

Prospective appliquée **Transformer l'incertain en** **leviers d'action**

INSTITUT DES ACTUAIRES - 16 SEPTEMBRE 2025

Antoine Maire

Sommaire

01. L'anticipation

Evolution historique et approche théorique

02. La prospective stratégique

Un outil face à l'incertitude

03. Exemples d'outils

Pour appliquer concrètement la prospective

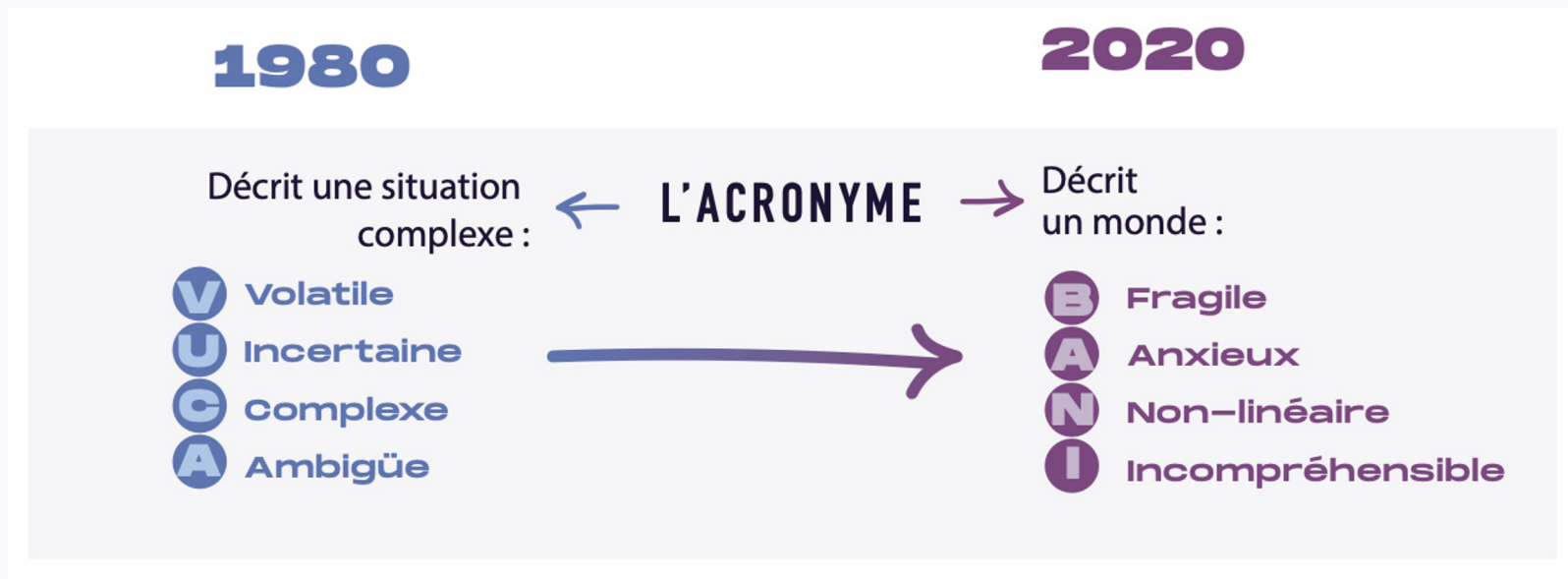
01.

L'anticipation

L'anticipation

A. UN MONDE PLUS INCERTAIN

Une angoisse croissante à l'égard de son évolution et une perte de repères sur la capacité à se projeter dans l'avenir (ex : affaiblissement des alliances ; IA et évolution des métiers ; augmentation des périls ; etc.)



L'anticipation

B. LA PROSPECTIVE ET SES CRITIQUES

Des approches qui ont connu un déclin marqué depuis la fin des années 1980, liée aux limites des démarches mises en œuvre et à un recul de l'intérêt pour la planification.

