

Michel GODET

Manuel de prospective stratégique

Tome 1

Une indisciplin
intellectuelle

3^e édition

DUNOD

Consultez nos catalogues sur le Web



www.dunod.com

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements



d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, Paris, 2007

© Dunod, Paris, 2001 pour la précédente édition

ISBN 978-2-10-053161-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

*À Isabelle, qui conspire
avec moi pour l'avenir autrement.
À Alice, Florent, Louis et Marie,
enfants du désir, pour qu'ils grandissent
en êtres autonomes et responsables.*

DU MÊME AUTEUR

- 1977, *Crise de la prévision, essor de la prospective*, PUF, « L'économiste », traduit en américain, Pergamon (1979).
- 1978, *Les Échanges internationaux*, en collaboration avec O. Ruysen, PUF, « Que sais-je? ».
- 1980, *L'Europe en mutation*, en collaboration avec O. Ruysen, CCE, « Perspectives européennes », traduit en neuf langues.
- 1980, *Demain les crises : de la résignation à l'antifatalité*, Hachette.
- 1982, *Les Nouvelles Frontières de l'environnement*, en collaboration avec R. Barré, Économica.
- 1985, *Crises are Opportunities*, Gamma Press, Montréal.
- 1985, *La Fin des habitudes*, Collectif, en collaboration avec J. Lesourne, Seghers.
- 1985, *Prospective et planification stratégique*, Économica: édition en anglais, Butterworth, préface d'Igor Ansoff, 1987; traduit en espagnol et en italien.
- 1987, *Radioscopie du Japon*, en collaboration avec P.H. Giraud, Économica.
- 1991, *L'Avenir autrement*, Armand Colin.
- 1991, *De l'Anticipation à l'action : manuel de prospective et de stratégie*, Dunod. Publié en anglais par l'Unesco, traduit en espagnol et en portugais.
- 1994, *Le Grand Mensonge : l'emploi est mort, vive l'activité!*, Fixot et en poche aux Éditions Pocket, 1999, 2^e édition.
- 2003, *Le Choc de 2006 : démographie, croissance, emploi*, Odile Jacob.
Ce livre a obtenu le Prix du Livre d'économie 2003 ; 2^e édition en 2004.
- 2006, *Creating Futures : Scenario Planning as a Strategic Management Tool*, Economica-Brookings, 2^e édition.
- 2007, *Le Courage du bon sens : pour construire l'avenir autrement*, Odile Jacob.

Ce livre doit beaucoup à la collaboration de Marc Mousli, sans ses critiques et suggestions amicales ce manuel n'aurait pas la même qualité finale.

AVERTISSEMENT

La prospective est plus vivante que jamais et le combat que nous menons, depuis plus de trente-cinq ans au sein de l'École française pour mettre la rigueur au service de l'indiscipline intellectuelle, nous force à avancer. L'appropriation est indispensable pour passer de l'anticipation à l'action. Ainsi, les méthodes participatives simples et opérationnelles se sont diffusées dans les entreprises et les territoires tant en France qu'à l'étranger (Europe, États-Unis, Amérique Latine...). Les manuels précédents ont été pour la plupart adaptés en anglais¹, en espagnol, en portugais et en italien. Donnons tout de suite l'extraordinaire bonne nouvelle de ces dernières années : depuis 2003, grâce à l'appui du Cercle des Entrepreneurs du Futur qui rassemble une quarantaine de partenaires privés et publics, les méthodes et outils de la prospective appliquée sont téléchargeables² gratuitement en ligne et en trois langues (français, anglais et espagnol). Début 2007, près de 20 000 téléchargements avaient été effectués dans le monde entier.

L'appropriation a été facilitée par l'effort de formation et de recherche en prospective notamment depuis le début des années 90 avec la création au Conservatoire national des arts et métiers du Lipsor (laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation) et de la formation doctorale « Prospective, Stratégie et Organisation » que j'anime avec le Professeur Yvon Pesqueux.

