

Prospective sectorielle

Pour des organismes publics

Domaine plus général et cible géographique plus précise (mais prise en compte du contexte européen, mondial)

- l'agriculture
- tourisme
- transport
- éducation
- technologie
- ...

Pour des organisations privées ou de recherche

Domaine plus ciblé sur les compétences et cible géographique plus large

- la recherche agronomique
- les métiers du bâtiment
- le transport automobile
- ...

- ❑ D'abord l'étape prospective exploratoire puis prospective normative (futur souhaitable)
- ❑ Ne pas confondre tendanciel et probable
- ❑ Identifier les variables internes et externes : celles sur lesquelles on a un pouvoir de décision ou pas

**PROSPECTIVE :
RAPPEL DES ÉTAPES DE LA
DÉMARCHE**

LA CONSTRUCTION DE SCÉNARIOS

LA PROSPECTIVE AU SERVICE DE LA STRATÉGIE

- ❑ **LE DIAGNOSTIC EN DYNAMIQUE**
- ❑ **L'EXPLORATION DES FUTURS POSSIBLES**
- ❑ **L'IDENTIFICATION DES FUTURS SOUHAITABLES**
- ❑ **L'ADOPTION D'UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT**

1. Définir le sujet et l'horizon temporel.
2. Identifier les variables clefs internes et externes.
3. Explorer les évolutions possibles des variables clefs.
4. Construire les scénarios exploratoires du contexte extérieur et du secteur.
5. Préciser les enjeux et les options stratégiques.
6. Décliner la stratégie : un agenda pour l'action...

❑ **LA DÉFINITION DU SUJET**

Une organisation, un territoire, un produit, une société, une politique...

❑ **LA DÉFINITION DE L'HORIZON TEMPOREL**

➔ Les discontinuités et les ruptures

➔ Les marges de manœuvre des acteurs.

L'ANTICIPATION EST AU SERVICE DE L'ACTION.

AVONS-NOUS DES MOYENS D'AGIR ?

- ❑ **IDENTIFIER LES VARIABLES LES PLUS DÉTERMINANTES**
(ACTEURS/FACTEURS)
 - ➔ Internes au domaine considéré
 - ➔ Externes au domaine considéré

- ❑ **HIERARCHISER LES VARIABLES** (DEGRÉ D'INFLUENCE) : l'analyse structurelle

- ❑ **DÉFINIR L'ARCHITECTURE GÉNÉRALE DE LA DÉMARCHE :**
LA DÉCOMPOSITION DU " SYSTÈME " EN SOUS-SYSTÈMES
 - La segmentation interne/externe :
 - ➔ La segmentation du contexte extérieur
 - ➔ Segmentation du domaine considéré

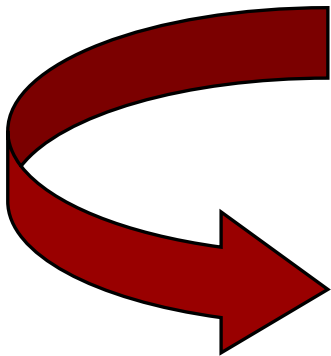
- ❑ DES VARIABLES-CLEFS
- ❑ REGROUPÉES EN COMPOSANTES (OU SOUS-SYSTÈMES)
- ❑ CONSTITUANT ENTRE ELLES UN « SYSTÈME » DONT NOUS ALLONS ESSAYER DE NOUS REPRÉSENTER LES FUTURS POSSIBLES

