

Les exercices de prospective : objectifs et méthodes

Françoise Brugière MP/FranceAgriMer

**Sur la base des travaux
de Hervé Hannin (IHEV/ Montpellier SupAgro)
et Patrick Aigrain (EPAT / France AgriMer)**



FranceAgriMer



Qu'est-ce qu'une prospective?

Gaston Berger: l'idée d'une « science de l'homme à venir » [1955]

L'école française

« voir loin, large et profond » [Berger (1958)] ;

« une construction en devenir » [de Jouvenel (1999)].

A partir d'un état décrit de la réalité actuelle (étude synchronique), identifier et explorer les devenirs possibles de cette réalité » (étude diachronique).

La prospective est un exercice collectif qui consiste à éclairer l'avenir en imaginant des « futurs possibles » sur la base de scénarios et de l'analyse de leurs conséquences.



Pourquoi une prospective?

Plus l'horizon de temps s'éloigne, plus la prévision est difficile

L'avenir à long terme (15 – 20 ans) n'est pas prévisible ;

→ **prospective n'est pas prévision**

il peut être en partie construit,

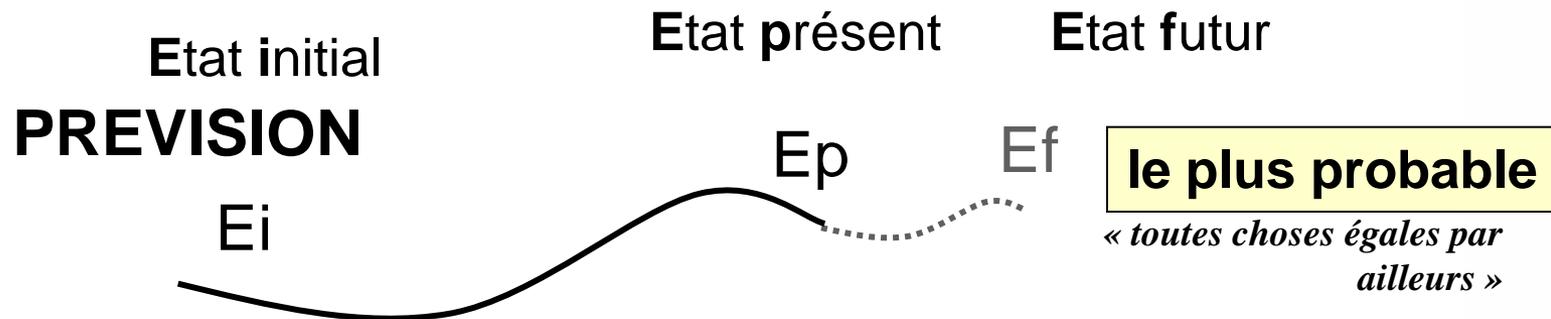
sur base de la volonté des acteurs et de leur organisation

Le futur n'est pas une « chose déjà faite » qui se dévoilerait sous nos yeux, il peut être en partie construit, sur base de la volonté des acteurs et de leur organisation.

« Alors que , à l'égard du passé, la volonté de l'homme est vaine, sa liberté est nulle, son pouvoir inexistant,(...) l'avenir est domaine de liberté, de pouvoir et de volonté. (...) L'avenir est ouvert à plusieurs futurs possibles. » (De Jouvenel)

