

LES MIDIS DU CLUB ERM

21 – 24 septembre 2020

INTRODUCTION A LA PROSPECTIVE ET A LA METHODE DES SCENARIOS

Hugues de Jouvenel
Président d'honneur Futuribles International
Consultant en prospective et stratégie

hjouvenel@gmail.com

2020.09.23

1. UNE REVOLUTION CULTURELLE MAJEURE (XVIII^e siècle)

- La philosophie des Lumières et l'essor des valeurs individualistes (E. Durkheim, M. Weber, N. Elias...)
- La Déclaration d'indépendance américaine (1776), la Déclaration des Droits de l'homme (1789)
- L'individu devient acteur...

2. LA DIFFERENCE DE NATURE ENTRE LE PASSE ET L'AVENIR

- Le passé, domaine des faits « établis »
- L'avenir, domaine d'action
« L'avenir ne se prévoit pas ; il se prépare » (Blondel)

1. L'ACCÉLÉRATION DU CHANGEMENT ET L'ÉMERGENCE DE PROBLÈMES NOUVEAUX « EXIGEANT D'INVENTER DES MÉTHODES ORIGINALES » PROSPECTIVES (Vs. RÉTROSPECTIVES)

Gaston Berger « Sciences humaines et prévision », 1957

2. LE PASSÉ EST LE DOMAINE DES FAITS ACCOMPLIS, SUR LESQUELS NOUS N'AVONS AUCUN POUVOIR, ALORS QUE L'AVENIR EST POUR NOUS DOMAINE DE LIBERTÉ ET DE PUISSANCE

Bertrand de Jouvenel, exposé des motifs de « FUTURIBLES », 1959
repris dans « L'art de la conjecture », 1972

1. L'AVENIR EST DOMAINE DE LIBERTE

- Pour autant que nous fassions preuve d'anticipation
- Nécessité et limites de la prospective exploratoire

2. L'AVENIR EST DOMAINE DE POUVOIR

- La dialectique de l'anticipation et de l'action
- La problématique de l'acteur et du système
- L'articulation entre anticipation et stratégie

3. L'AVENIR EST DOMAINE DE VOLONTE

- Les représentations du souhaitable
- La mobilisation des acteurs

- ❑ **L'AVENIR N'EST PAS PRÉDÉTERMINÉ**, DONC IL N'EST PAS CONNAISSABLE

➔ Ni prophétie ni science du futur

- ❑ **L'AVENIR EST OUVERT À PLUSIEURS FUTURS POSSIBLES**
— LES FUTUR-IBLES —

- ❑ **MAIS IL N'ÉMERGE PAS DU NÉANT** : RADIOSCOPIE, VEILLE, INTELLIGENCE « STRATÉGIQUE »

❑ **DES FUTURIBLES MEURENT ; D'AUTRES APPARAISSENT**

❑ **NE POINT SE MÉPRENDRE**

➔ **SUR LES INERTIES**

➔ **NI SUR LES CHANGEMENTS**

❑ **LA NÉCESSITÉ DE LA VEILLE PERMANENTE**

➔ **TENDANCES LOURDES**

➔ **FAITS PORTEURS D'AVENIR (« les signaux faibles »)**

➔ **INCERTITUDES MAJEURES**

QUE MANQUE-T-IL A CET INVENTAIRE ?

❑ **LA PRÉVISION : LA PROLONGATION DES TENDANCES PASSÉES**

UNE MÉTHODE PRIVILÉGIÉE : LES MODÈLES

La morphologie du système, et sa pérennité ?

Les composantes du système, et son autonomie ?

L'effet GIGO

❑ **LA PROSPECTIVE : L'AVENIR DIFFÉRENT DU PASSÉ (DISCONTINUITÉS)**

UNE MÉTHODE PRIVILÉGIÉE : LES SCÉNARIOS

La base, et sa pertinence ?

Les cheminements, et la complexité des routes ?

Les images finales

Deux modes d'exploration du futur : glossaire

Méthodes	Entrées	Sorties	Types de résultats	
Prévisionnelles (les modèles)	Hypothèses	/Résultats	Tendanciel vs Variantes	
Prospective	Hypothèses	Résultats	Scénarios exploratoires	Tendanciel vs contrastés
			Normatif	Options stratégiques

- ❑ **LE DIAGNOSTIC EN DYNAMIQUE**
- ❑ **L'EXPLORATION DES FUTURS POSSIBLES**
- ❑ **L'IDENTIFICATION DES FUTURS SOUHAITABLES**
- ❑ **LA DÉFINITION D'UNE POLITIQUE, D'UNE STRATEGIE ET SA MISE EN OEUVRE**

L'EXPLORATION DES FUTURS POSSIBLES PAR LA METHODE DES SCENARIOS

1. Définir le sujet et l'horizon temporel
2. Identifier les variables clefs et leurs relations
3. Explorer les évolutions possibles des variables clefs
4. Construire les scénarios exploratoires
5. Du bon usage des scénarios : les enjeux
6. Explorer les options politiques souhaitables

Phase 1 : Quel est le sujet et l'horizon ?

LA DÉFINITION DU SUJET

LA DÉFINITION DE L'HORIZON TEMPOREL

**L'ANTICIPATION EST AU SERVICE DE L'ACTION.
AVONS-NOUS DES MOYENS D'AGIR ?**

IDENTIFIER LES VARIABLES PERTINENTES

✓ **VARIABLES = FACTEURS + ACTEURS**

✓ **EXPLORER LEUR INFLUENCE**

LES MATRICES D'IMPACTS CROISÉS

✓ **LES MOYENS MIS EN ŒUVRE**

LES EXPERTS

LES ACTEURS

LA LITTÉRATURE

LES ENQUÊTES

LE BRAIN STORMING (ou REMUE-MÉNINGES)

.../...