PHASE 3 - TRAVAILLER VARIABLE PAR VARIABLE EN SÉRIE LONGUE

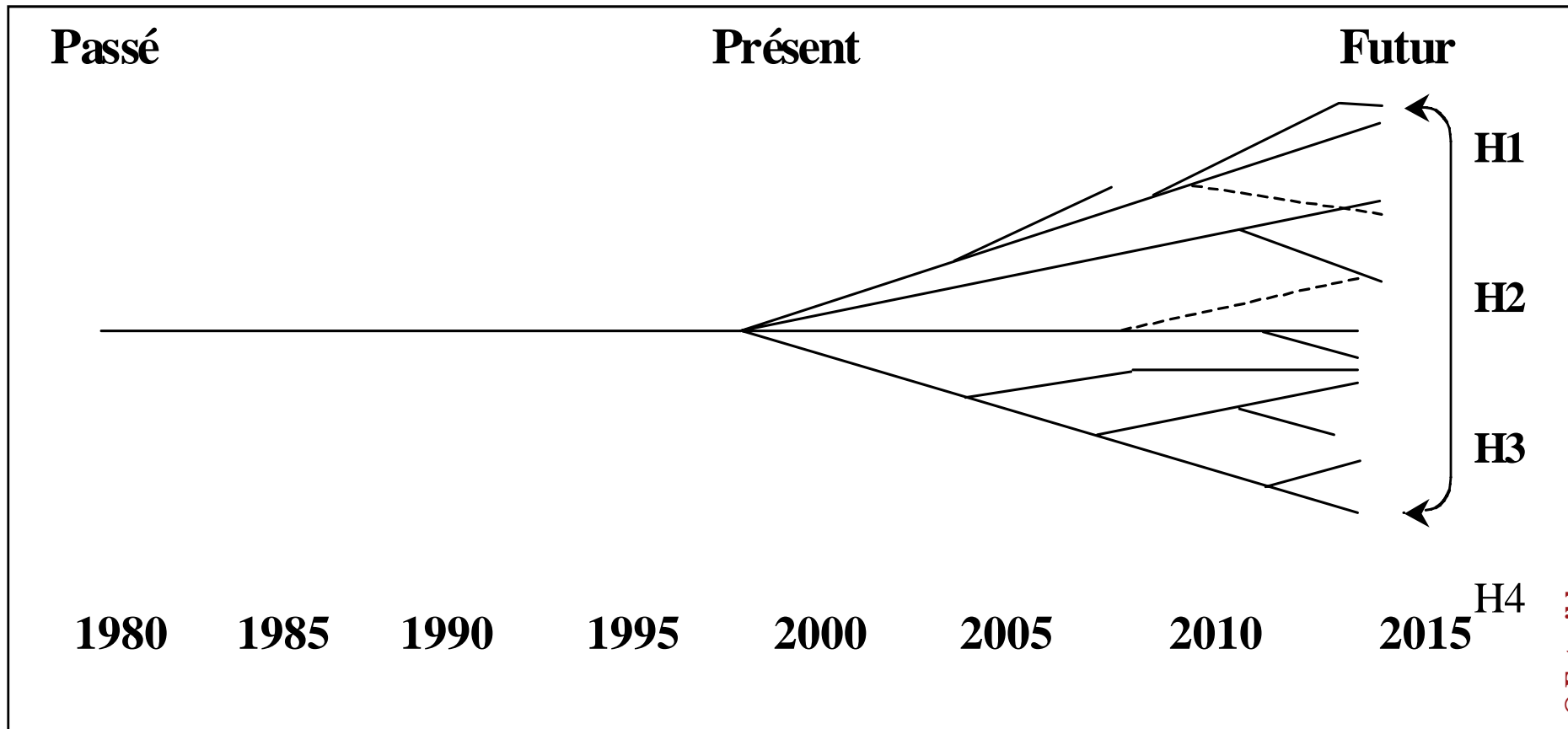
- ❑ RETRACER L'ÉVOLUTION PASSÉE
- ❑ CONSTRUIRE LE TENDANCIEL
- ❑ PRÉCISER LES FACTEURS DE DISCONTINUITÉ, DE RUPTURE

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**



PHASE 4 : UNE PROSPECTIVE DE DEMOGRAPHIE, micro-scénarios de fécondité

Les déterminants essentiels

1. La stérilité
2. L'âge de la primo-natalité
3. La protection maternelle et infantile
4. Le logement
5. L'emploi des femmes (âge d'entrée en activité)
6. Le désir d'enfant
7. ...