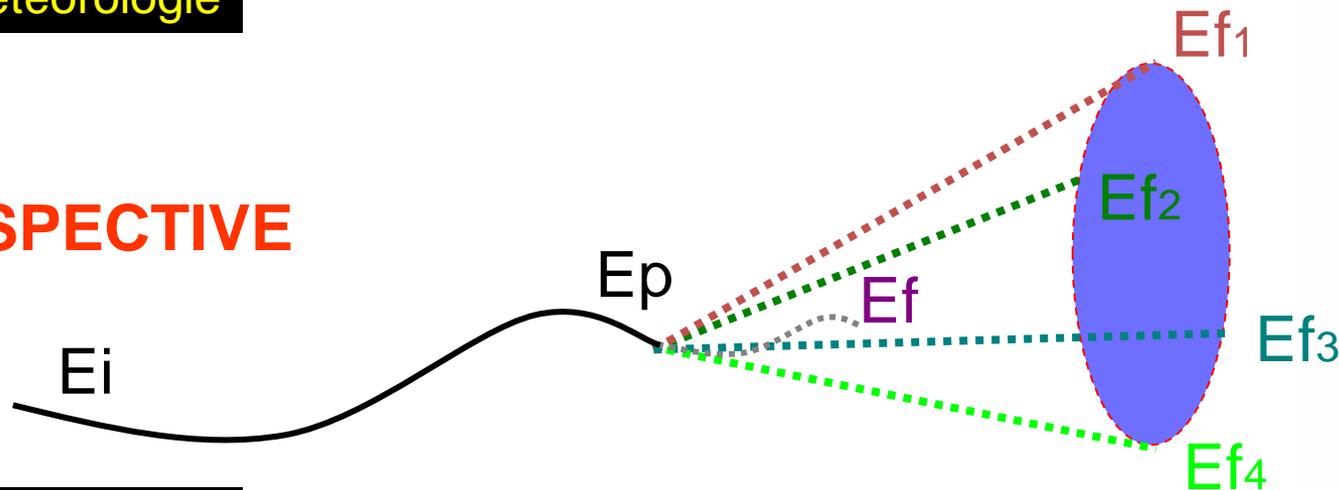


Prévision & Prospective



Ex: Météorologie

PROSPECTIVE



Ex: Jules Verne



Pourquoi une prospective?

Décider pour agir « ne rien décider est une décision (et souvent la pire) »

Anticiper pour décider « Sans anticipation, pas de liberté d'action »

Anticiper à temps: « Quand c'est urgent, il est déjà trop tard » ;

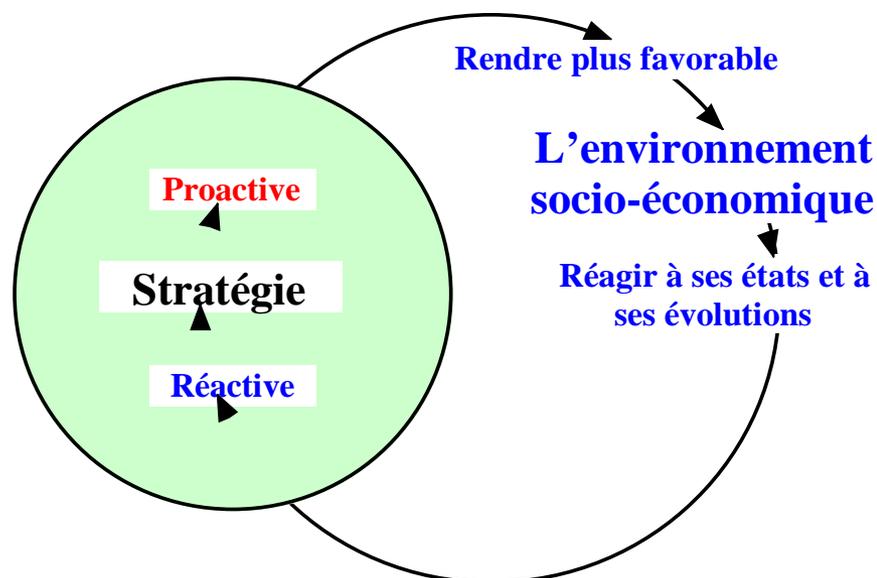
- **L'incertitude va croissant** : accélération des évolutions techniques, mondialisation, interdépendance croissante, ...)
- L'exercice du pouvoir suppose un projet :
explorer les futurs possibles pour repérer les marges de manœuvre
- La prospective comme **outil d'aide à la décision** et à l'élaboration d'une **stratégie** (cf Godet [1985,1991])

Sénèque: « Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va »



Pourquoi une prospective?

Réactivité - Proactivité



La pertinence des scénarios provoque chez les acteurs des attitudes **réactives et proactives** qui vont constituer une des bases des **stratégies**.

En résumé...

- Les méthodes prospectives sont des « machines » à raconter des histoires
 - possibles
 - non probabilisables
 - qui ont vocation à aider à la décision stratégique
- La méthode prospective mobilisée varie selon le temps et la disponibilité des acteurs.
- La frontière entre prospective et stratégie varie selon les méthodes et la nature des demandes formulées, de la recherche du futur le plus consensuel, à la mise à jour des enchaînements d'hypothèses les plus vraisemblables.

