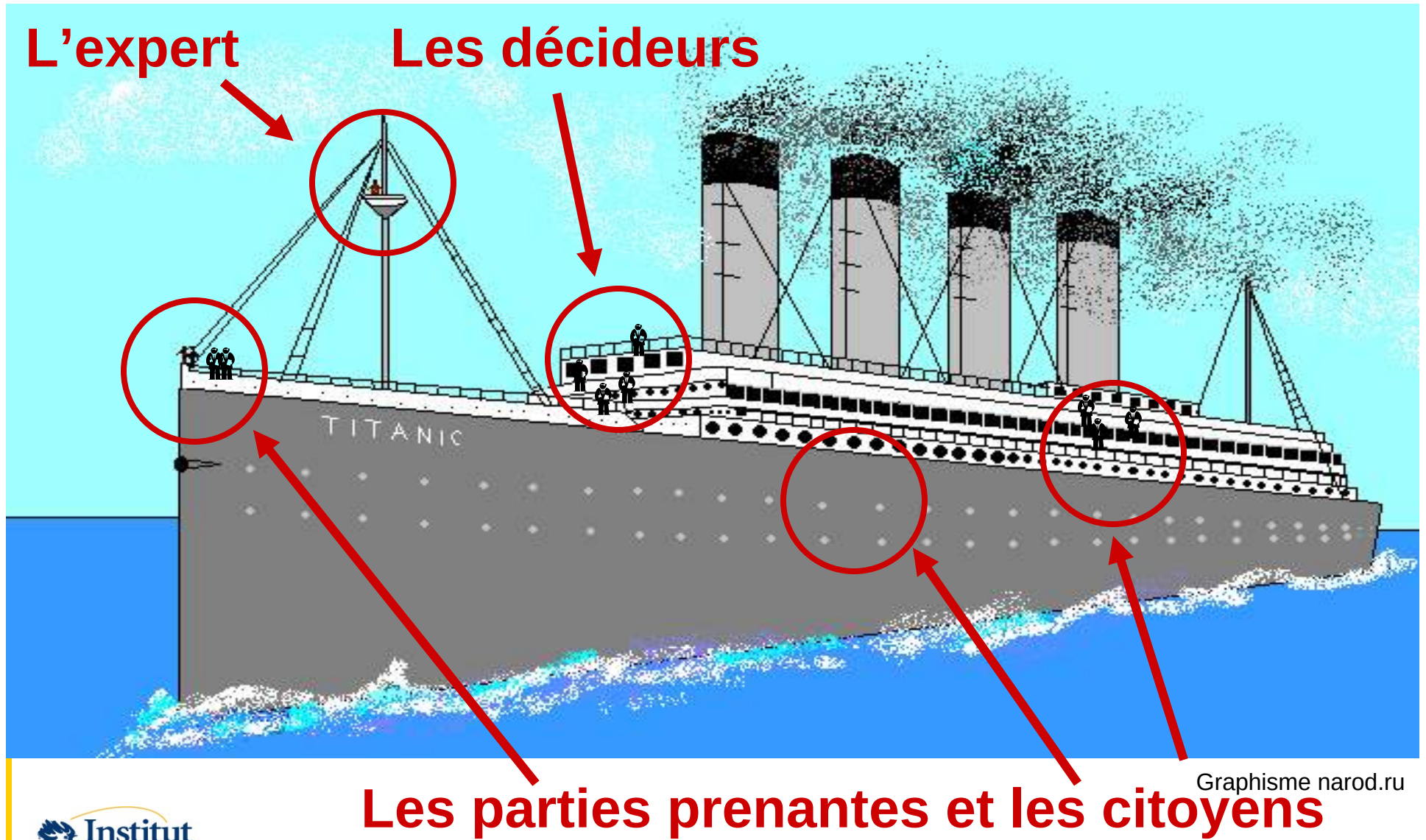
L'ancien management avec la prévision



L'ancien management avec la prévision

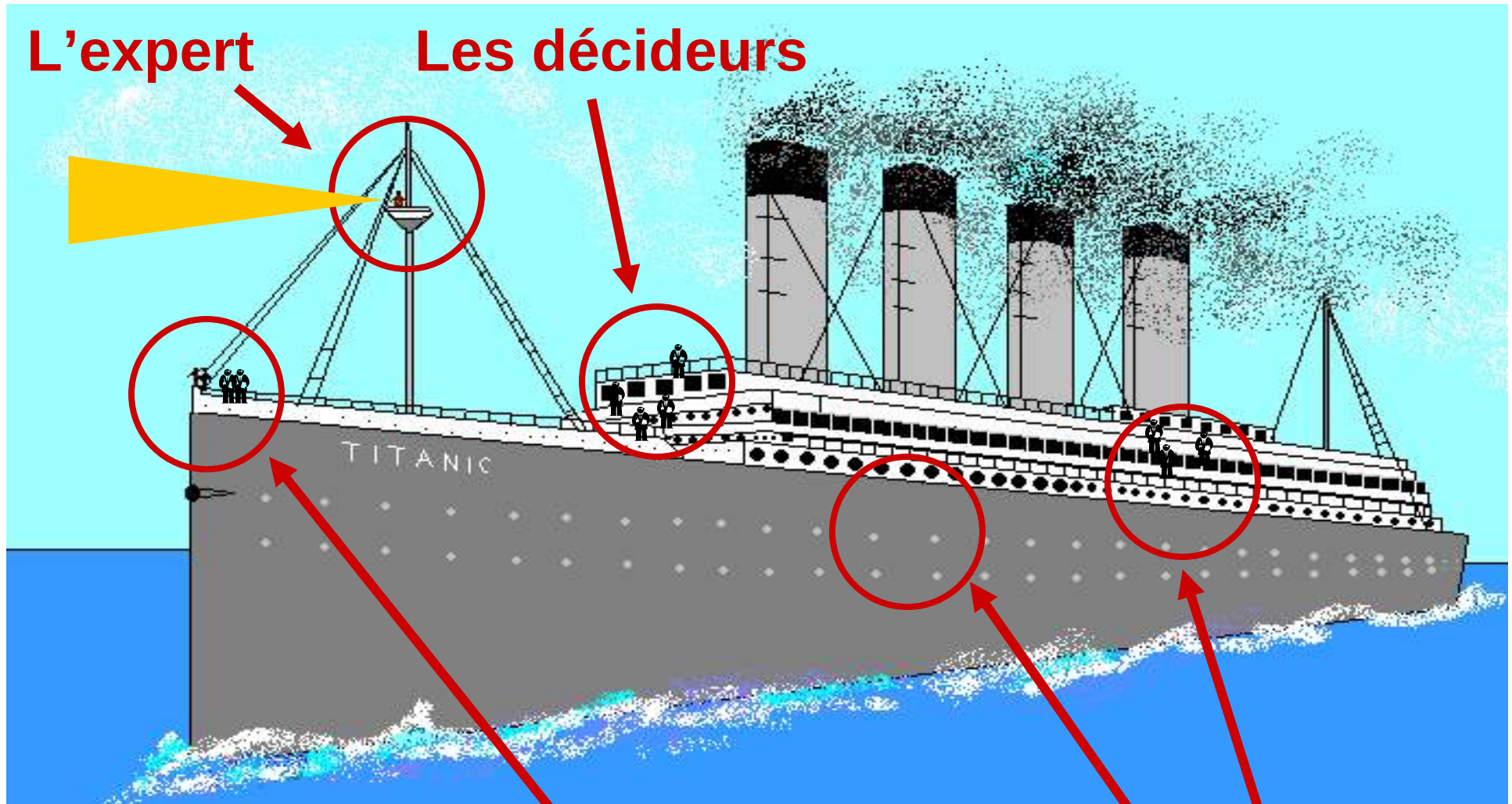


L'ancien management avec la prévision



Graphisme narod.ru

L'ancien management avec la prévision

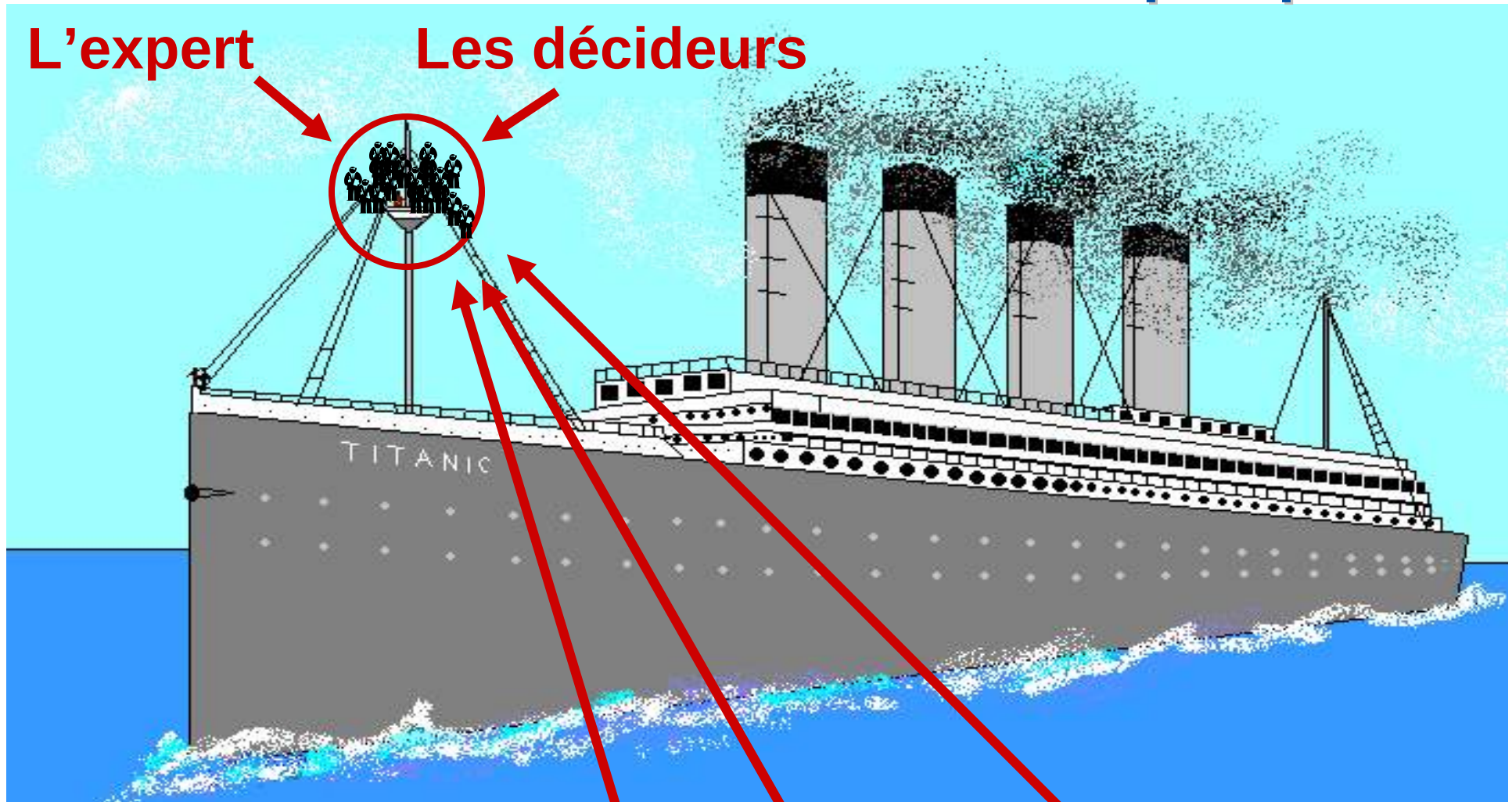


Graphisme narod.ru

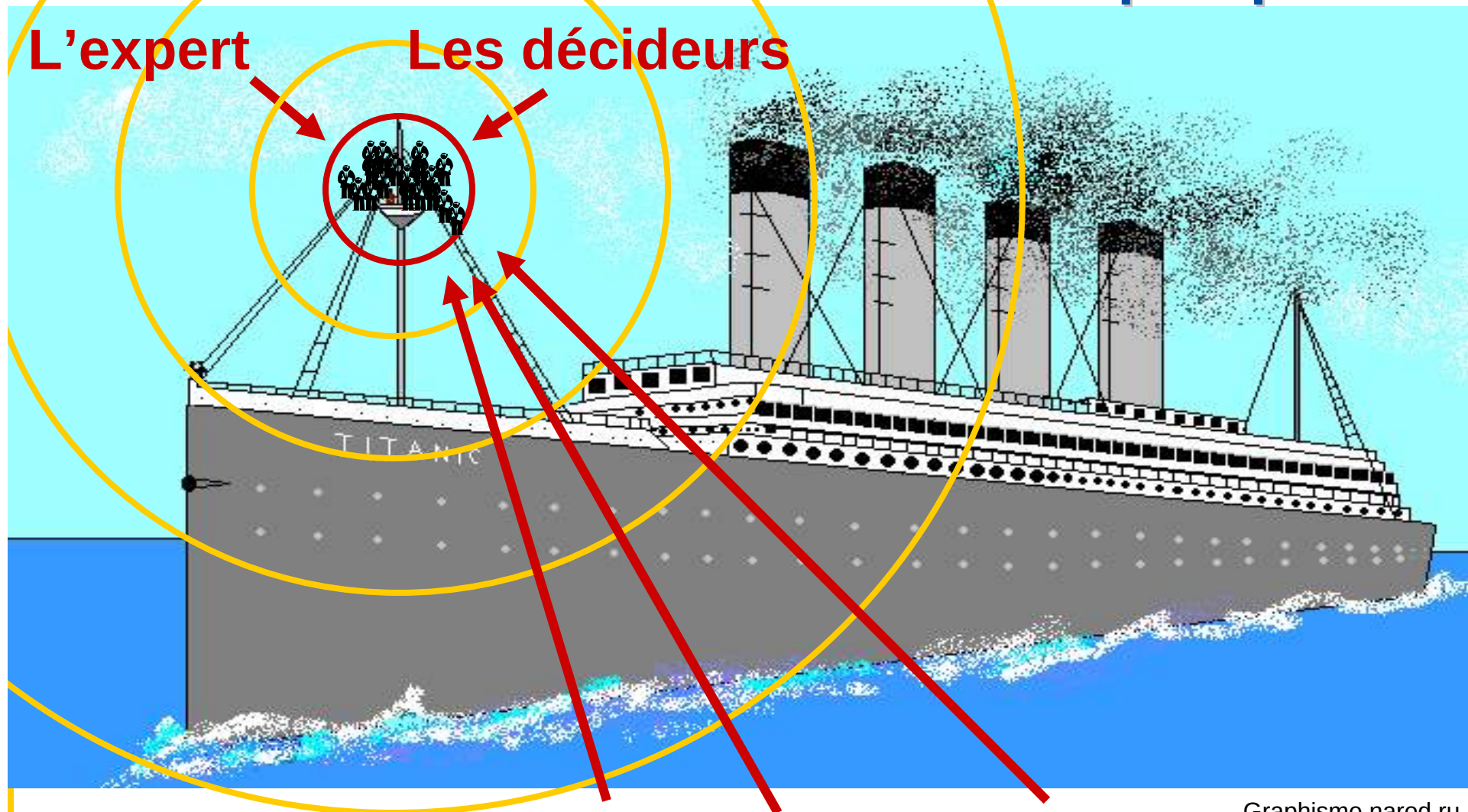
Résultat : le naufrage



La nouvelle gouvernance avec la prospective



La nouvelle gouvernance avec la prospective



Graphisme narod.ru

Les parties prenantes et les citoyens

Le résultat : atteinte des objectifs



Phase I

Définir les enjeux

14 groupes de travail pour définir les enjeux à partir d'un travail sur les représentations de la Région