Phase 2 : La représentation du « système »

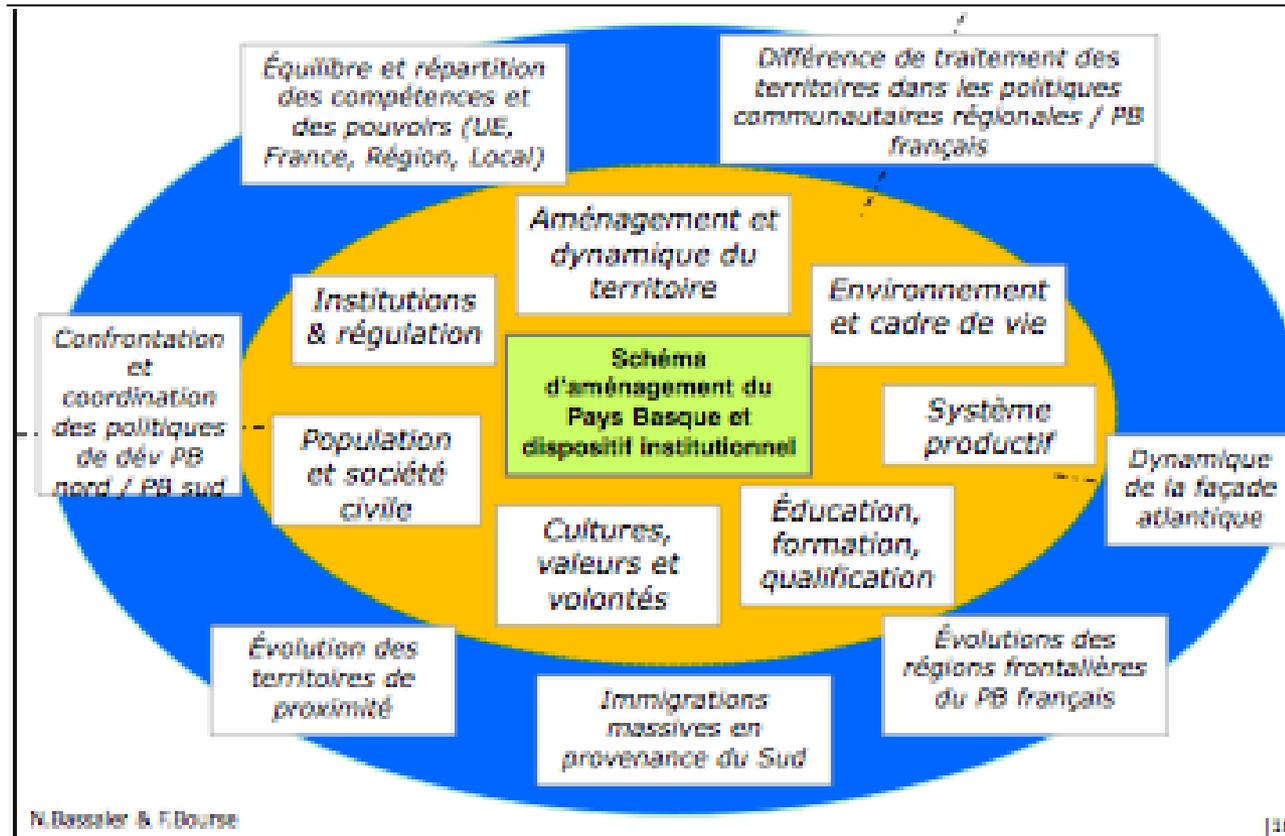
□ **DES COMPOSANTES « EXTERNES »**

1. Le contexte démographique
2. Le contexte économique et social
3. Les modes de vie et aspiration
4. Les acteurs des territoires
5. Les politiques sociales

□ **DES COMPOSANTES « INTERNES »**

1. La politique vieillesse
2. La politique fiscale
3. La politique du logement
4. La politique famille maternité

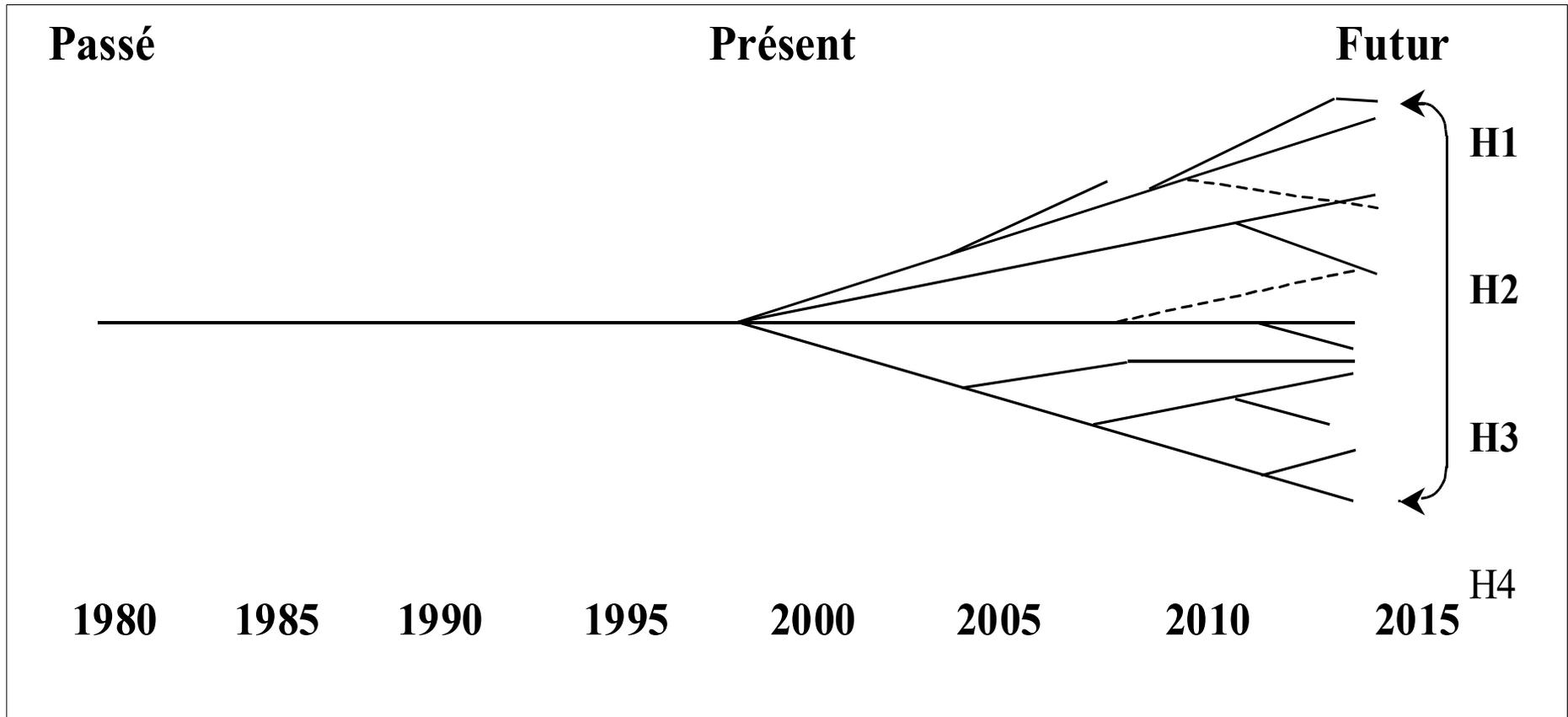
Phase 5 : La délimitation du système « Pays basque et son environnement »