Certes rigoureux, un exercice de prospective n'est pas un exercice scientifique au sens strict du terme... on évoque parfois « l'art de la prospective »



Les points communs aux différentes méthodes

- Une attention particulière est apportée à **la définition de la question**
- L'approche est **pluridisciplinaire** (avec des degrés d'intégration variables) et systémique.
- **Une première phase « rétrospective documentée »**
- Une attention particulière est apportée, non seulement aux **tendances lourdes**, mais aussi aux facteurs de rupture, **signaux faibles...**
- **Les scénarios sont des enchaînements d'hypothèses**
- **Les scénarios vont éclairer, voire accompagner la décision stratégique**



Quelques méthodes utilisées en prospective

Description de la méthode DELPHI

Phase 1 : formulation du problème

Phase 2 : choix des experts

Au moins 25 experts

Obtenir l'opinion de chaque expert, sans influence de groupe (pas de leader).

Phase 3 : déroulement pratique et exploitation des résultats

Les questionnaires successifs sont envoyés afin de **diminuer la dispersion des opinions, et de préciser l'opinion consensuelle médiane.**



Quelques méthodes utilisées en prospective

Description de la méthode dite des scénarios
(à travers l'exemple de la prospective Agriculture-énergie
2030: MAAPRAT / SSP-CEP)

Phase 1 : Diagnostic :

- éclairage de la question et de l'horizon temporel visé et mise à jour de plusieurs variables (33 dans l'exemple cité) jugées pertinentes « pour broser un tableau nuancé du sujet sans trop alourdir l'analyse » (réduction raisonnée de la complexité)
- regroupement de ces variables en composantes (correspondant à des sous-système au sens de l'analyse systémique : 5 dans l'exemple cité : Contexte global / Agriculteurs et société/ Transport logistique & localisation/ Production agricole / Politique publique & actions collectives) et représentation du système

Phase 2 : Exploration du champ des « probables/possibles »

- A partir de l'élaboration de fiches-variables (*indicateur de suivi, rétrospective, acteurs, tendances lourdes et émergentes*) repérage des incertitudes majeures (*fort impact mais occurrence ou évolution incertaine*) et formulation des hypothèses (sous forme de paragraphe concentré), contrastées mais néanmoins jugées probables à l'horizon étudié.



Quelques méthodes utilisées en prospective

Description de la méthode dite des scénarios

(à travers l'exemple de la prospective Agriculture-énergie
2030: MAAPRAT / SSP-CEP)

Phase 3 : Elaboration des scénarios

- par combinaison des hypothèses formulées sur chaque variable. Les principes de cohérence, de plausibilité et de pertinence (démarche « morphologique ») sont mis en avant pour retenir les combinaisons d'hypothèses qui servent de squelette au scénarios
- chacun de ces scénarios (*au nombre de 4 dans l'exemple cité*) sont chiffrés pour mieux les illustrer et mieux éclairer les décideurs (*à l'aide de l'outil « Climaterre » de l'ADEME dans l'exemple cité*)

Phase 4 : Orientations stratégiques et pistes d'action (en option)

- l'élaboration des scénarios n'est pas une fin en soi
- la démarche débute par une comparaison des scénarios retenus et chiffrés pour en faire ressortir les leviers clefs (*et/ou par une analyse stratégique : objectifs/ ressources / contraintes / stratégies*)
- la prise en compte de l'environnement de ces scénarios et notamment les opportunités et contraintes des acteurs, conduit à des choix politiques hiérarchisés et à la détermination d'objectifs dans chaque scénario.
- Considérés indépendamment des scénarios, cette démarche permet d'aboutir à la détermination de leviers d'actions transversaux par objectifs généraux.