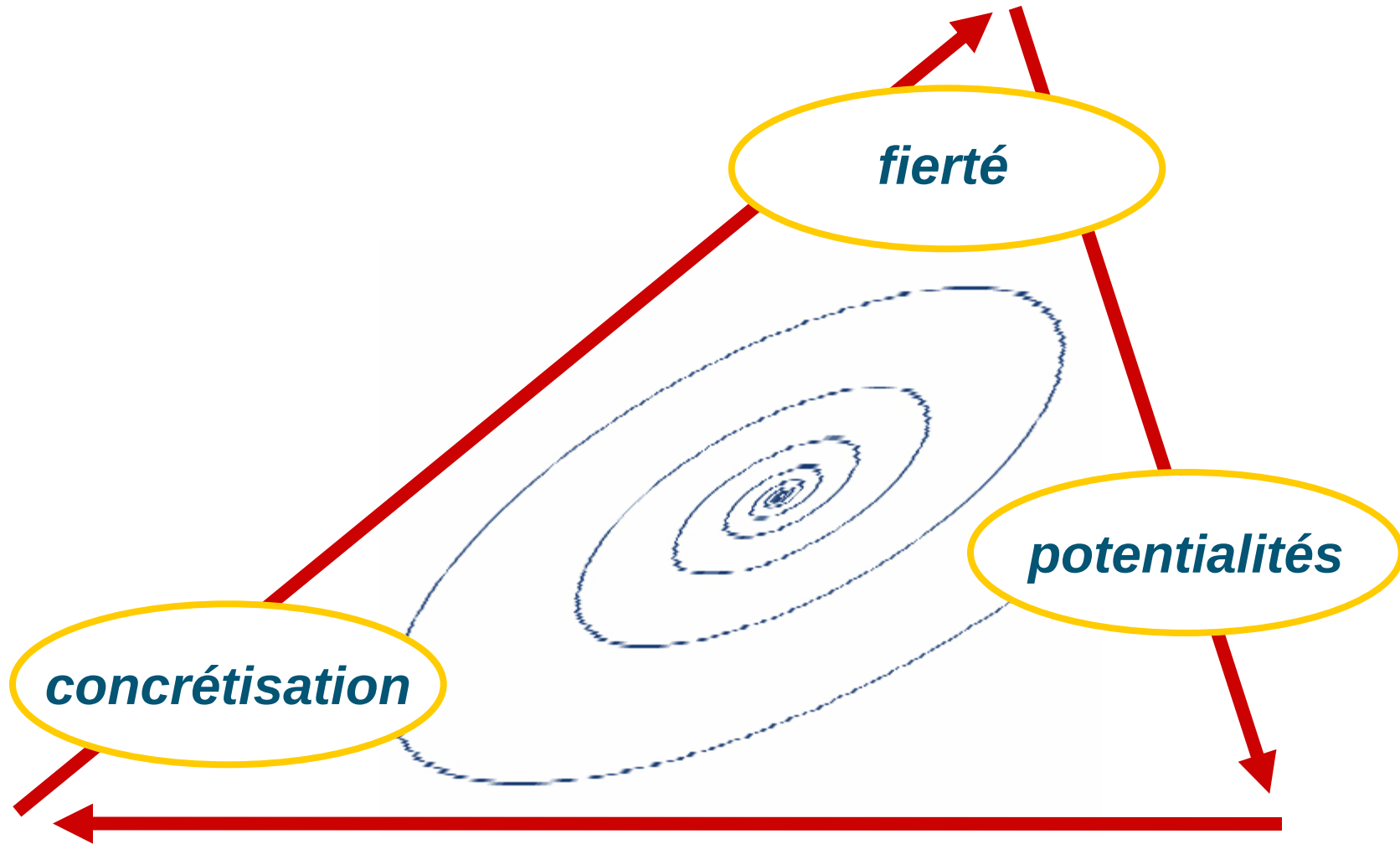
Une ligne fondamentale comme modèle

adhésion populaire
conscience collective
participation
légitimité



02/12/2007

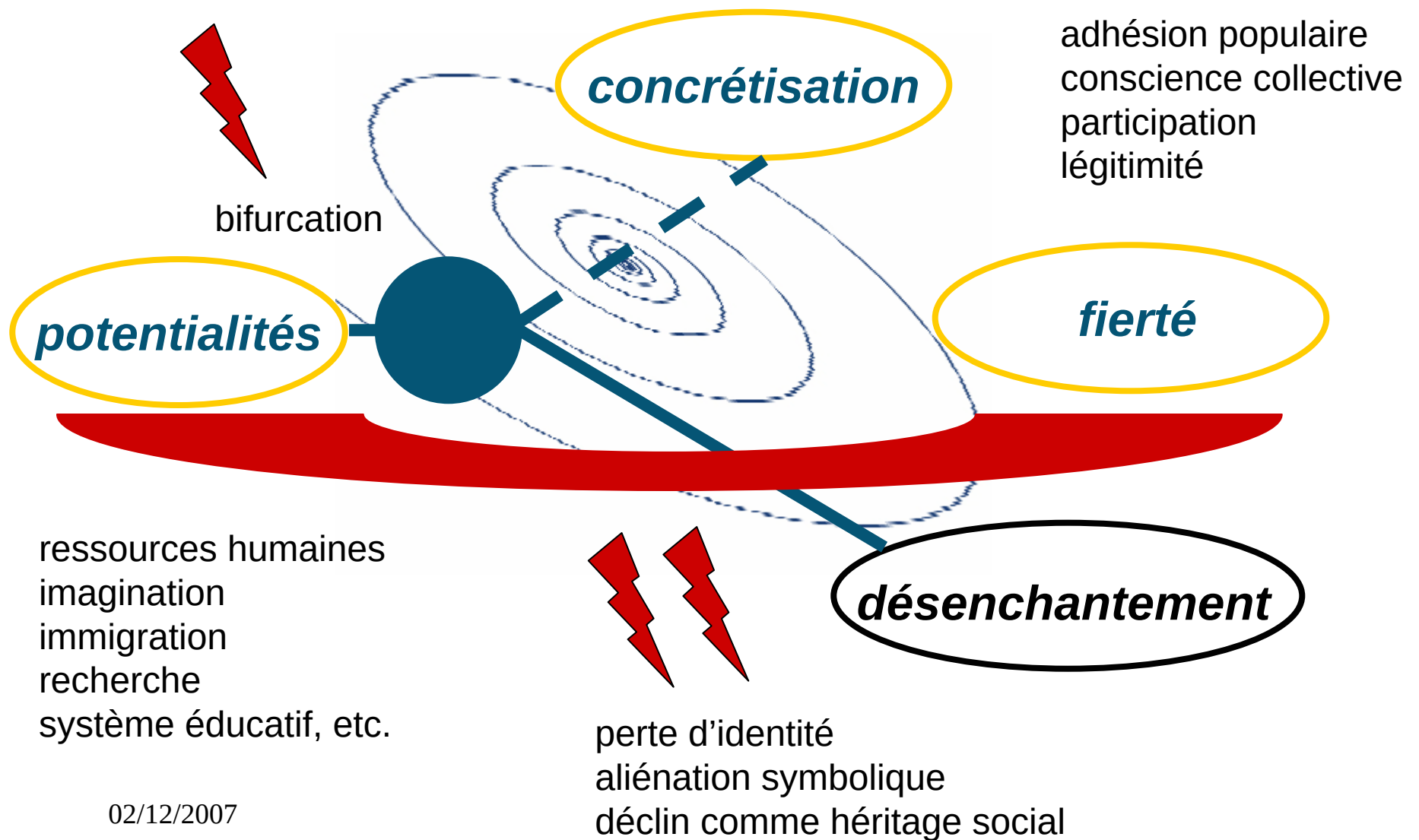
Une spirale vertueuse



02/12/2007

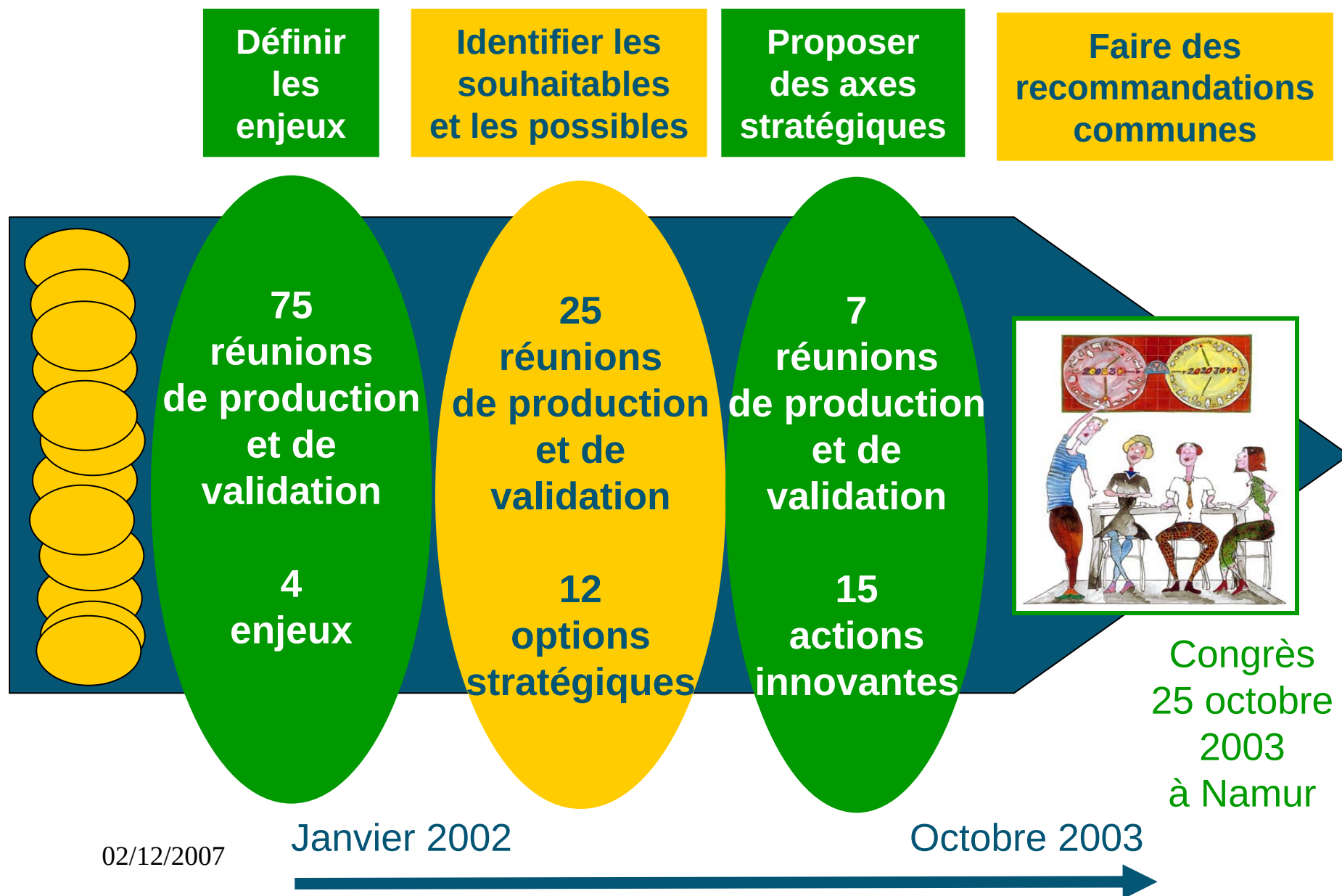
Le moment : une bifurcation dans une ligne de tension fondamentale

