

Prospective & décision dans les organisations

Penser le futur, agir au présent dans un monde incertain

Philippe Durance

Professeur, titulaire de la chaire de Prospective du Conservatoire national des Arts & Métiers (CNAM), Paris

Chercheur au laboratoire Histoire des Technosciences en Société (HT2S)

La prospective : un concept flou

- Une origine (souvent) oubliée
- Un terme aux sens multiples, dans des contextes variés
 - Un lien avec l'avenir, l'incertitude, le risque
- Une appropriation de plus en plus large (design, modélisation, etc.)
- Une véritable difficulté de traduction

Une critique de la décision

G. Berger, un philosophe en action

- Naissance à Saint-Louis (Sénégal) en 1896
- Philosophe, haut fonctionnaire
 - Directeur général de l'enseignement supérieur au ministère de l'Éducation nationale (1952-1960)
- Élabore les premiers éléments d'une « anthropologie prospective » à partir de 1955
- Meurt accidentellement en 1960



Une critique de la décision (publique)

- Une époque inédite
 - Un monde qui s'accélère
 - Une convergence de plusieurs techniques nouvelles (nucléaire, cybernétique, astronautique, etc.)
 - La montée de la complexité
- Les situations rencontrées sont cesse nouvelles
- Les méthodes classiques d'aide à la décision ne suffisent plus

L'attitude prospective

→ « Voir loin »

- Dépasser le court terme, étudier l'avenir lointain
- Associer prospective et prévision

→ « Voir large »

- Confronter des analyses issues d'expériences différentes pour dégager une vision commune

→ « Analyser en profondeur »

- Rechercher les facteurs réellement déterminants

Une diffusion large et profonde

- À partir des années 60
- Au niveau de l'État (aménagement du territoire, planification)
 - Formalisation des concepts et des méthodes
- Dans les grandes entreprises

L'École française de prospective

- Un courant développé en France (à partir des années 60) et reconnu comme tel
 - L'école française de prospective
- Une forte internationalisation
 - Europe, Afrique, Amérique du sud

Le CNAM et la prospective

- Création d'une chaire au Conservatoire national des Arts & Métiers en 1982
 - De nombreuses évolutions en lien avec les organisations
- Le Conservatoire est le seul établissement de l'ESR français à offrir des formations diplômantes
 - Diplômes d'établissement, master, doctorat

Jacques Lesourne (1928-2020), économiste, professeur titulaire de chaire au CNAM



Décision et incertitude

Anticiper face à l'incertitude

« Je vous condamne à l'incertitude. »

Marcel Pagnol, *Topaze*, 1930

Anticiper face à l'incertitude

- Un « mur » d'incertitude
 - Les phénomènes disruptifs se multiplient
 - Une incapacité croissante des organisations à anticiper
 - Une prise de conscience de cette incapacité
- L'incertitude comme *condition fondamentale* du fonctionnement des organisations

Le Monde, 18 mars 2021

POLITIQUE

L'Etat a manqué d'anticipation dans la gestion de la crise sanitaire, juge la Cour des comptes

Le Monde, 17 septembre 2022

Dans les hôpitaux, l'absence d'un véritable plan de continuité d'activité, « les dispositifs d'urgence », rapport annuel.

PLANÈTE • ITALIE

Inondations en Italie : le manque d'anticipation du gouvernement dénoncé après la mort de dix personnes

Un déluge s'est abattu sur la région des Marches, dans l'est du pays. Pour beaucoup, les dommages auraient pu être atténués si les mesures de prévention adéquates avaient été mises en œuvre.

Par Olivier Bonnel (Rome, correspondance)

Le Monde, 27 juin 2026

Macron et Lecomte accusés de ne pas avoir assez préparé la France

L'exécutif assure avoir fait le nécessaire dans la lutte contre le réchauffement, alors que les critiques sur le manque d'anticipation se multiplient

Le Monde, 8 juillet 2026

Les entreprises s'adaptent tant bien que mal à la chaleur

Si nombre d'entre elles ont su faire preuve de bon sens pour soulager leurs salariés, le manque global d'anticipation est dénoncé

Anticiper face à l'incertitude

→ Une injonction à anticiper

- « Nous avons manqué d'anticipation », « Il faut anticiper »

Le Monde, 28 juillet 2026

« Le plus important aujourd'hui, c'est d'anticiper ces risques »

Dans un entretien au « Monde », la commissaire européenne chargée de la gestion des crises, Hadja Lahbib, tire les premières leçons des incendies en France et en Espagne

PAGE 7

→ Oui, mais comment ?

→ Le problème est-il simplement lié à un défaut d'anticipation ?

Le futur comme problème

- Les organisations doivent faire face à une multiplication des situations d'anticipation
 - L'incertitude, une source de problèmes majeure
- L'anticipation, problématique fondamentale de l'action collective
- Système d'anticipation
 - Ensemble des concepts, des outils et des pratiques mis en œuvre pour anticiper des situations d'anticipation

Les 3 périls de la décision

Incapacité à cerner le problème réel

Incapacité à imaginer une solution adaptée

Incapacité à transformer la décision en action

Problème



Décision



Action

La décision repose sur de mauvais fondements
(erreurs de jugement, d'analyse, incompréhensions, etc.)

Effet de sidération
Aucune décision ne peut être prise (« indécidabilité »)

La décision n'est pas ou mal mise en œuvre
(problème d'appropriation, poids de la « raison automatique »)

Le problème ? Le problème !