Phase 2 : La représentation du « système »

- ❑ DES VARIABLES-CLEFS
- ❑ REGROUPÉES EN COMPOSANTES (OU SOUS-SYSTÈMES)
- ❑ CONSTITUANT ENTRE ELLES UN « SYSTÈME » DONT NOUS ALLONS ESSAYER DE NOUS REPRÉSENTER LES FUTURS POSSIBLES

Phase 3 : L'arborescence des futurs

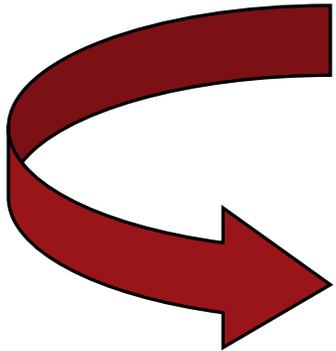


Phase 3 : Travailler variable par variable en série longue

- ❑ RETRACER L'ÉVOLUTION PASSÉE
- ❑ CONSTRUIRE LE TENDANCIEL
- ❑ PRÉCISER LES FACTEURS DE DISCONTINUITÉ, DE RUPTURE

5 PROBLÈMES MAJEURS

1. LES INDICATEURS
2. LES DONNÉES
3. LES SÉRIES
4. LES CAUSES
5. LES IDÉES



**LES HYPOTHÈSES CONTRASTÉES SUR
L'ÉVOLUTION DES VARIABLES**

LES INDICATEURS « SIMPLES »

- ➔ **TAUX DE NATALITÉ, INDICATEUR CONJONCTUREL DE FÉCONDITÉ, DESCENDANCE FINALE...**
- ➔ **TAUX D'ACTIVITÉ, DE CHÔMAGE OU D'EMPLOI**

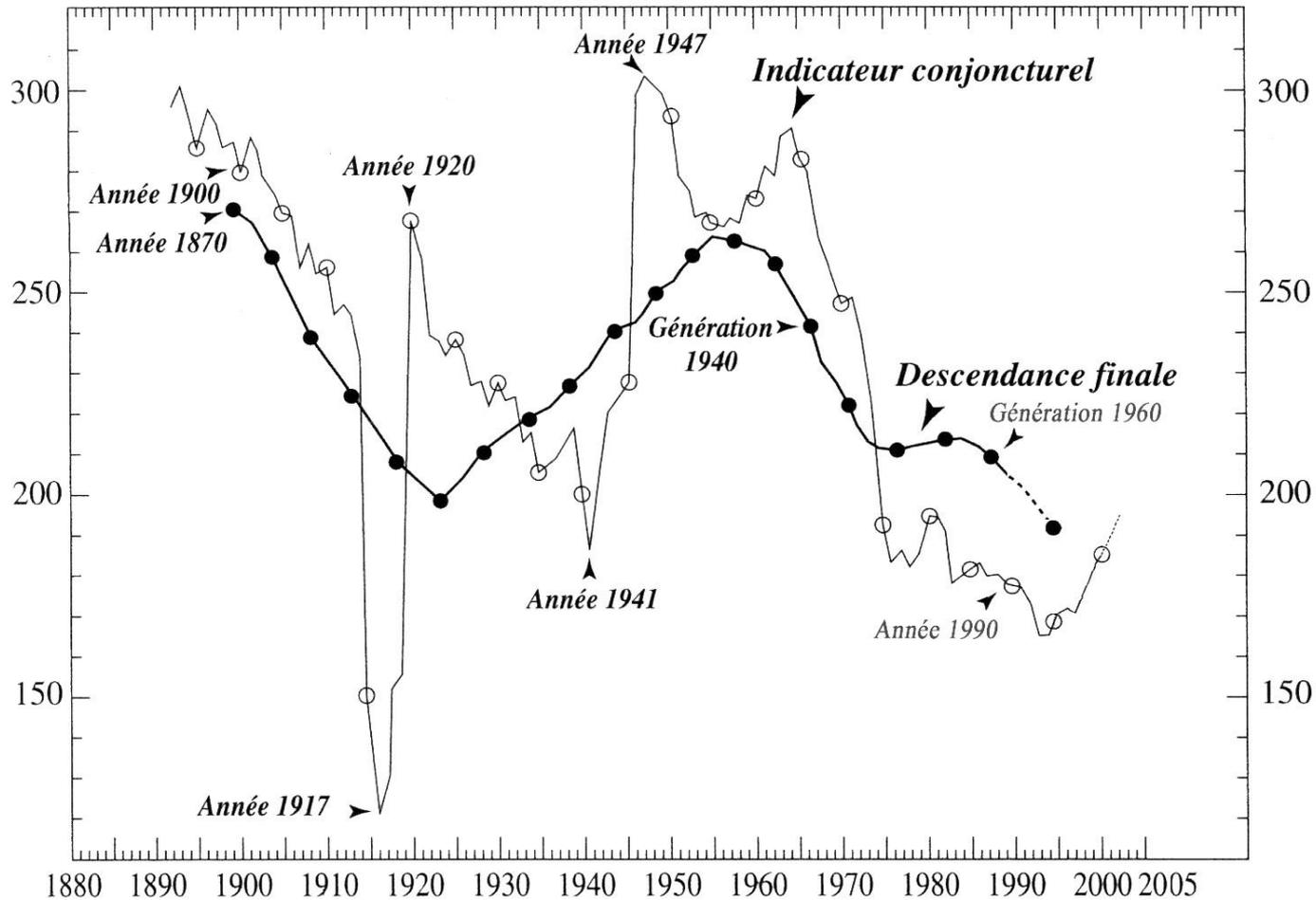
LES INDICATEURS « COMPOSITES »