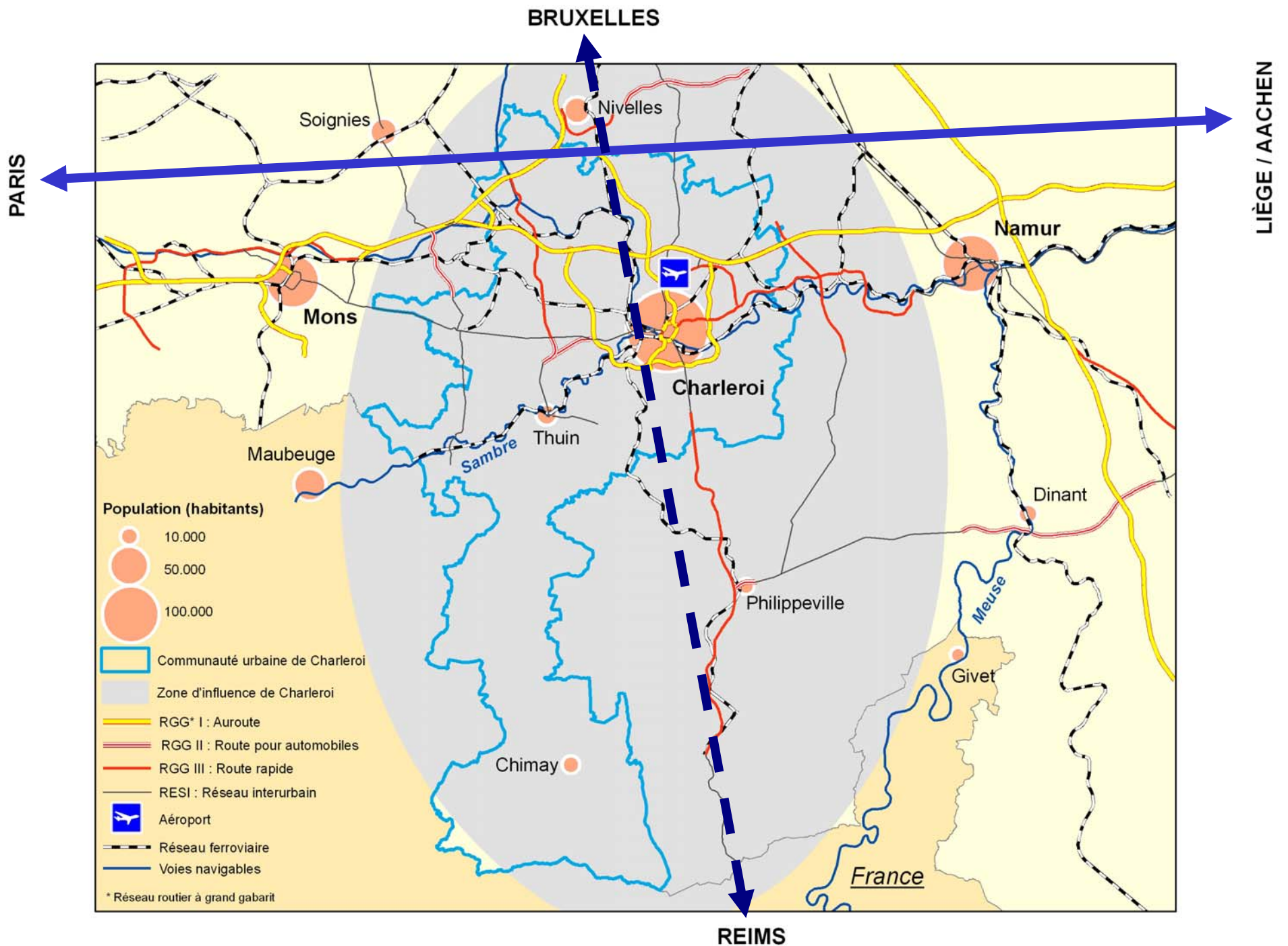
2002-2020



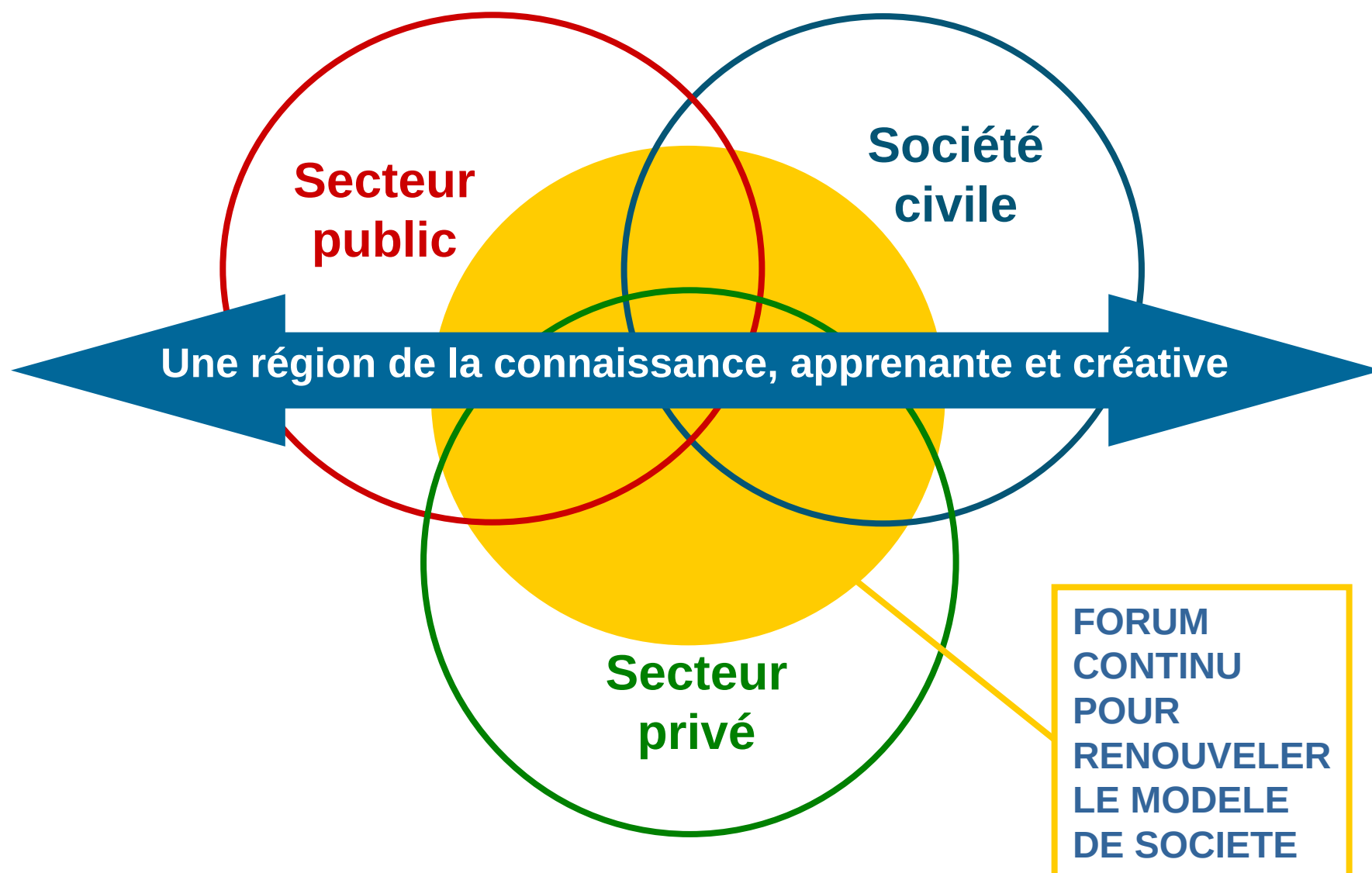
02/12/2007

La réalisation de la démarche Wallonie 2020

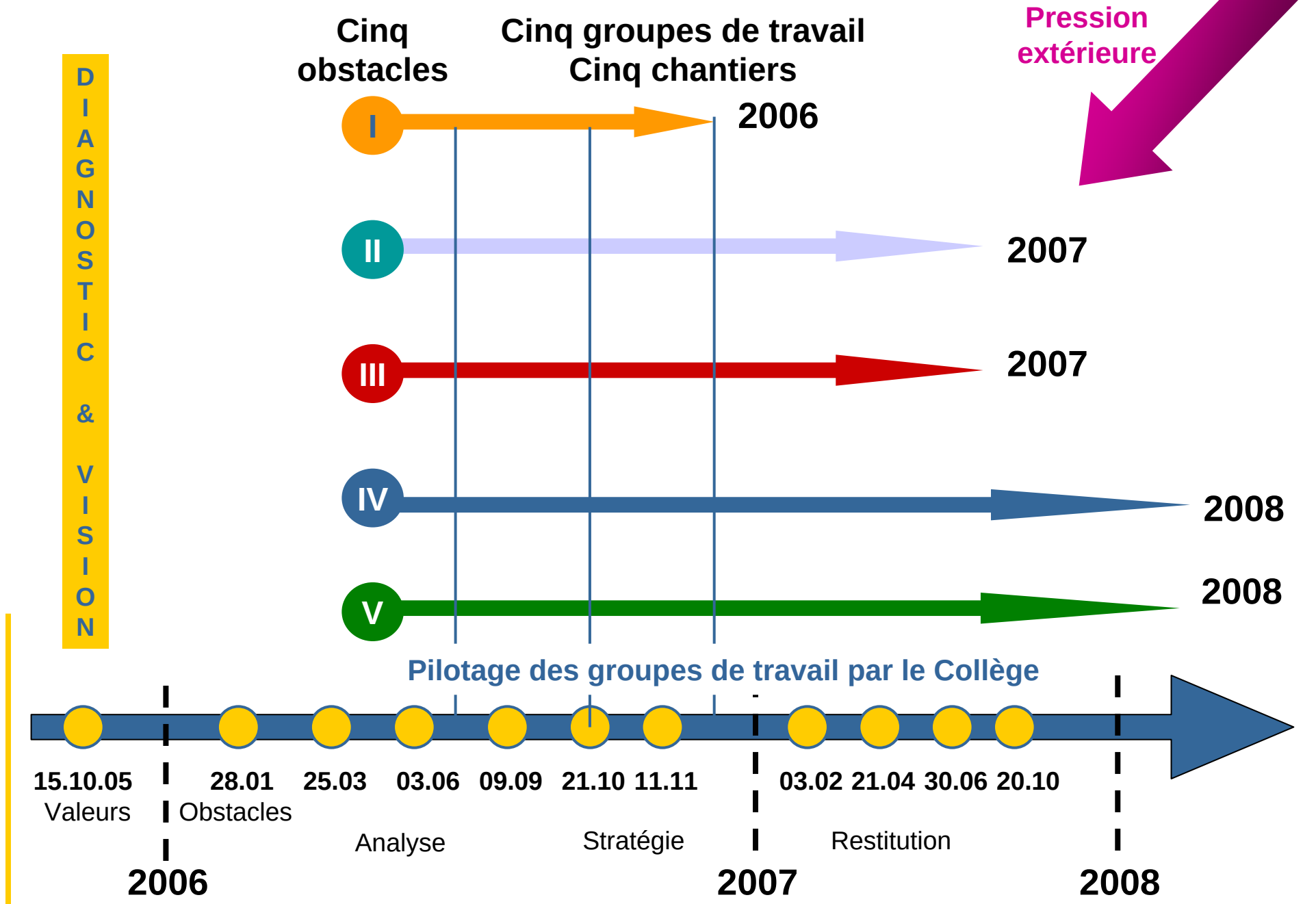




Le Collège régional de Prospective : un nouveau processus d'apprentissage collectif



Collège régional de Prospective – Déroulement



Enjeux

L'accès à la
Société de la
Connaissance

Déterminants
culturels cō base de
la gouvernance

Le territoire
cō porteur de
développement