Quelques méthodes utilisées en prospective

Des outils formalisés d'accompagnement existent notamment pour accompagner la mise en œuvre de la méthode des scénarios
(CNAM-Chaire de Prospective & outils associés EPITA)

Hormis pour les exercices de chiffrage des scénarios où il est nécessaire de trouver des outils adaptés à la question posée pour simuler le plus validement possible les situations possibles du futur, il existe:

Au niveau des phases 1 (Diagnostic) et 2 (Exploration du champ des probables/possibles)

- un outil pour faire émerger les variables clefs d'un système (à travers des matrices d'influence-dépendance et le remplissage de force d'influence entre variables considérées 2 à 2) **MICMAC**
- un outil pour prendre en compte les jeux d'acteurs (en estimant les rapports de force entre acteurs à travers leurs positions respectives « simple » - convergence / divergence – puis en accordant un poids aux acteurs ; positions « valuées »)

MACTOR



Quelques méthodes utilisées en prospective

Au niveau de la phase 3 (Elaboration des scénarios) :

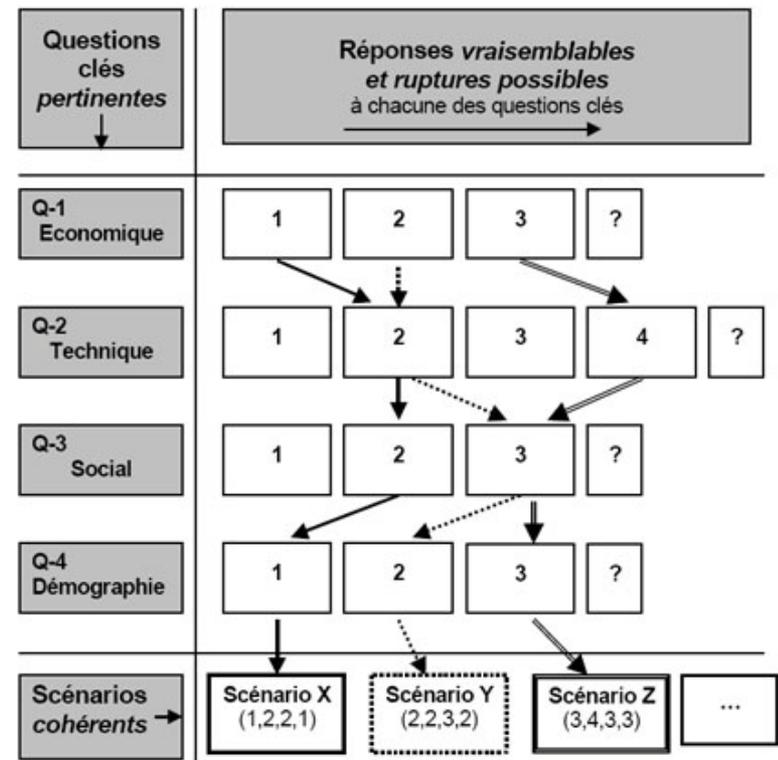
- un outil [inspiré des travaux de Fritz Zwicky] pour faire émerger les scénarios (en prenant en compte des contraintes de préférence et d'exclusion entre variables clefs décrivant un système – ex: démographique / économique / technique/ sociale...- prenant chacune plusieurs positions : les hypothèses)

MORPHOL

- Cette approche morphologique pouvant être complétée par une analyse probabiliste se concentrant sur les combinaisons les plus probables de jeux d'hypothèses

SMIC PROB-expert

La pertinence, la vraisemblance et la cohérence des scénarios par l'analyse morphologique



? pour résumer l'ensemble des autres possibilités au moins 320 scénarios possibles : 4x5x4x4