- ➔ **LE PRODUIT INTÉRIEUR BRUT (PIB)**
- ➔ **L'INDICE DE DÉVELOPPEMENT HUMAIN**
- ➔ **L'EMPREINTE ÉCOLOGIQUE**

.../...

Phase 3 : France, 1892-2005 : indicateurs de fécondité (nombre moyen d'enfants par femme)

Nombre moyen d'enfants pour 100 femmes

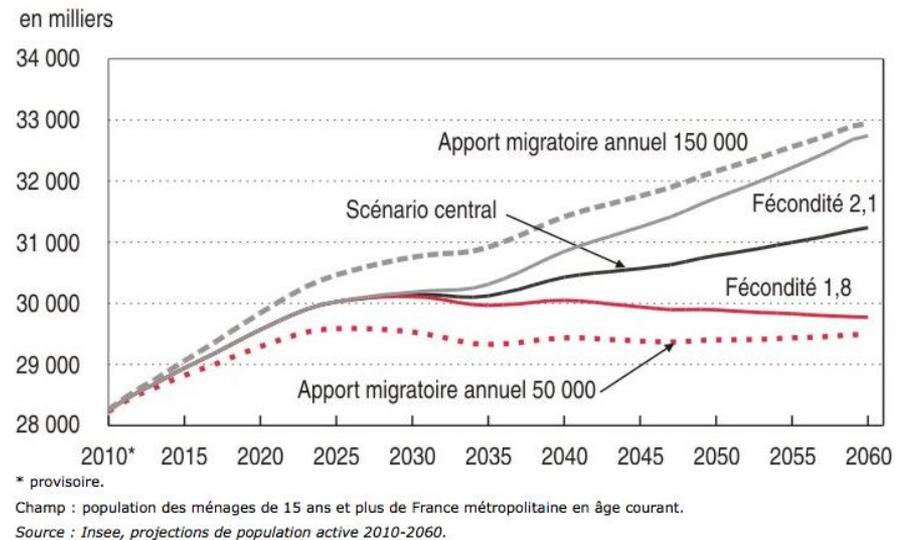
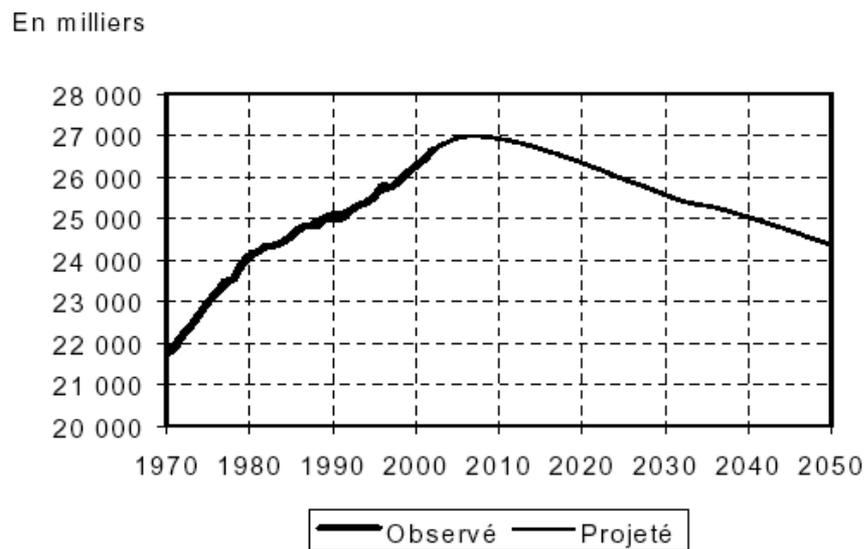


Source : Observatoire démographique européen

Phase 3 : La pénurie de main-d'œuvre

« LE BABY CRACK SE TRADUIRA PAR UN DÉCLIN, À PARTIR DE 2006, DE LA POPULATION ACTIVE »