Interdépendances
et évolutions
institutionnelles

Axes stratégiques

Visualisation des
tendances porteuses

Cadre favorable au risque
et à la transversalité

Occasions futures de
développement individuel

Certitude de sanctions d'un
comportement inadapté

Foi : la diversité, l'ouver-
ture, les partenariats sont
vecteurs d'avenir

Vision

Valeurs collectives
et un vivre ensemble
appropriables

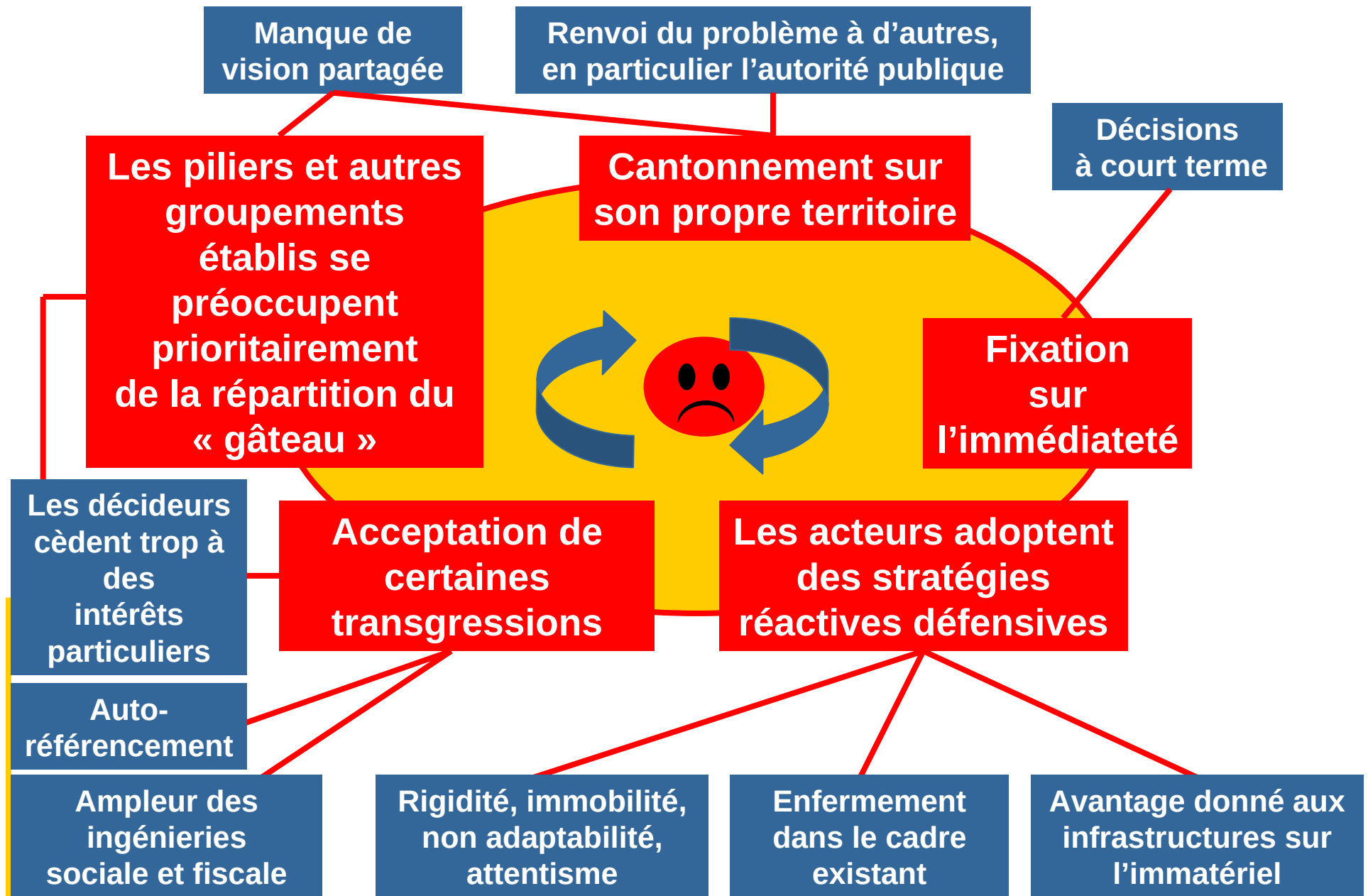
Modèle de dévelop-
pement adapté
aux potentialités