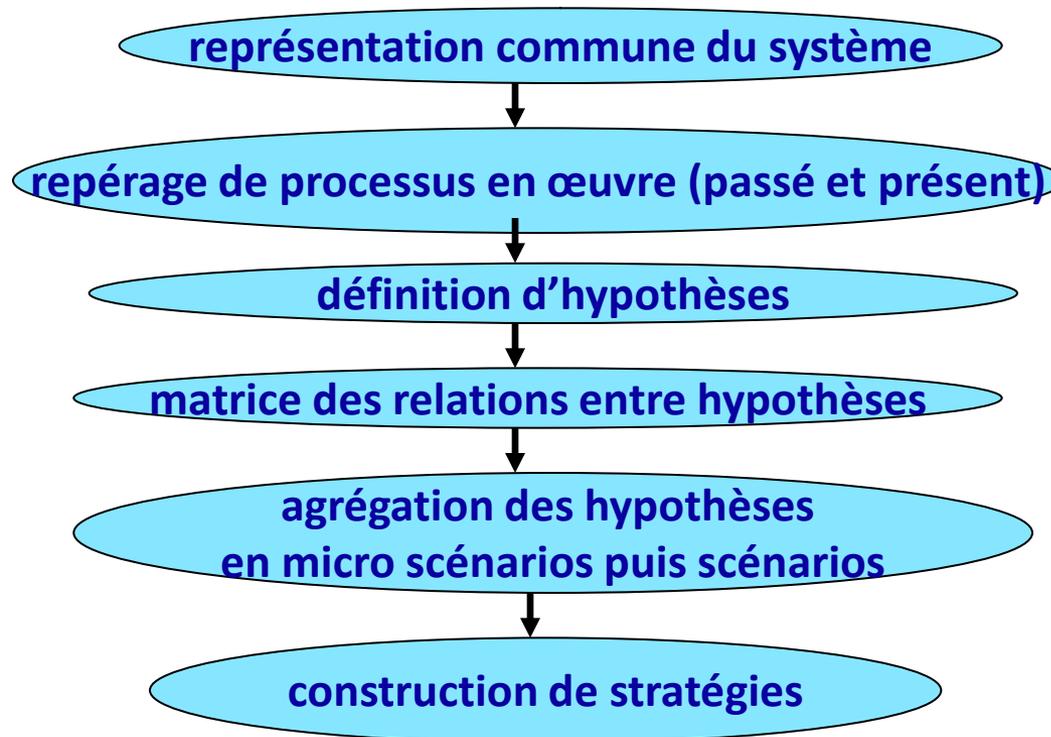


Quelques méthodes utilisées en prospective

La méthode SYSPAHMM

(pour Système, Processus, Agrégat d'Hypothèses, Micro & Macroscénarios)

M. Sébillotte INRA exDADP

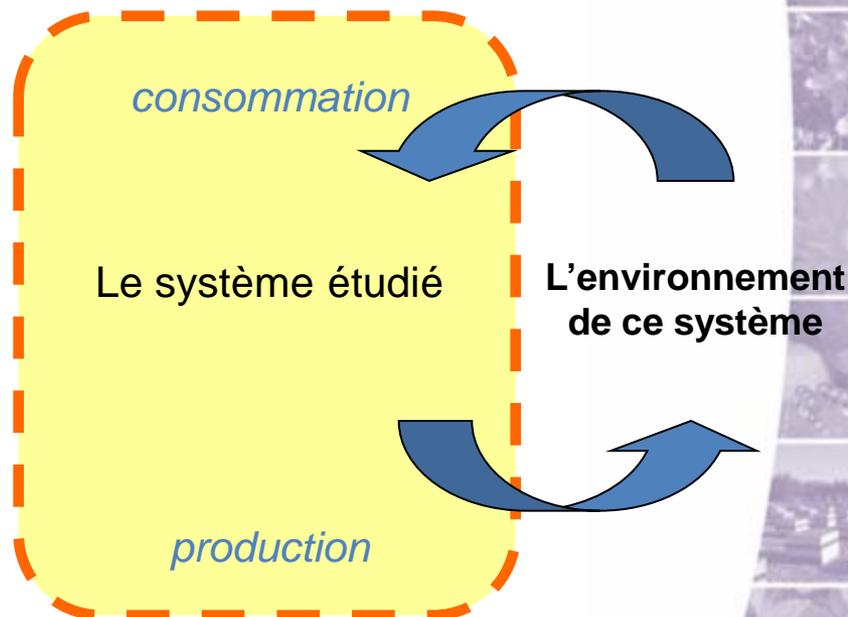


La méthode SYSPAHHMM

Pourquoi des représentations communes?

- L'acquisition d'une représentation commune du système est une phase décisive de la démarche prospective. Elle n'est jamais achevée totalement mais :

- elle permet un dialogue entre experts sans « négociation »
- elle donne le même sens aux mêmes mots
- elle permet de progresser dans la connaissance du système par la transdisciplinarité
- elle peut devenir une plate-forme commune de débat et de connaissances



La méthode SYSPAHMM

**Se projeter dans l'avenir
de manière interdisciplinaire et systémique
en rédigeant des hypothèses**

Hypothèse = processus important pour l'avenir envisagé dans son recto et son verso

Exemple :

Retenir le processus « la demande mondiale de céréales pour l'alimentation du bétail régresse » comme hypothèse veut dire que le fait que

- « *la demande mondiale de céréales pour l'alimentation du bétail régresse* » (recto) ou au contraire que
- « *la demande mondiale de céréales pour l'alimentation du bétail s'accroît* » (verso) pourrait induire des conséquences déterminantes pour l'avenir du système étudié.