LES LIMITES DE CES DÉMARCHES :

- Les apories de la futurologie et l'illusion de la prévision.
- Une rigueur méthodologique souvent questionnable.
- Une complexification progressive des méthodologies les rendant difficilement opérables.
- Une difficulté à évaluer concrètement les impacts et les résultats produits par ces démarches.

L'anticipation

C. UNE APPROCHE SCIENTIFIQUE

Une approche inspirée des travaux développés au sein de l'UNESCO par Riel Miller autour du concept de littératie des futurs (R. Mieller, 2020)

NOS AMBITIONS :

Comprendre comment nos visions de l'avenir influencent les décisions que nous prenons aujourd'hui

Mettre en exergue les **systèmes anticipatoires**, les modèles (souvent inconscients) qu'on utilise pour penser le futur, fondés sur nos croyances, expériences, et savoirs.

- Identifier les hypothèses et les systèmes d'anticipation actuels.
- Explorer des futurs alternatifs en se demandant : « Et si nos hypothèses étaient modifiées ou supprimées ? »
- Réfléchir à la manière dont ces nouveaux futurs remettent en question notre façon de penser le présent.

L'anticipation

D. LA COMPLEXITE ET LA PENSEE SYSTEMIQUE

Des contextes d'incertitudes de plus en plus courants dans les prises de décisions stratégiques (Crises géopolitiques, Covid19, changement climatique, etc.)

Saisir la complexité pour sortir d'une logique réductrice et penser l'interactions des facteurs, les chaînes causales, etc. (cf. pensée de la complexité E. Morin)

Les problèmes complexes / pernicioeux (*wicked problem* – Horst Rittel / Melvin Webber, 1973) :

- une connaissance incomplète ou contradictoire ;
- un grand nombre de parties prenantes aux intérêts divergents ;
- une interconnexion entre le problème et d'autres enjeux structurels.

02.

