

ÉTAPE PAR ÉTAPE

dans l'entreprise et dans la collectivité

ÉTAPE 3

Exercice de prospectives stratégiques

1 sous-étape :

- Analyse des futurs voulus en vue de se doter d'une vision stratégique

La prospective est l'art de prendre en considération le futur dans les décisions du présent. Il s'agit d'anticiper le futur afin de pouvoir s'y adapter. Plus simplement, en regard de la situation globale actuelle, il s'agit de se poser les questions suivantes : « *Comment la situation va changer?* », « *Comment elle va nous influencer?* » et « *Quel chemin allons-nous prendre pour nous adapter?* ». On pourrait résumer en disant que la prospective est la recherche de l'adaptation à l'évolution du contexte extérieur.

On parlera de **prospective stratégique** lorsque celle-ci vise à se doter d'une vision d'avenir (d'entreprise ou territoriale). « *Que voulons-nous être dans 20 ou 30 ans? Qu'est-ce qui peut être fait et comment le faire?* » Il s'agit de se donner un horizon précis, un cap à atteindre, une vision « voulue » susceptible de se transformer en stratégie d'actions.

Une vision, dite « voulue », est généralement une combinaison du « *possible* » et du « *souhaitable* », soit de ce que l'on PEUT devenir et de ce que l'on VEUT devenir.

Effectivement, la prospective regarde l'avenir de 2 façons distincts mais complémentaires : par la « **prospective descriptive** » et par la « **prospective normative** ». La première décrit les « possibles », soit les tendances et les forces de changement qui structurent notre société, à partir de l'analyse des informations dont nous sommes inondés quotidiennement. La seconde pose plutôt un regard sur les désirs, les forces et les faiblesses de l'organisation concernée afin d'y dégager les « souhaitables ». Reste donc à croiser le descriptif et le normatif pour identifier et déterminer les intersections, lesquelles guideront notre choix vers un avenir « voulu ».

L'objectif de cette troisième étape du processus d'intégration du développement durable est de se doter d'une vision stratégique de développement qui s'inscrira dans le plan de développement durable. Mais attention, dans une logique de développement durable, tout futur n'est pas possible et souhaitable.



DÉTAILS	MANAGEMENT DURABLE ET RESPONSABLE	AGENDA-21 LOCAL
<p>Analyse des futurs voulus</p> <p><i>L'idée sous-jacente à la prospective stratégique est que l'avenir se construit pas à pas.; il faut l'envisager et l'anticiper plutôt que simplement le subir.</i></p> <p><i>Généralement, l'analyse du futur voulu, voire l'élaboration d'une vision stratégique, ce fait en 3 étapes : 1) le diagnostic (ou bilan ou état des lieux), 2) l'analyse des tendances et des scénarios avec la prospective, 3) la vision (qui combine l'avenir possible avec l'avenir souhaitable). La démarche répond donc aux questions suivantes :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Où en sommes-nous présentement?</i> • <i>Où allons-nous?</i> • <i>Provenant du contexte global, qu'est-ce qui peut nous influencer?</i> • <i>Comment allons-nous nous adapter?</i> • <i>Où voulons-nous aller?</i> • <i>Comment nous y prendre ?</i> 	<p>Dans le contexte d'une entreprise, la formulation de la vision sous-tend de porter un nouveau regard sur ses environnements (technologique, économique, environnemental, réglementaire, social, culturel...), son marché, ses produits/services, ses processus et sa finalité. L'entreprise est ainsi en mesure d'anticiper les changements, de saisir les forces en jeu et d'y déceler des opportunités pour l'avenir.</p> <p>Pour l'entreprise, la prospective doit être vue comme une étape d'exploration des futurs possibles, utile pour la formulation de sa vision stratégique. Toutefois, la prospective doit également servir pour répondre aux enjeux stratégiques du développement durable de l'entreprise, notamment pour améliorer sa compétitivité durable, améliorer l'adéquation permanente de ses produits et services face aux exigences et attentes nouvelles des marchés et pour prévenir ses risques sociaux et environnementaux.</p>	<p>La prospective territoriale s'appuie généralement sur un diagnostic de territoire et une identification des enjeux futurs et ce, dans le but de mettre en évidence des futurs possibles à des échéances données. Ce diagnostic doit s'appuyer sur le passé et le présent du territoire pour en fournir à tous une image réaliste et concrète, mais aussi sur le futur en considérant les tendances environnementale, sociale, culturelle, économique, réglementaire... en jeu. Effectivement, cette démarche permet de formuler des scénarios, voire à déterminer ce que deviendra la communauté si les tendances observées se maintiennent.</p> <p>Note :</p> <p><i>« La prospective territoriale des années 1990 s'inscrivait beaucoup dans la logique de la prospective normative [qui privilégie un avenir rêvé et désiré]. Elle était une réponse à l'appauvrissement de certains territoires qui cherchaient à travers une démarche collective, de bâtir une nouvelle vision du territoire.</i></p> <p><i>Mais depuis le début des années 2000, les "gouvernements locaux" expriment de nouvelles demandes. Ils retournent à une prospective plus exploratoire [celle qui part du présent pour explorer différents futurs possibles], bien que toujours à visée normative. Il s'agit pour eux moins de dessiner les futurs souhaitables —dont ils sentent bien confusément qu'ils n'ont sans doute plus les moyens— que de comprendre le monde, ses évolutions actuelles, leurs impacts possibles. Ils commencent à réaliser que "trop d'information tue l'information" et qu'ils ne sont pas finalement mieux informés qu'avant, alors que le</i></p>