Sans le rayonnement international de la revue *Futuribles* et ses multiples séminaires de formation qui se tiennent rue de Babylone, la Prospective en France n'aurait pas la même vitalité foisonnante dans les entreprises et dans les territoires.

1. Cf. notamment la 2^e édition en anglais, revue et augmentée, de *Creating Futures : Scenario Planning as a Strategic Management Tool*, Economica, 2006, diffusion Brookings (www.amazon.com).

2. Sur www.lapropective.fr ; suivre rubrique Cercle des Entrepreneurs.

Les précédentes éditions de ce manuel datent de 1997 et 2004, l'expérience accumulée ces dix dernières années, notamment par les consultants du Gerpa avec lesquels nous coopérons régulièrement, est telle qu'il nous a fallu consacrer plusieurs mois à l'actualisation du contenu avec le concours exigeant et éclairé de Marc Mousli, chercheur associé au Lipsor et consultant indépendant.

Si l'enchaînement des chapitres reste inchangé, le lecteur familier trouvera beaucoup de changements dans le contenu, moins dans les méthodes que dans les pratiques et les illustrations.

C'est ainsi que nous avons été amenés dans le tome 1 :

- à préciser certains concepts aussi confus qu'à la mode comme la gouvernance et la démocratie participative qui peuvent très vite se transformer en simple communication au service d'une démagogie participative. Comme ce fut le cas pour le débat sur le troisième aéroport pour le grand bassin parisien ;
- à épingler certaines dérives de la prospective territoriale ;
- à actualiser complètement le chapitre 7 « Clichés et anticlichés sur l'avenir » par des développements sur la mondialisation, la technologie, la productivité, l'Europe, son agriculture, son industrie, sa démographie et sa croissance. Pour les autres aspects concernant le développement durable et l'emploi nous renvoyons le lecteur sur l'ouvrage *Le Courage du bon sens pour construire l'avenir autrement* que nous avons publié en janvier 2007 chez Odile Jacob ;
- à actualiser et compléter les sagas du chapitre 8.

En ce qui concerne le tome 2 nous avons :

- grandement renouvelé le chapitre 4 sur la méthode des scénarios avec des exemples plus récents de construction d'une base prospective pour le transport aérien à l'horizon 2050 et la présentation des versions grand public de deux scénarios de l'agriculture en France en 2010 ;
- enrichi la boîte illustrée du chapitre 10 de nouveaux cas plus récents. Le premier concerne l'Anah à l'horizon 2010, une prospective stratégique aboutie dans un organisme public ayant conduit en 2001 à une réorganisation complète et réussie. Le second restitue les travaux des cinq dernières années produits par le Cercle de prospective sur la filière agricole et alimentaire que nous animons depuis 1995 avec BASF Agro et ses partenaires. Du même coup nous avons dû élaguer les cas plus anciens portant sur l'analyse structurelle de l'aluminium et repris dans les autres chapitres les éléments les plus importants du cas AXA de planification stratégique

par scénarios. Le lecteur intéressé pourra retrouver ces éléments anciens en ligne sur le site du Lipsor (rubrique supports de cours).

Il reste un dernier conseil à livrer dans cet avertissement : que le lecteur ne se précipite pas sur les outils développés dans le tome 2, *l'Art et la méthode*, sans s'être armé des principes, des concepts et des anticorps intellectuels distillés dans le tome 1, *l'Indiscipline intellectuelle*. La pratique sans recul ne vaut guère mieux que la science sans conscience. Et, avant de prendre un marteau, il faut d'abord vérifier que l'on a bien affaire à un clou et si oui, il ne faut pas l'enfoncer sans précaution et mesure du geste.



Le Cercle des Entrepreneurs du Futur

Le Cercle des Entrepreneurs du Futur, créé en 2003, comprend plus d'une quarantaine de membres, représentés par leur logo qui apparaît systématiquement et donne accès à leurs sites Internet.