Hypothèses

| | | | |
|----|----|----|----|
| H1 | H2 | H3 | |
| H1 | H2 | H3 | |
| H1 | H2 | H3 | H4 |
| H1 | H2 | H3 | |
| H1 | H2 | H3 | H4 |
| H1 | H2 | H3 | H4 |

Avenir de la fécondité

Scénarios

| | | |
|------|------|------|
| fe 1 | fe 2 | fe 3 |
|------|------|------|

PHASE 4 : DES MICRO-SCÉNARIOS AUX MACRO-SCÉNARIOS

Variables clefs

Hypothèses

A. FÉCONDITÉ

fe1

fe2

fe3

B. ESPÉRANCE DE VIE

H1

H2

H3

H4

C. SOLDE MIGRATOIRE

H1

H2

H3

Sous-système démographique

Micro-scénarios

Démo 1

Démo 2

Démo 3

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

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 du contexte extérieur
- ❑ Les scénarios du secteur, de la branche, du territoire

Scénarios de l'environnement stratégique

Sous-systèmes

LE CONTEXTE GÉOPOLITIQUE MONDIAL

LA CONSTRUCTION EUROPÉENNE

LA DYNAMIQUE SOCIOÉCONOMIQUE
FRANCAISE

Micro-scénarios

| | | | |
|----|----|----|----|
| X1 | X2 | X3 | |
| Y1 | Y2 | Y3 | |
| Z1 | Z2 | Z3 | Z4 |

Les futurs possibles de l'environnement stratégique

Macro-scénarios

| | | | |
|------|------|------|------|
| ENV1 | ENV2 | ENV3 | ENV4 |
|------|------|------|------|

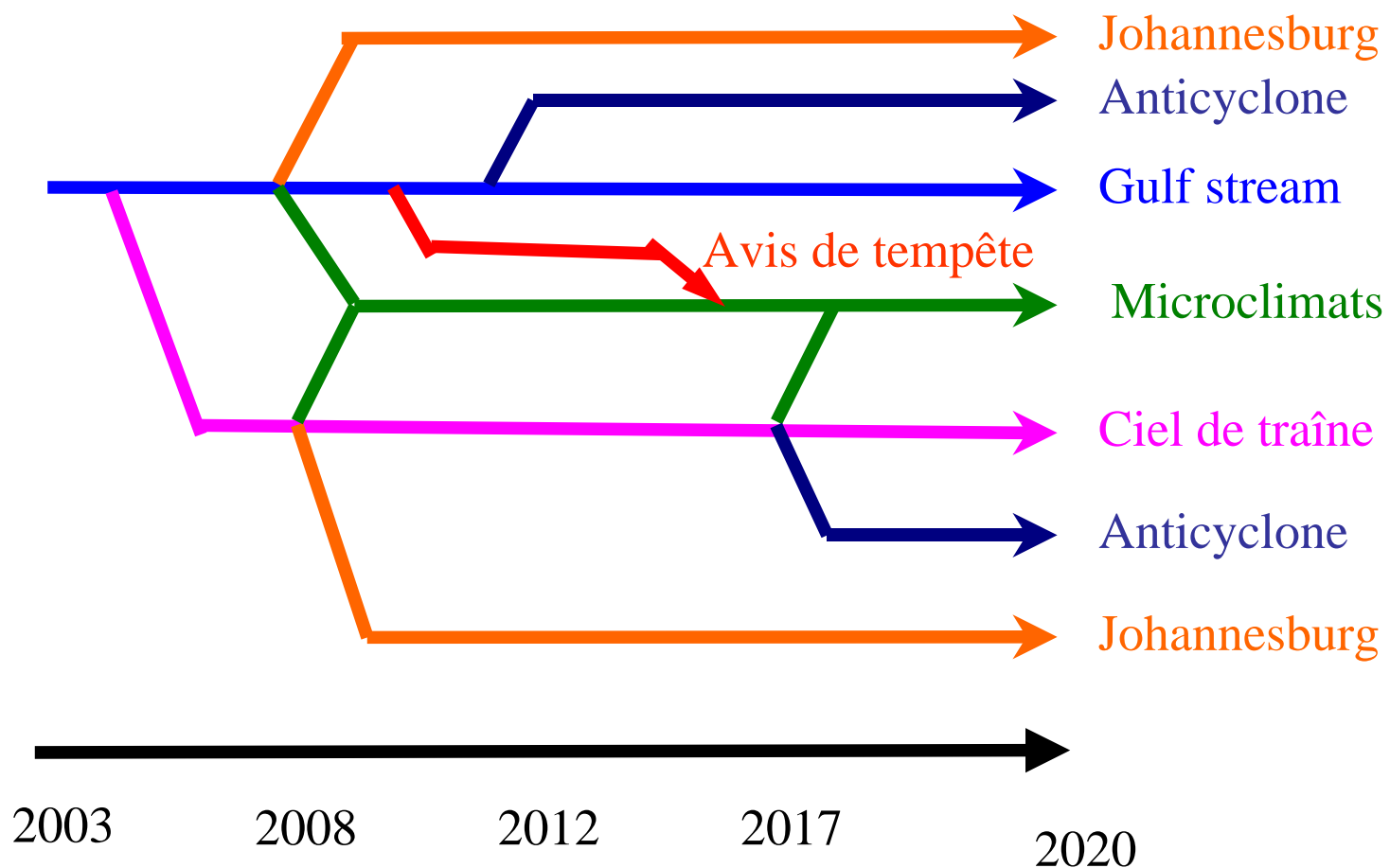
LEURS IMPACTS SUR LE TERRITOIRE CONSIDÉRÉ