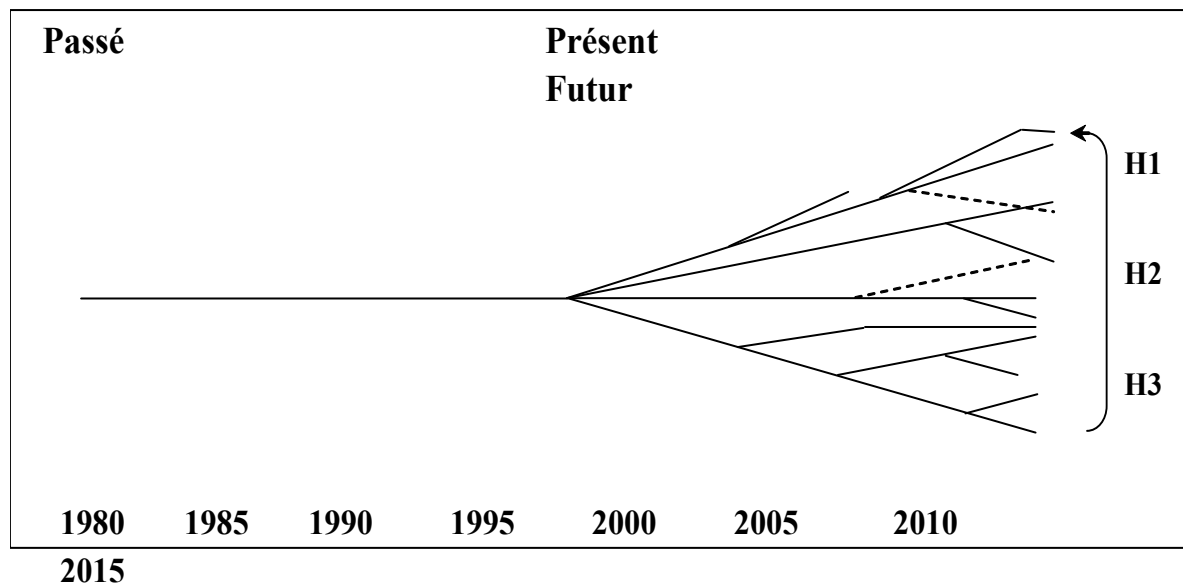


DÉTAILS	MANAGEMENT DURABLE ET RESPONSABLE	AGENDA-21 LOCAL
		<p><i>monde lui change de plus en plus vite.</i></p> <p><i>La prospective territoriale pourrait alors revenir à l'un des rôles premiers de la prospective : l'alerte avancée. Donner des moyens aux décideurs de détecter les crises à venir, au-delà de la seule observation des phénomènes. »</i></p> <p>www.reperes-oipr.com/html/doc/2007/D_2005_TF5.doc</p>
	<p>BONS COUPS ET CONDITIONS GAGNANTES</p>	<p>BONS COUPS ET CONDITIONS GAGNANTES</p>
	<p>OUTILS Méthode des scénarios; Veille; projections des tendances; techniques statistiques et méthodes de simulation et de prévision...</p>	<p>OUTILS Atelier de réflexion prospective</p> <ul style="list-style-type: none"> • Théorie par l'action • Fantaisie guidée (<u>dans la mesure où elle est bien guidée</u>) <p>http://www.a21l.qc.ca/9577_fr.html</p>



ANNEXE 1

ARBORESCENCE DES FUTURS



La prospective seule est généralement centrée sur le «que peut-il advenir ?» (Q1).

Elle devient stratégique quand une organisation s'interroge sur le «*que puis-je faire ?*» (Q2). Une fois ces deux questions traitées, la stratégie part du «*que puis-je faire ?*» (Q2) pour s'en poser deux autres : «*que vais-je faire ?*» (Q3) et «*comment le faire ?*» (Q4). D'où le chevauchement entre la prospective et la stratégie.



ANNEXE 2

HUIT ÉTAPES DE LA MÉTHODE DES SCÉNARIOS

La méthode des scénarios a l'avantage de ne pas décrire un avenir mais plusieurs avensirs possibles. Elle repose sur une approche collective et participative. Toutefois, la qualité des résultats est intimement liée aux participants. Il importe de disposer d'un large éventail de connaissances et d'opinions et de faire attention aux jeux de pouvoir.