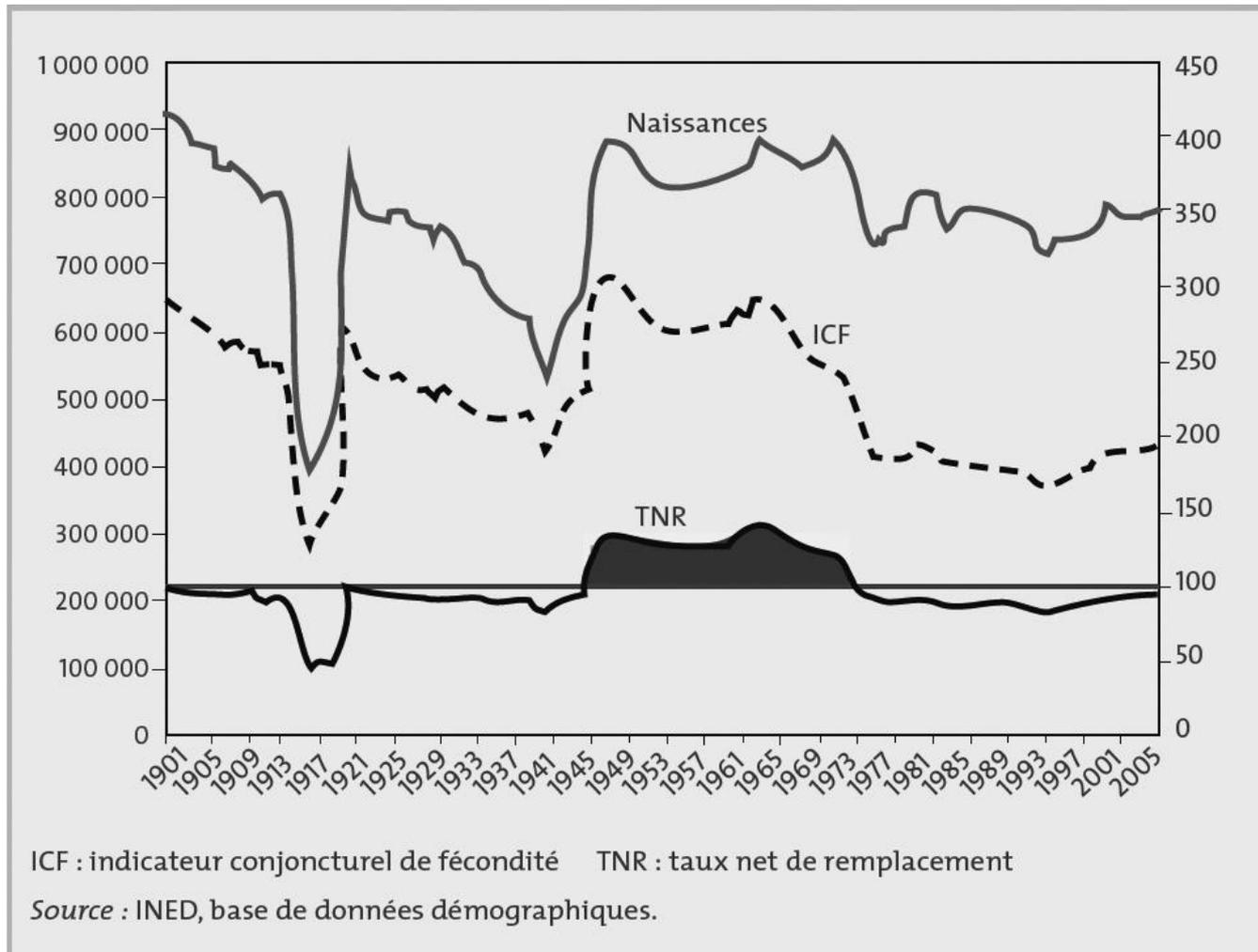
POPULATION ACTIVE OBSERVÉE ET PROJETÉE



Projections 2002

Projections 2011

Phase 3 : Naissances vivantes (effectif), indicateur conjoncturel de fécondité et taux net de remplacement (pour 100 femmes) en France métropolitaine, de 1901 à 2005



Phase 3 : Évolution des taux d'emploi dans quelques pays de l'OCDE

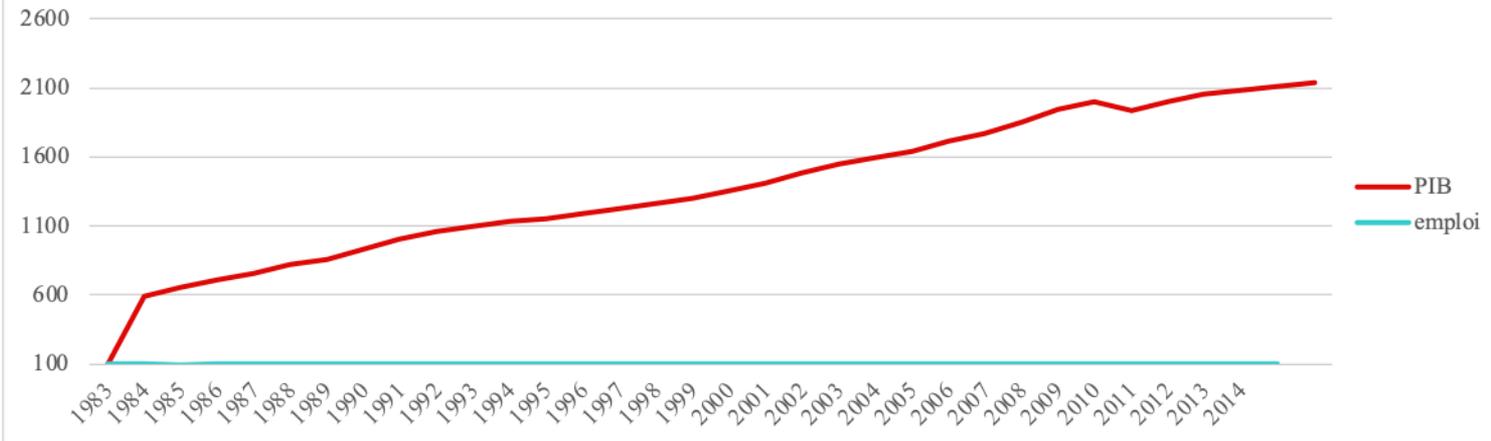
	1975	1985	1995	2005	2008	2011	2013	2015	2019
France	63,3	58	58,1	63,7	64,1	63,9	64,15	63,8	66
Espagne	57,3	43,8	46,5	64,3	65,3	58	54,8	57,8	63,2
Italie	54,7	54,3	53,8	57,5	58,7	57	55,6	56,3	59,3
Danemark	72	74,2	72,8	75,9	77,9	73,2	72,5	73,5	75,3
Suède	76,9	80,2	72,2	74,6	75,8	74,1	74,4	75,5	76,4
Royaume-Uni	70,2	65,4	67,9	72,6	72,7	69,5	70,8	72,7	75,4
Allemagne	64,6	60,6	64,5	65,6	70,2	72,5	73,3	74	76,9
Pays-Bas	53,2	51,2	64,7	71,5	75,9	74,9	74,3	74,2	78,3
Etats-Unis	61,8	67,6	72,5	71,5	70,9	66,6	67,3	68,7	71,4