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

ENCHAINEMENT DES MACRO-SCENARIOS



Source : Inra 2020

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 du contexte extérieur
- ❑ Les scénarios du secteur, de la branche, du territoire

Scénarios de sa dynamique propre

Sous-systèmes

CAPITAL HUMAIN

STRUCTURES SPATIALES
& INFRASTRUCTURES

SYSTÈME PRODUCTIF

DYNAMIQUE SOCIALE

....

Les futurs possibles « théoriques » du territoire

(Source : Liège 2020)

Micro-scénarios

| | | | |
|-----------|-----------|----|----|
| A1 | A2 | A3 | A4 |
| B1 | B2 | B3 | |
| C1 | C2 | C3 | C4 |
| D1 | D2 | D3 | |

Macro-scénarios

| | | | |
|------|------|-------------|------|
| TER1 | TER2 | TER3 | TER4 |
|------|------|-------------|------|

MAIS LE TERRITOIRE N'ÉVOLUE PAS *IN VITRO*

Scénarios de l'environnement stratégique

Sous-systèmes

LE CONTEXTE GÉOPOLITIQUE MONDIAL

LA CONSTRUCTION EUROPÉENNE

LA DYNAMIQUE SOCIOÉCONOMIQUE
FRANCAISE

Micro-scénarios

| | | | |
|----|----|----|----|
| X1 | X2 | X3 | |
| Y1 | Y2 | Y3 | |
| Z1 | Z2 | Z3 | Z4 |

Les futurs possibles de l'environnement stratégique

Macro-scénarios

| | | | |
|------|------|------|------|
| ENV1 | ENV2 | ENV3 | ENV4 |
|------|------|------|------|

LEURS IMPACTS SUR LE TERRITOIRE CONSIDÉRÉ

PHASE 5 : IDENTIFICATION DES ENJEUX MAJEURS

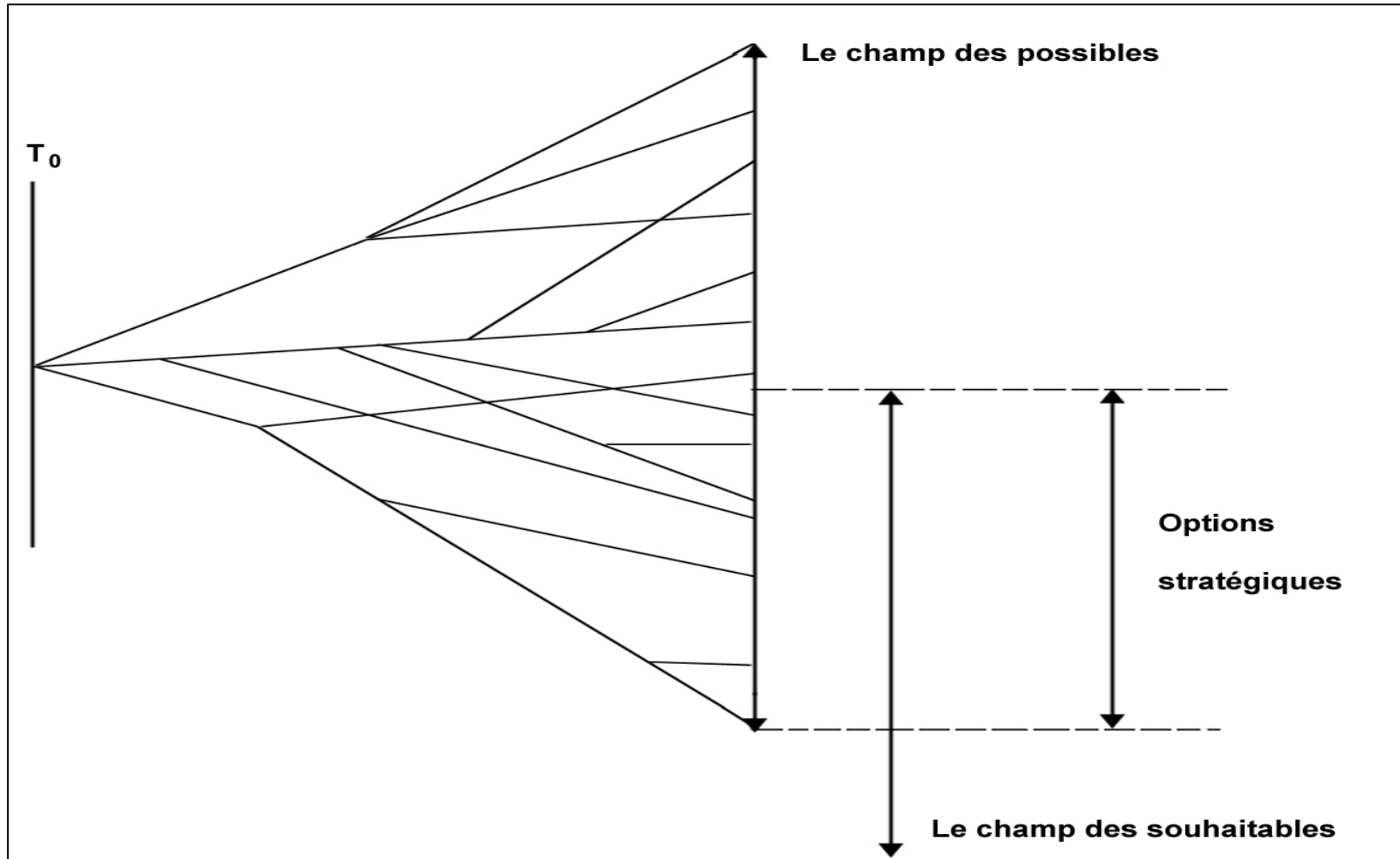