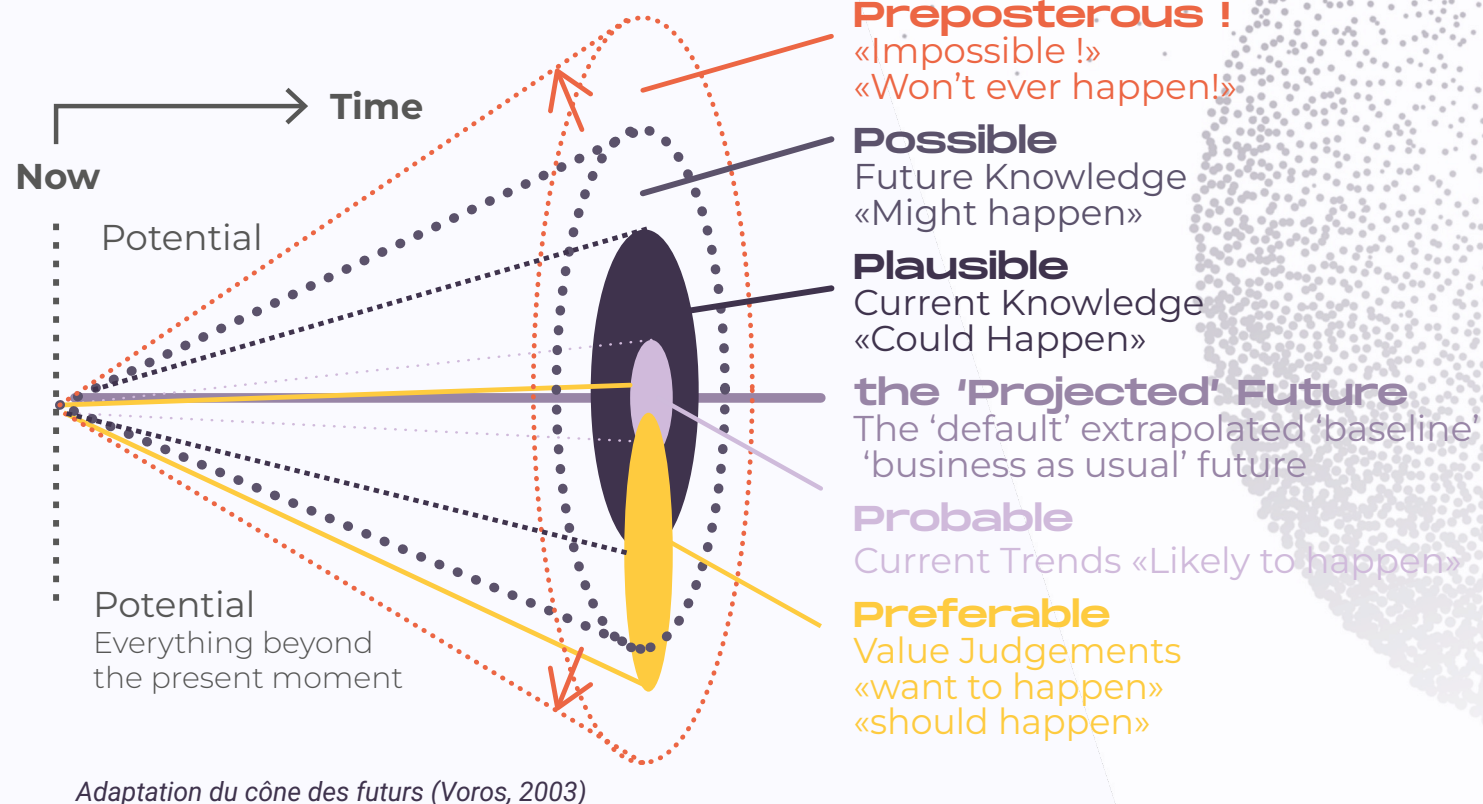
La prospective

La prospective

A. LES FONDAMENTAUX

- Explorer et prendre conscience des futurs possibles.
- Naviguer dans la complexité.
- Mener des démarches collaboratives.
- Penser demain pour transformer aujourd'hui.

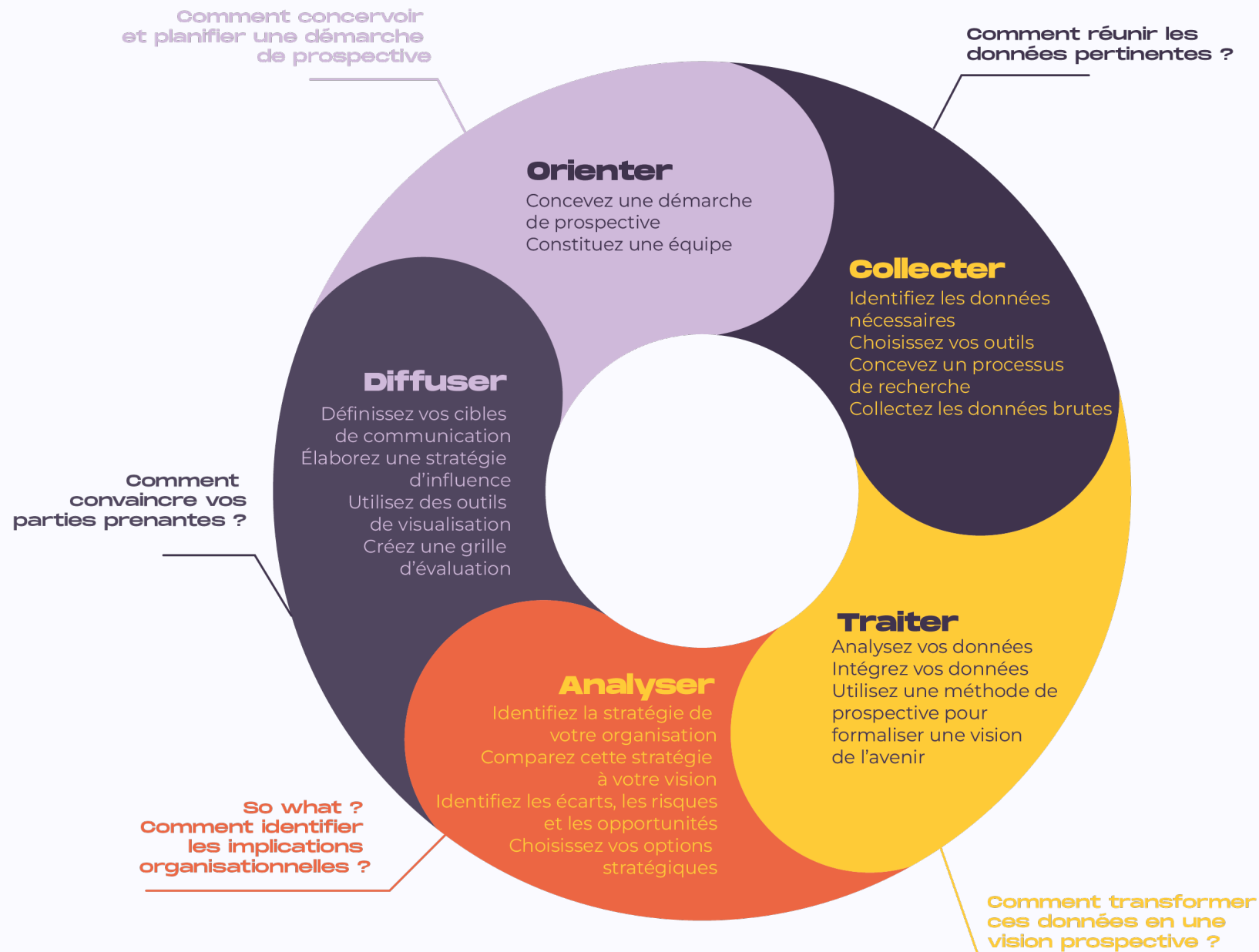
→ La prospective comme outil pour redonner du pouvoir d'agir face à l'incertitude et à la complexité.