Phase 3 : France : Croissance - emploi

PIB et emploi, taux de croissance annuel (en %)



Croissance du PIB et croissance de l'emploi, base 100 en 1982

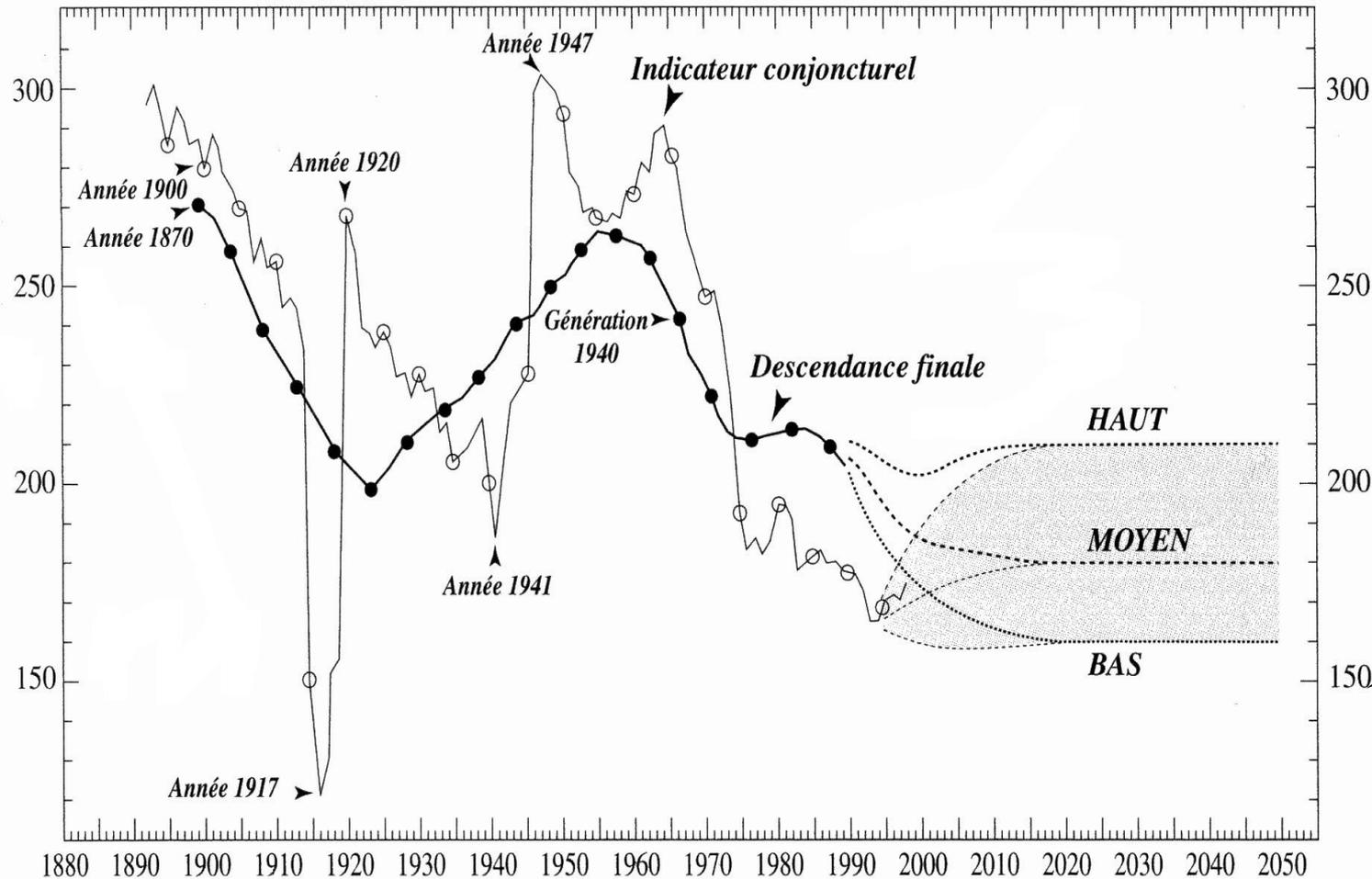


Sources : données Insee
graphiques Futuribles

Phase 3 : Les projections de fécondité d'Eurostat

Indicateur conjoncturel de fécondité et descendance décalée de l'âge moyen à la maternité

Nombre moyen d'enfants pour 100 femmes



Des hypothèses
timides,
simplistes
et discutables !