L'hypothèse permet la projection du système dans l'avenir.

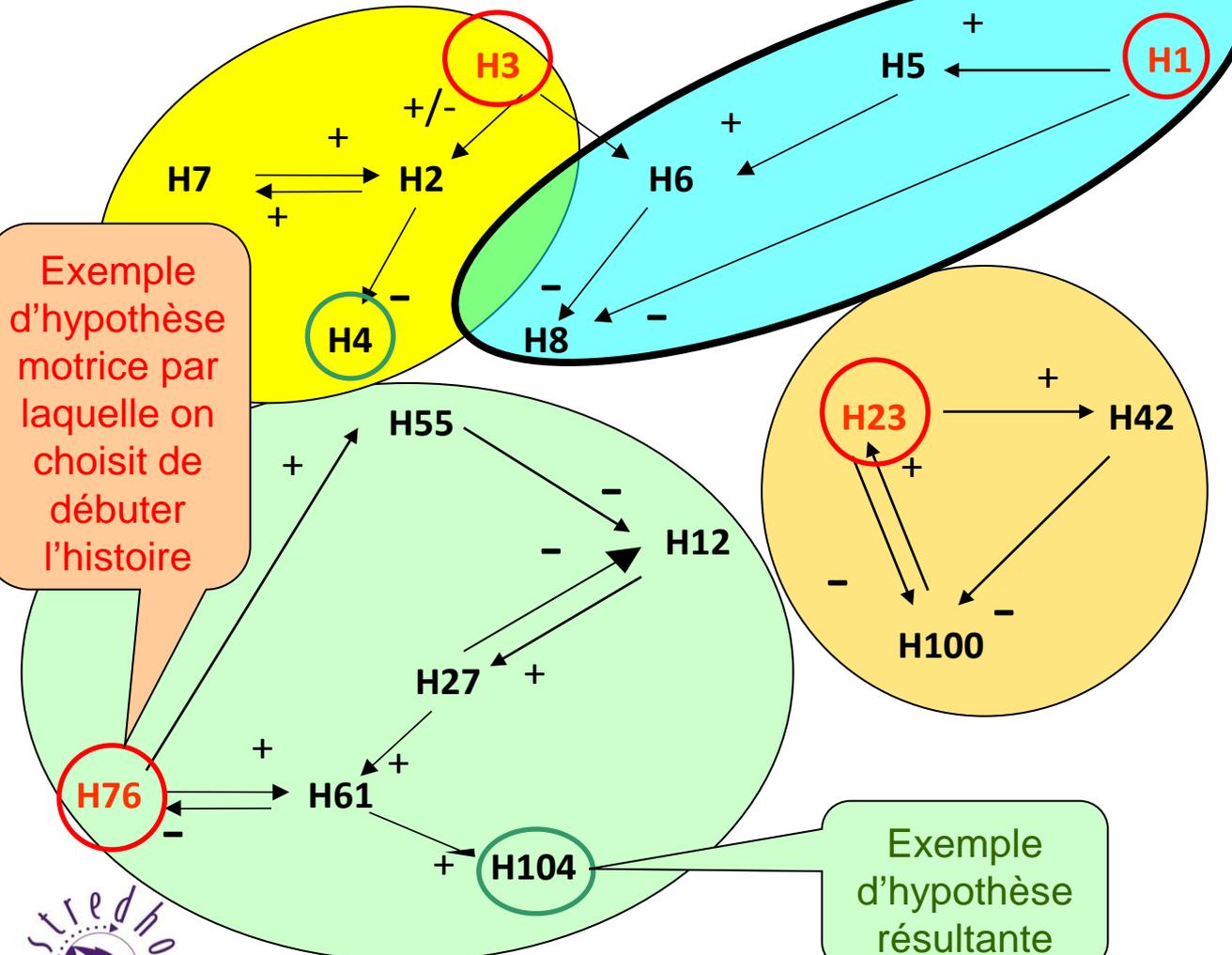
C'est la « brique de base » des scénarios



La méthode SYSPAHHMM

Mettre en relation les hypothèses et faire émerger les scénarios

Un agrégat : des hypothèses plus liées entre elles qu'avec le reste du système....