Le Cercle a trois principaux objectifs : contribuer à la société de la connaissance, soutenir l'entrepreneuriat et les initiatives locales de développement, mutualiser les bonnes pratiques et les échanges d'expériences entre ses membres.

Les méthodes de prospective stratégique mises en ligne sont téléchargeables gratuitement, en français, anglais et espagnol, sur le site du Lipsor : www.lapropective.fr (rubrique Cercle des Entrepreneurs).

Elles n'auraient pu voir le jour sans le soutien intellectuel et financier des membres du Cercle des Entrepreneurs du Futur.

ATELIERS DE PROSPECTIVE

Se poser les bonnes questions

MICMAC

Identifier les variables clés

MACTOR

Analyser les stratégies d'acteurs

MORPHOL

Balayer les futurs possibles

SMIC-PROB-EXPERT

Probabiliser les scénarios

MULTIPOL

Choisir en avenir incertain

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos

Marier passion et raison pour l'action	1
--	---

1	Le rêve féconde la réalité	5
----------	-----------------------------------	---

1. La prospective pour quoi faire?	5
2. Comment la faire? Cinq idées clés	11
3. Conduire le changement	16

2	L'héritage accumulé: quelques leçons	25
----------	---	----

1. Le retour aux sources	25
2. L'évolution de la stratégie et du management de 1920 à nos jours	35
3. Prospective et stratégie: Différences et complémentarités	57

3	Du déterminisme à la détermination	63
----------	---	----

1. Quelques lectures classiques du changement	64
2. Quelques lectures « scientifiques » du changement: les bifurcations et le chaos déterministe	73

4	Le temps long: rythmes et permanences	85
----------	--	----

1. L'indispensable rétrospective	87
2. Le temps long des climats et des hommes	95
3. Cycles longs, fluctuations et permanences	103

5	Expliquer les erreurs d'analyse et de prévision	123
----------	--	-----

1. Histoires d'erreurs	123
2. Des causes générales d'erreurs	126
3. Des causes d'erreurs spécifiques à la prévision classique	133
4. Illustration: les chocs pétroliers d'hier et de demain	140

5. La question du troisième aéroport pour le grand bassin parisien	149
6. Désinformation, toujours plus !	156
6 Chasser les idées reçues : un devoir salutaire mais risqué	163
1. Vraies questions, faux problèmes	165
2. La saga des trois mirages : énergétique, technologique et éducatif	170
3. Le feu de paille de la nouvelle économie	180
7 Clichés et anticlichés sur l'avenir et l'Europe	191
1. Où va la vieille Europe ?	192
2. Les facteurs de développement sont endogènes	195
3. La mondialisation n'est pas coupable	200
4. La technologie n'est pas l'essentiel	204
5. Les illusions sur la productivité et le chômage !	207
6. Cinq défis pour la France et l'Europe	211
8 L'homme au cœur de la différence	219
1. La métamorphose obligée des structures et des comportements	220
2. Le défi de la motivation des hommes	233
3. L'avenir, fruit de la volonté et de l'initiative	242
4. Des hommes en marche vers l'avenir autrement	254
Bibliographie	261
Index	277

RAPPEL DU SOMMAIRE DU TOME 2

L'ART ET LA MÉTHODE

Avant propos	: Le rêve du clou et le risque du marteau
Chapitre 1	: De la rigueur pour une indisciplinette intellectuelle
Chapitre 2	: Initier et simuler l'ensemble du processus: les Ateliers de prospective stratégique
Chapitre 3	: Le diagnostic de l'entreprise face à son environnement
Chapitre 4	: La méthode des scénarios
Chapitre 5	: Identifier les variables clés: l'analyse structurelle
Chapitre 6	: Analyser les stratégies d'acteurs: la méthode Mactor
Chapitre 7	: Balayer le champ des possibles: l'analyse morphologique
Chapitre 8	: Réduire l'incertitude/les méthodes d'experts et de quantification
Chapitre 9	: Identifier et évaluer les options stratégiques
Chapitre 10	: La boîte illustrée
Épilogue	
Bibliographie	
Index	