Un silence
organisationnel

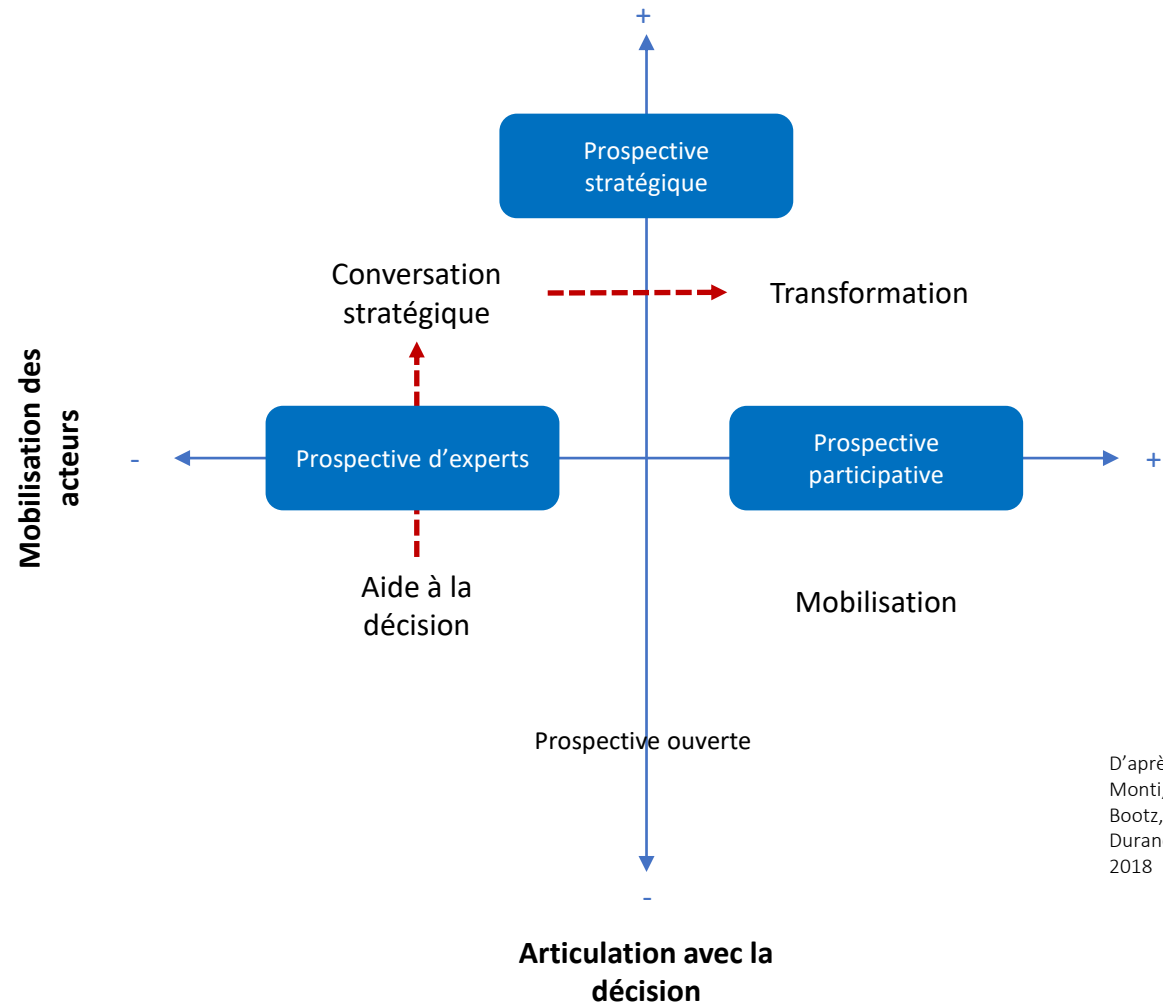
- Le bien-fondé des questions est rarement interrogé
 - L'influence de l'actualité
 - Le refus d'entendre
 - La tyrannie des idées dominantes et le rejet des points de vue minoritaires
 - Le poids des idées reçues
 - L'entre-soi

- Il n'y a pas de bonnes réponses à une mauvaise question (débat stérile)



La prospective, en pratique

Des pratiques variées



D'après : Bootz,
Monti, 2008 ;
Bootz, Monti,
Durance & al.,
2018

Des pratiques variées

- La prospective appliquée aux territoires est une forme particulière de prospective (articulation d'échelles, participation)
 - Souvent portée par conseils de développement, les agences d'urbanisme ou les CESER
- Quelques applications et exemples
 - Concevoir une stratégie régionale de développement économique (Martinique) ou d'aménagement du territoire (Hauts de France)
 - Étudier les futurs besoins en eau d'un territoire (PACA)
 - Réfléchir au développement touristique local (Quimper)
 - Mettre en place une plateforme de prospective (Grand Genève)

La place centrale des scénarios

- La formalisation d'histoires du futur (appropriables et actionnables)
- Quatre objectifs principaux
 - Faire prendre conscience de la multiplicité des futurs possibles
 - Comprendre les dynamiques en cours et à venir de l'environnement
 - Construire et partager des représentations de l'avenir
 - Identifier des menaces et des opportunités
- L'élaboration de scénarios prospectifs n'est pas une finalité

Anticiper pour agir, ensemble

- Il faut anticiper (une nouvelle injonction)
- Le problème n'est pas seulement un défaut d'anticipation
 - De nombreuses situations ont été anticipées (changement climatique, pandémie, etc.)
- Pas d'anticipation réussie sans mobilisation

Merci pour votre attention !