Phase 4 : Une prospective de la fécondité

Les déterminants essentiels

1. L'infécondité
2. L'âge de la primo-natalité
3. La protection maternelle et infantile
4. Le logement
5. Taux d'emploi des femmes (15-64 ans)
6. Le désir d'enfant
7. ...

Hypothèses

10%	20%	5%	
30	28	32	
Pols publ bonnes	Pols. pubs médiocres	Chacun pour soi	Solidarité familiale et locale
Déficit et prix élevés	Logement social	Pol. de construction réhabilitation	
57	62	67	
élevé	faible	Très élevé	

Avenir de la fécondité

Scénarios

ICF : T1	ICF: HT	ICF: Bas
----------	---------	----------

Phase 4 : Des micro-scénarios aux macro-scénarios

Sous-systèmes

Micro-scénarios

DÉMOGRAPHIE

D Sc 1

D Sc 2

D Sc 3

CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE

SE Sc 1

SE Sc 2

SE Sc 3

SE Sc 4

MODES DE VIE

MV Sc 1

MV Sc 2

MV Sc 3

POLITIQUES SOCIALES

PS Sc 1

PS Sc 2

PS Sc 3

Système global

Macro-scénarios

Sc 1

Sc 2

Sc 3

Sc 4

Phase 4 : Construction de scénarios exploratoires

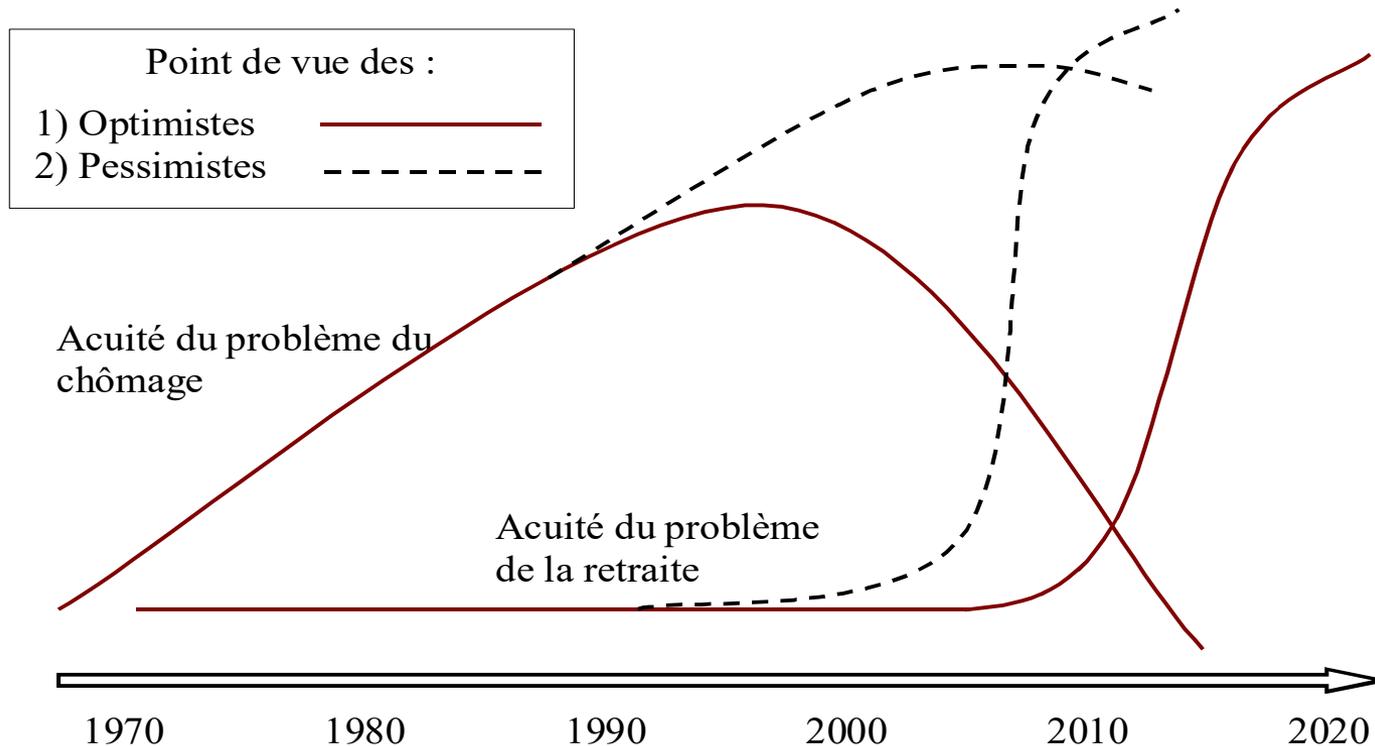
- ❑ **DES VARIABLES CLEFS : RÉTROSPECTIVE ET HYPOTHÈSES SUR LEUR ÉVOLUTION**
- ❑ **DES SOUS-SYSTÈMES (COMPOSANTES) ET DES MICRO-SCÉNARIOS**
- ❑ **LES SCÉNARIOS GLOBAUX**

Phase 4 : Vertus et limites des scénarios

- ❑ **LA BASE** : s'est-on correctement représenté le « système » ?
- ❑ **LES CHEMINEMENTS : SI, ALORS ?**
Tout n'est pas équi-probable à chaque instant
- ❑ **LES IMAGES FINALES**