Modèle de développe-
ment plus dynamique
et plus créatif;

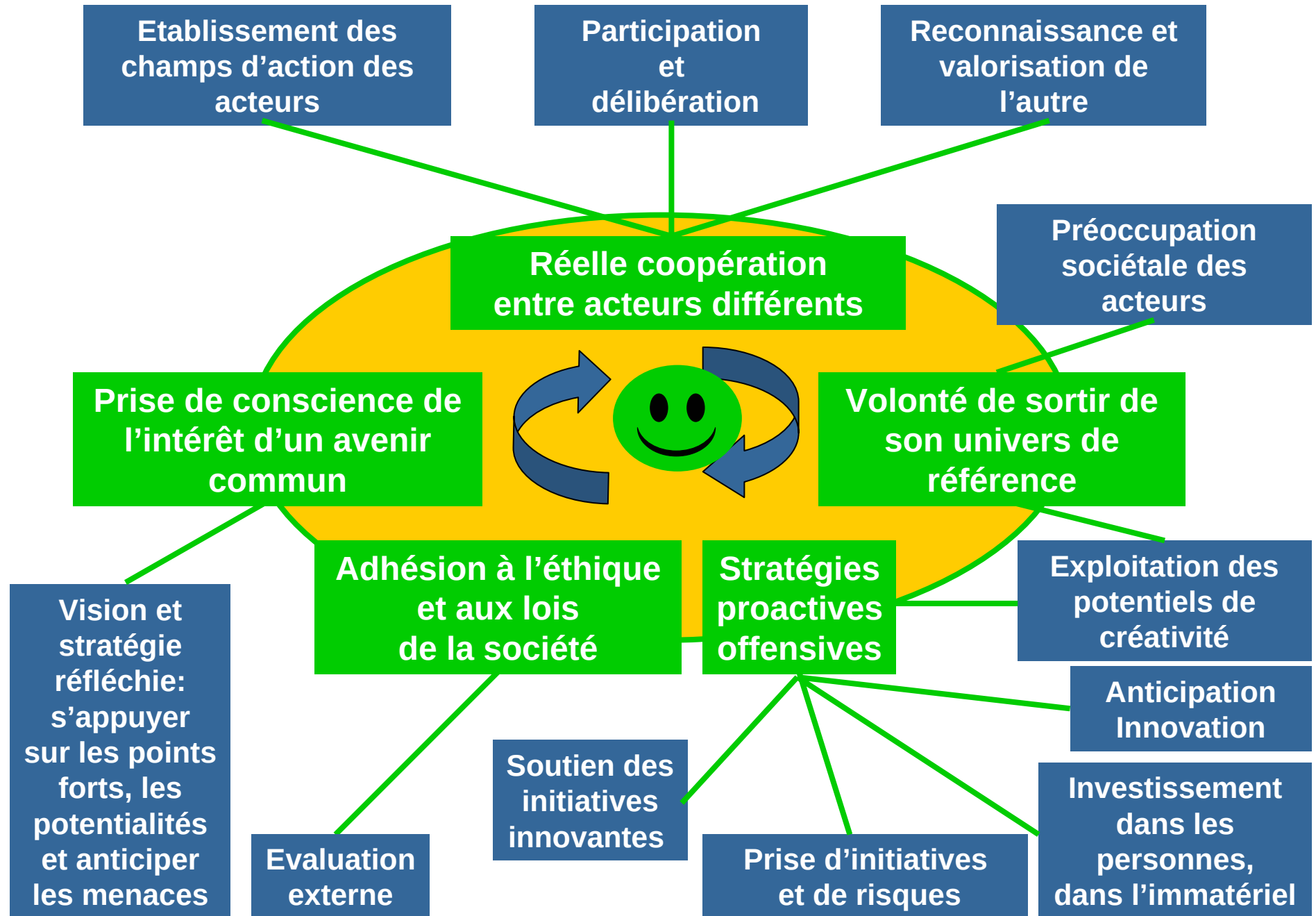
Un modèle de
développement
plus soutenable

Une implication réelle
du citoyen dans
la gouvernance

Modèle des comportements wallons inadaptés



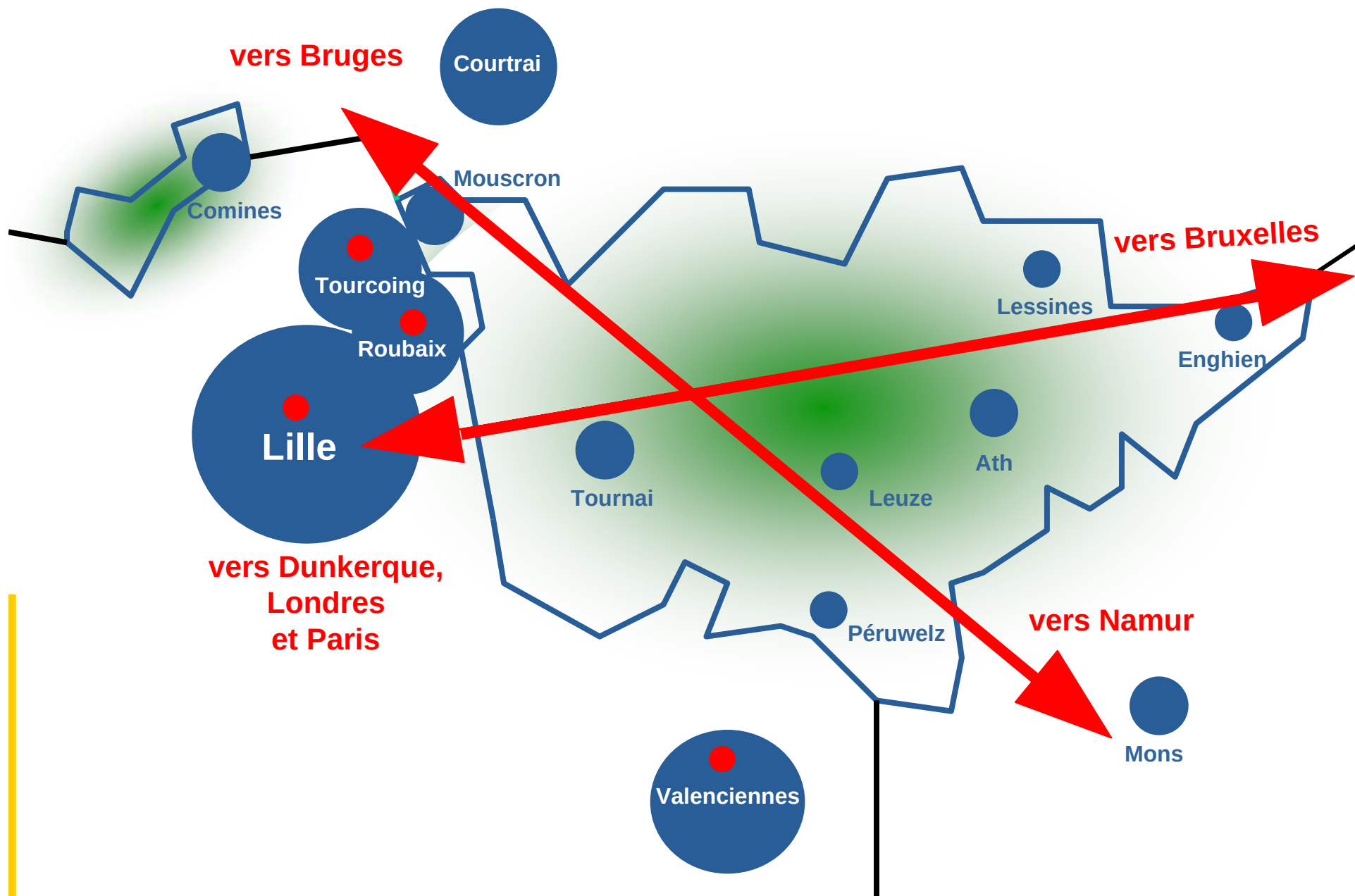
Modèle des comportements wallons souhaitables