Exemple d'hypothèse motrice par laquelle on choisit de débiter l'histoire

Exemple d'hypothèse résultante



Que faire des scénarios ?

La prospective est une machine à raconter des histoires, ici appelées scénarios...

Dans le cadre de cette méthode, on élabore ces scénarios, pour:

- avancer collectivement dans des réflexions les plus partagées et les plus interdisciplinaires possibles sur le devenir du système étudié,
- mais aussi pour aider à ce qu'émergent des stratégies d'actions partagées

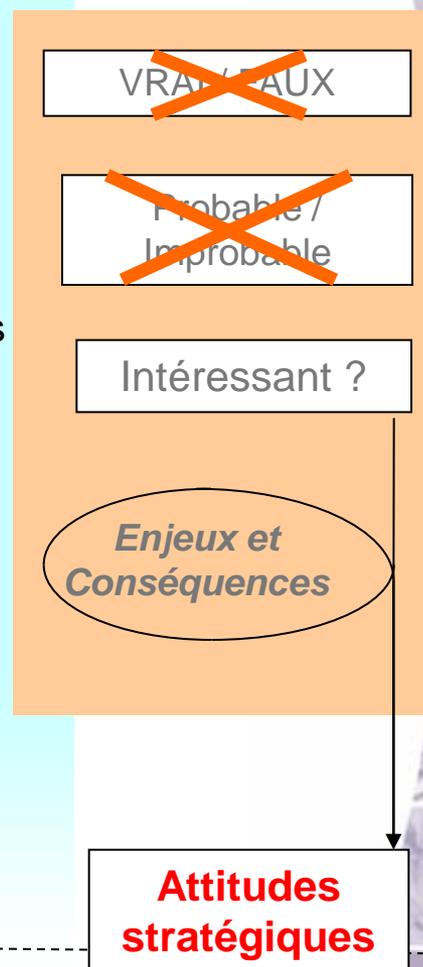
Quand on entend une histoire qui concerne un système que l'on connaît, on a **tous** tendance spontanément à s'interroger :

- 1 : sur sa véracité
- 2 : sur sa probabilité de réalisation

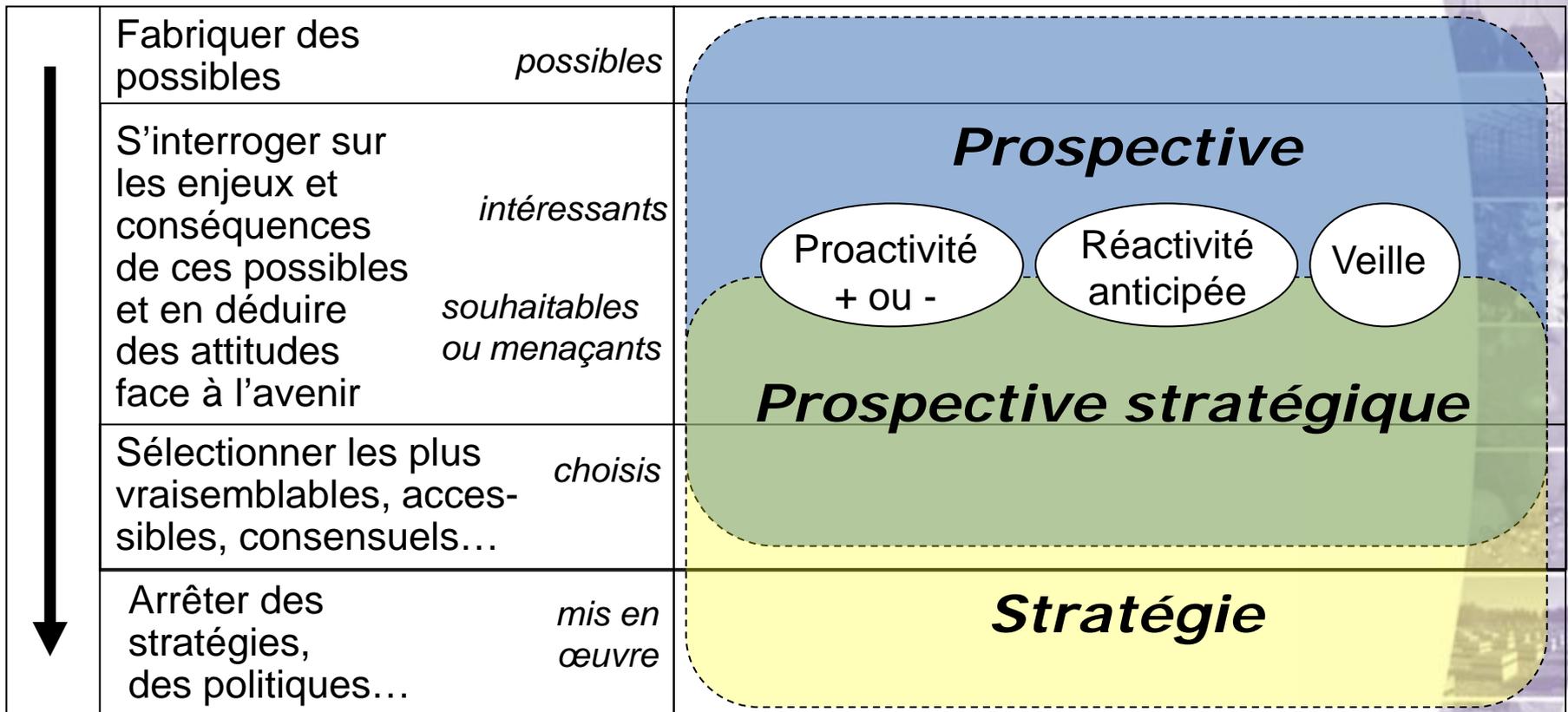
Pourtant les scénarios prospectifs n'ont pas d'intérêt au regard de ces 2 critères classiques... Ils ne doivent être évalués qu'au regard de leur caractère