**ATTENTION DE NE PAS CONFONDRE LES HORIZONS TEMPORELS ET
DE PRÊTER ATTENTION AUX ORDRES DE GRANDEUR**

Phase 4 : Ne pas confondre les ordres de grandeur et les calendriers

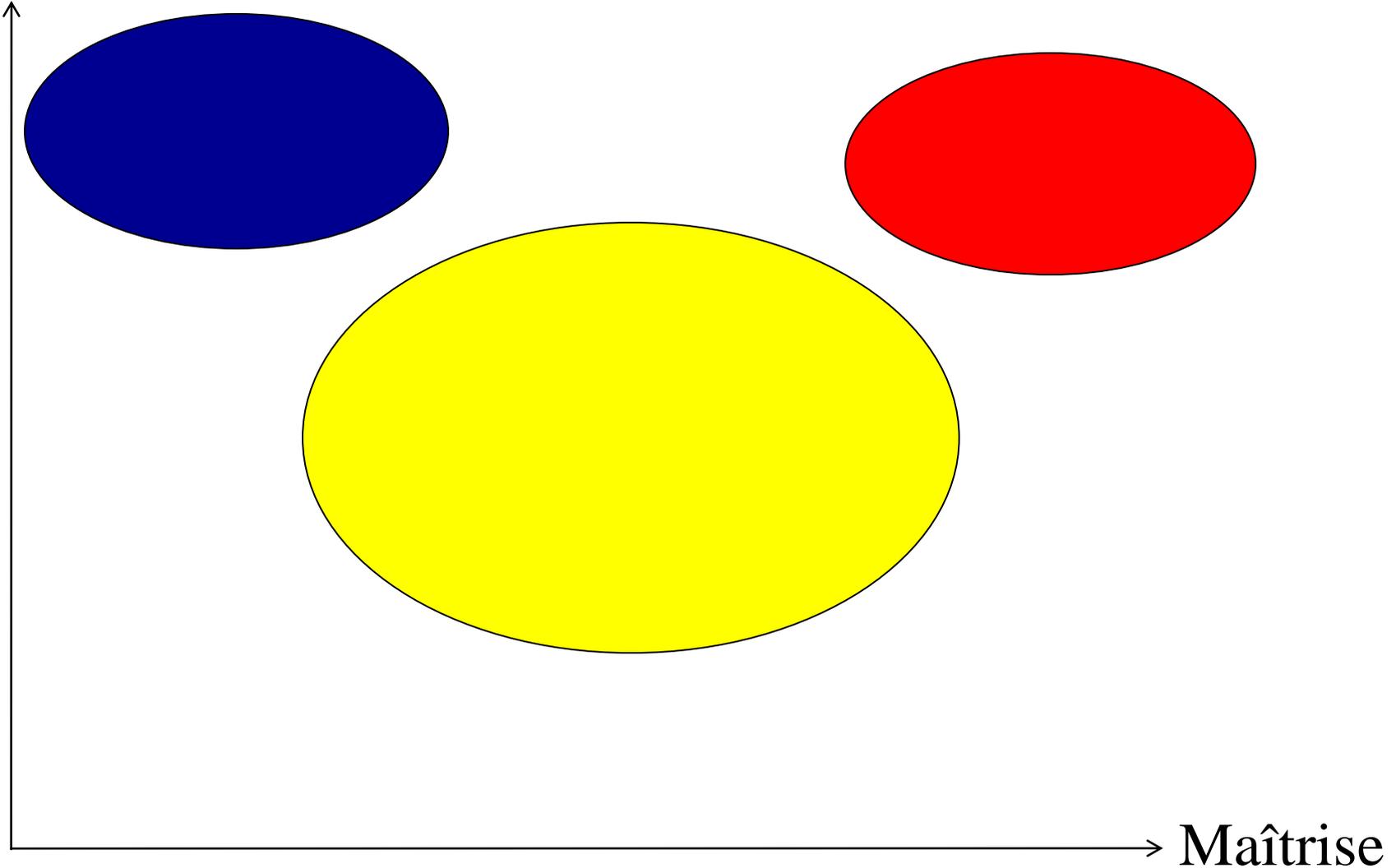


Phase 5 : Des scénarios aux enjeux

	Scénario 1	Scénario 2	Scénario 3	Scénario 4
Enjeu 1				
Enjeu 2				
Enjeu 3				

Phase 5 : Hiérarchisation des enjeux

Importance



❑ **QUE PEUT-IL ADVENIR ? L'EXPLORATEUR**

L'AVENIR COMME TERRITOIRE À EXPLORER

1. LA VEILLE
2. L'ANTICIPATION : LA PROSPECTIVE EXPLORATOIRE

❑ **QUE PUIS-JE FAIRE ? L'ACTEUR**

L'AVENIR COMME TERRITOIRE À CONSTRUIRE

1. LA QUESTION DES MARGES DE MANŒUVRE : LE POUVOIR
2. LA QUESTION DU PROJET : LA VISION
3. LA QUESTION DE LA STRATÉGIE : LE CHEMIN

- ❑ **“ QUAND IL EST URGENT, C’EST DÉJÀ TROP TARD ”**
N’AVOIR **PAS** LE CHOIX
OU N’AVOIR **PLUS** LE CHOIX

- ❑ **NE POINT SE TROMPER SUR NOS MARGES DE MANŒUVRE**
LA VIGIE ET LE GOUVERNAIL
 - ➔ UN CURIEUX THÉÂTRE D’OPÉRATIONS...
 - ➔ LA PROBLÉMATIQUE DE L’ACTEUR ET DU SYSTÈME

- ❑ **« IL N'EST PAS DE VENT FAVORABLE POUR CELUI QUI NE SAIT PAS OÙ IL VA » (Sénèque)**

➔ LA NOTION D'OPPORTUNITÉS ET DE MENACES

- ❑ **LA NOTION DE PROJET : UN RÊVE PASSÉ AU CRIBLE DE LA RAISON**

➔ DISTINGUER LES VALEURS DES OPINIONS

➔ LE STRATÈGE ET L'OPPORTUNISTE

MERCI DE VOTRE ATTENTION

Hugues de Jouvenel