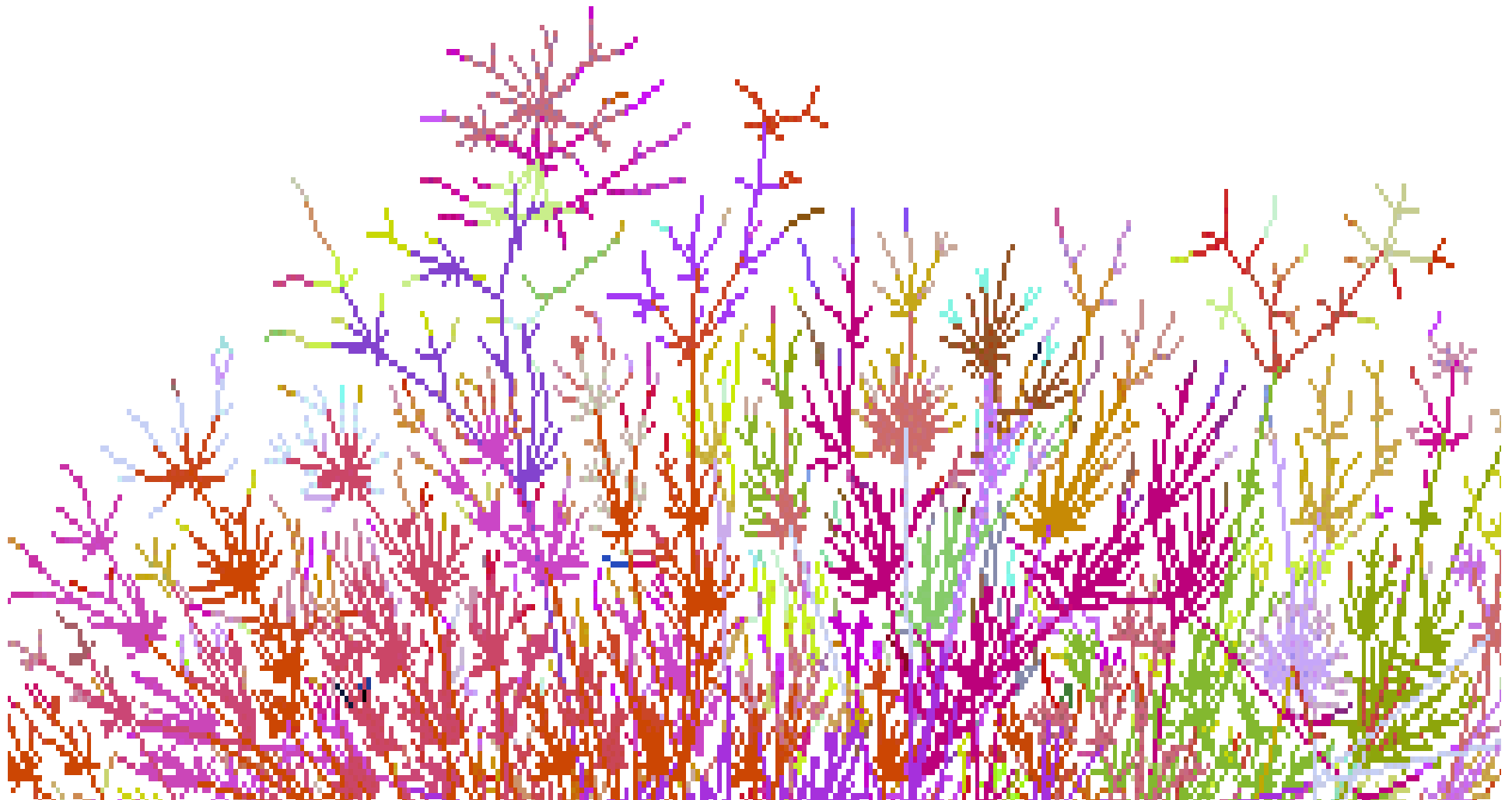
Wallonie picarde 2025



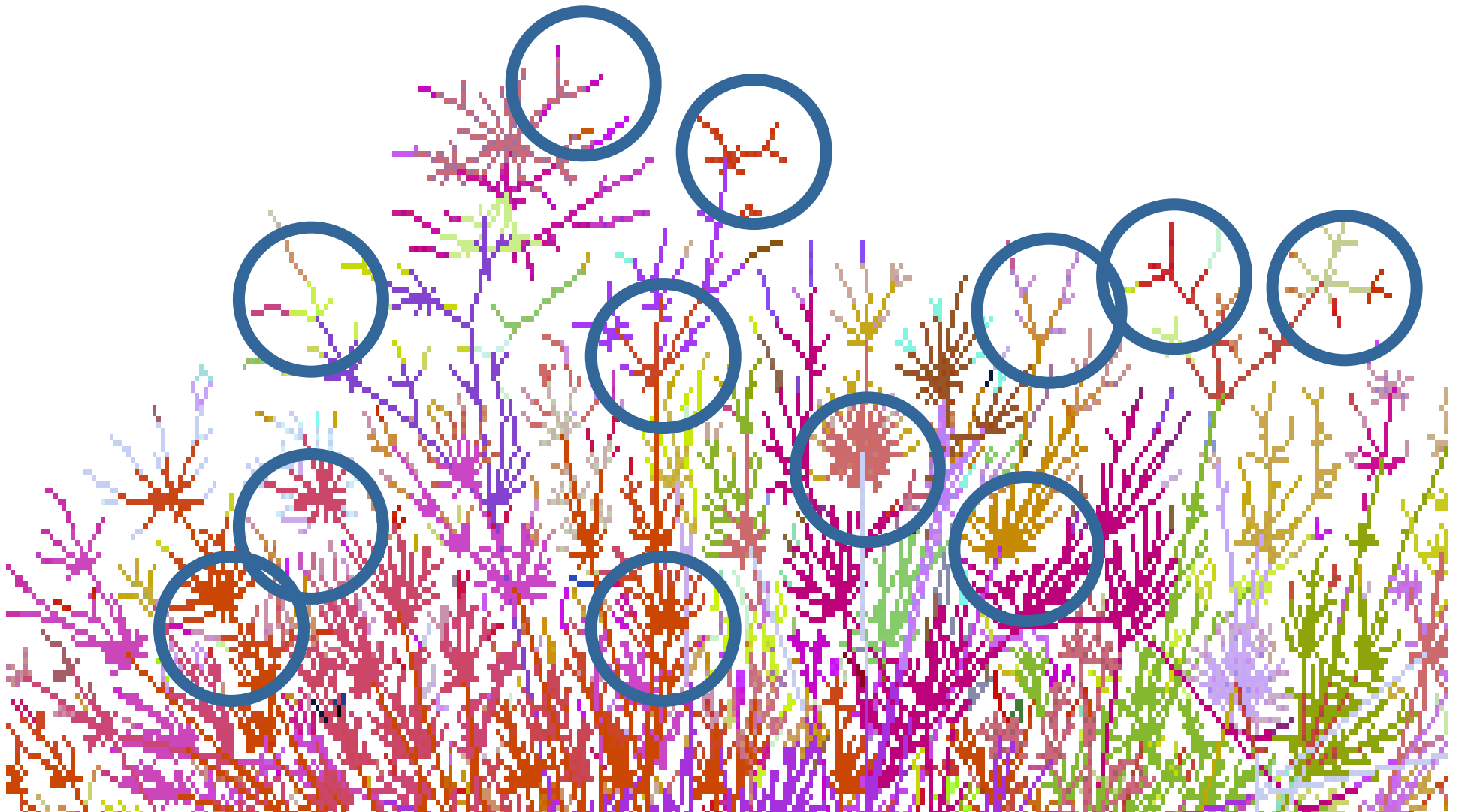
Positionnement spatial de Wallonie picarde 2025