| DYNAMIQUE PROPRE LE CONTEXTE EXTÉRIEUR | TER 1 | TER 2 | TER 3 | TER 4 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|
| ENV 1 | | | | |
| ENV 2 | | | | |
| ENV 3 | | | | |
| ENV 4 | | | | |

PHASE 5 : IDENTIFICATION DES ENJEUX MAJEURS

| | Sciences du Vivant | Tripode européen | Priorité à l'Alimentation | Retour à l'agriculture | Autonomie et sécurité alimentaire | Développement durable |
|-------------------------------------|-----------------------|---------------------|------------------------------|---------------------------|---|--------------------------|
| GULF STREAM | ++ | +/- | +/- | + | -- | -- |
| CIEL DE TRAINÉ | + | + | + | - | +++ | - |
| JOHANNESBURG | + | +++ | +/- | -- | -- | +++ |
| MICROCLIMATS | -- | - | + | ++ | + | - |
| AVIS DE TEMPÊTE | -- | - | + | ++ | + | - |
| ANTICYCLONE SUR L'EUROPE | + | +++ | +++ | - | +/- | +++ |

Source : Inra 2020

**PHASE 5 - DE L'EXPLORATION DU FUTUR À LA CONSTRUCTION
D'UNE VISION DES AVENIRS SOUHAITABLES**



PHASE 6 - LA CONSTRUCTION DU FUTUR

❑ **LES MARGES DE MANŒUVRE DES ACTEURS**

PARALYSIE MUTUELLE VS. COOPÉRATION

➔ Nécessité d'impliquer les parties prenantes dans le débat sur les options stratégiques

❑ **DE LA VISION AU PROJET**

➔ Clarifier les critères, Oser la décision (analyse multicritère pour aider la décision et le consensus)

❑ **DU PROJET AU PLAN D'ACTION** (BACKCASTING) : PLAN, PROGRAMMATION, BUDGET...
QUI FAIT QUOI ?

❑ **LE COMITÉ DE SUIVI ET D'ÉVALUATION**