- attirant ou a contrario repoussoir,
- stimulant et appelant l'action dès maintenant ou a contrario appelant préparation et attention...

C'est à partir des attitudes qu'elles suscitent que vous déciderez de votre stratégie et de vos plan d'actions



Que faire des scénarios ?



Exercices de prospective vignes et vins

Prospective Vignes et Vins (2003) INRA en collaboration avec FranceAgriMer et SupAgroM

- « Comment partir ensemble à l'export ? » SCEPE coopératif viticole (2006-2007) réalisation FranceAgriMer et SupAgroM
- « Comment positionner de manière cohérente l'offre vinicole Bourguignonne pour une valorisation optimale sur les marchés mondiaux ? » (2008-2009) demande BIVB réalisation FranceAgriMer et SupAgroM
- Cave de Buzet, à partir de la prospective Vignes et Vins (2008-2009) réalisation FranceAgriMer et SupAgroM. L'exercice se poursuit par un travail en stratégie.
- « Devenir de la protection phytosanitaire sur vigne » (2007-2009) demande de BASF réalisation FranceAgriMer et SupAgroM
- « vins de qualité faiblement alcoolisés ? » projet ANR (2008-2009) demande réalisation INRA, IHEV FranceAgriMer
- « Les acteurs d'amont de la filière vigne et vins en route vers un avenir à construire ensemble » (2009-2010) demande VINSEO réalisation FranceAgriMer et SupAgroM
- « Prospective de la filière vitivinicole en Languedoc-Roussillon » (octobre 2009-2010) demande DRAAF réalisation INRA et SupAgroM (participation du SSP et de FranceAgriMer au financement et à la cellule d'animation)



Exercices de prospective à FranceAgriMer

- « Prospective filière Fruits et Légumes » (octobre 2009 - 2011) demande INTERFEL réalisation FranceAgriMer.
- « Prospective filière semence de blé tendre » (avril 2011- juillet 2013) GNIS / FranceAgriMer
- « Prospective ANIVIN De France » (janvier 2011 – juin 2013) ANIVIN/FranceAgriMer
- « Prospective filière végétal d'ornement » (avril 2012-mars2014) Valhor / FranceAgriMer
- « Prospective filière lait de vache » (avril 2013- ...)



**Merci de votre attention
À vos questions....**

**Françoise Brugière
Mission Prospective/FranceAgriMer**



FranceAgriMer



iteipmai

Journées techniques • Rendez-vous d'herbalia