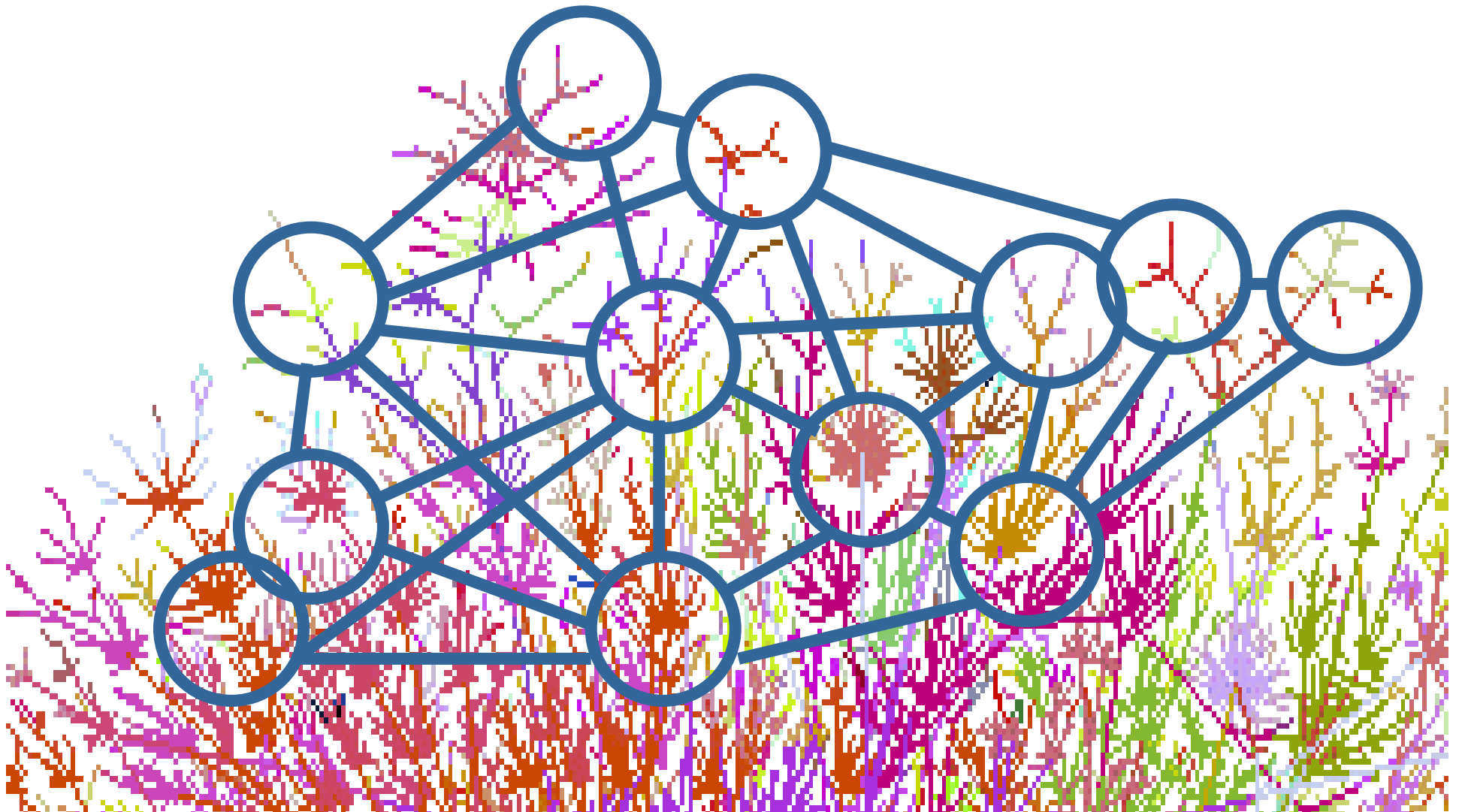
La prospective et la complexité du système



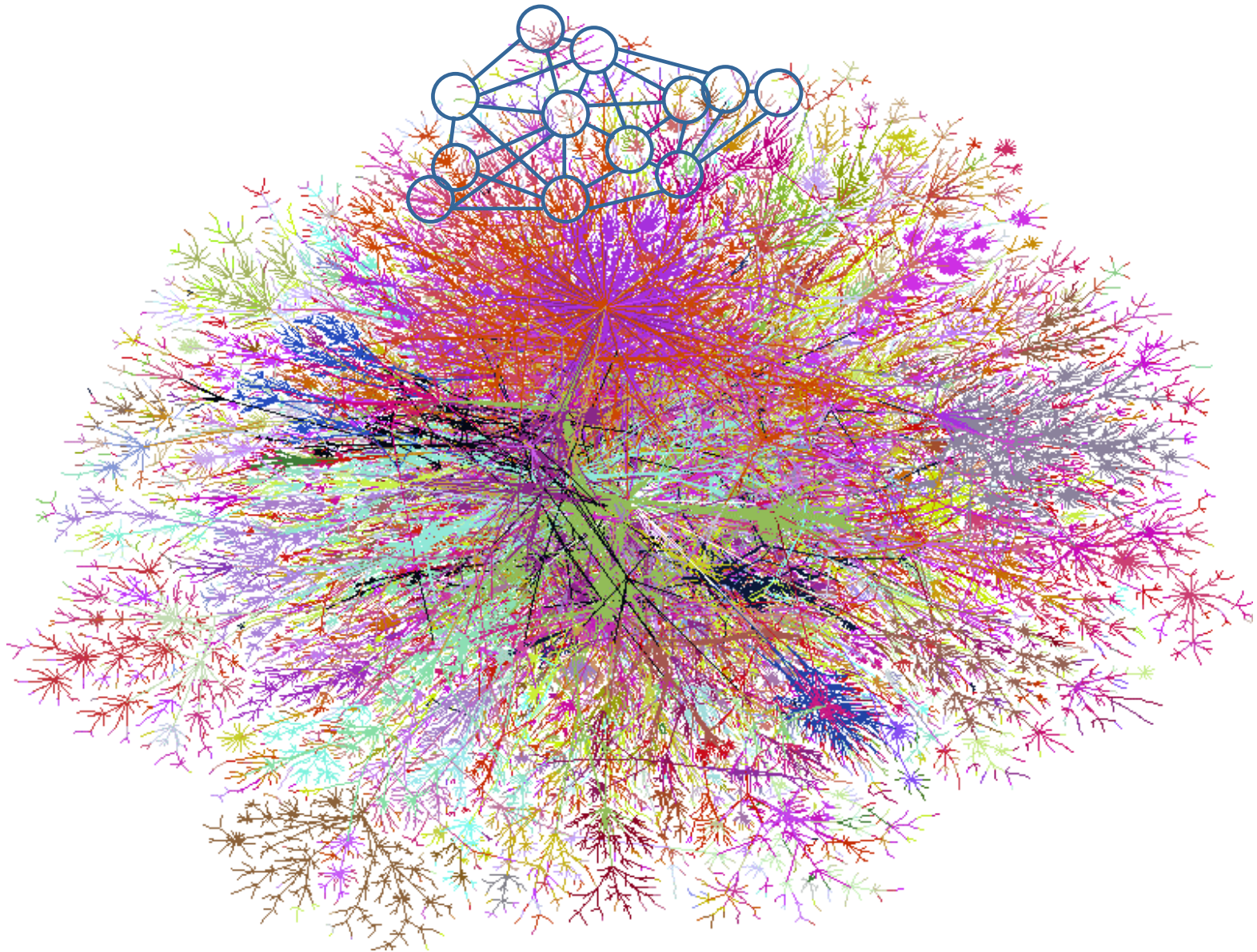
La prospective et la complexité du système



La prospective et la complexité du système



La prospective et la complexité du système



***Merci !
Philippe Destatte***

destatte.ph@destree.org