La prospective

B. NOTRE APPROCHE

Une approche inspirée du cycle du renseignement pour favoriser la production de résultats directement opérationnels et ajustés aux objectifs de la démarche.



La prospective

C. LES FINALITES



STRATÉGIE ET PROSPECTIVE

Elle est un outil indispensable pour anticiper les évolutions futures et préparer des réponses adaptées face à l'incertitude.



ANTICIPATION DES RISQUES, RÉSILIENCE ET PROSPECTIVE

Elle est un outil essentiel pour identifier les risques dans un environnement incertain.



INNOVATION ET LA PROSPECTIVE

Elle joue un rôle clé dans le renforcement de l'innovation en offrant des perspectives nouvelles et en organisant le présent pour mieux préparer l'avenir.



INFLUENCE ET PROSPECTIVE

Elle aide à sensibiliser et à fédérer un écosystème d'acteurs autour d'une vision partagée. En créant un consensus à l'intérieur et surtout à l'extérieur des organisations, elle renforce leur pouvoir d'influence et facilite la création de des coalitions d'acteurs engagés.

La prospective

D. LUTTER CONTRE NOS BIAIS

Un biais renvoie à l'idée que nos opinions, perceptions et croyances influencent nos conclusions de manière partielle. Cette influence affecte la perception des faits et des opinions :

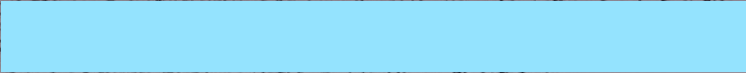
- Biais de recherche liés à l'échantillonnage, à la construction de la base de données, au format de la publication
- Biais de disponibilité/fluidité lié à la facilité avec laquelle des cas ou des exemples pertinents peuvent être rappelés en mémoire.
- Biais de représentativité qui renvoie à la tendance à surgénéraliser une propriété connue, positive ou négative, pour en déduire d'autres propriétés du même signe.
- Biais de groupe liés au fonctionnement des groupes qui favorisent la conformité sociale.
- Biais d'intérêt liés aux enjeux stratégiques ou tactiques des individus ou organisations

Trois concepts clés :

- Les tendances
- Les signaux faibles
- Les wild cards

03.

Les outils



Exemples d'outils

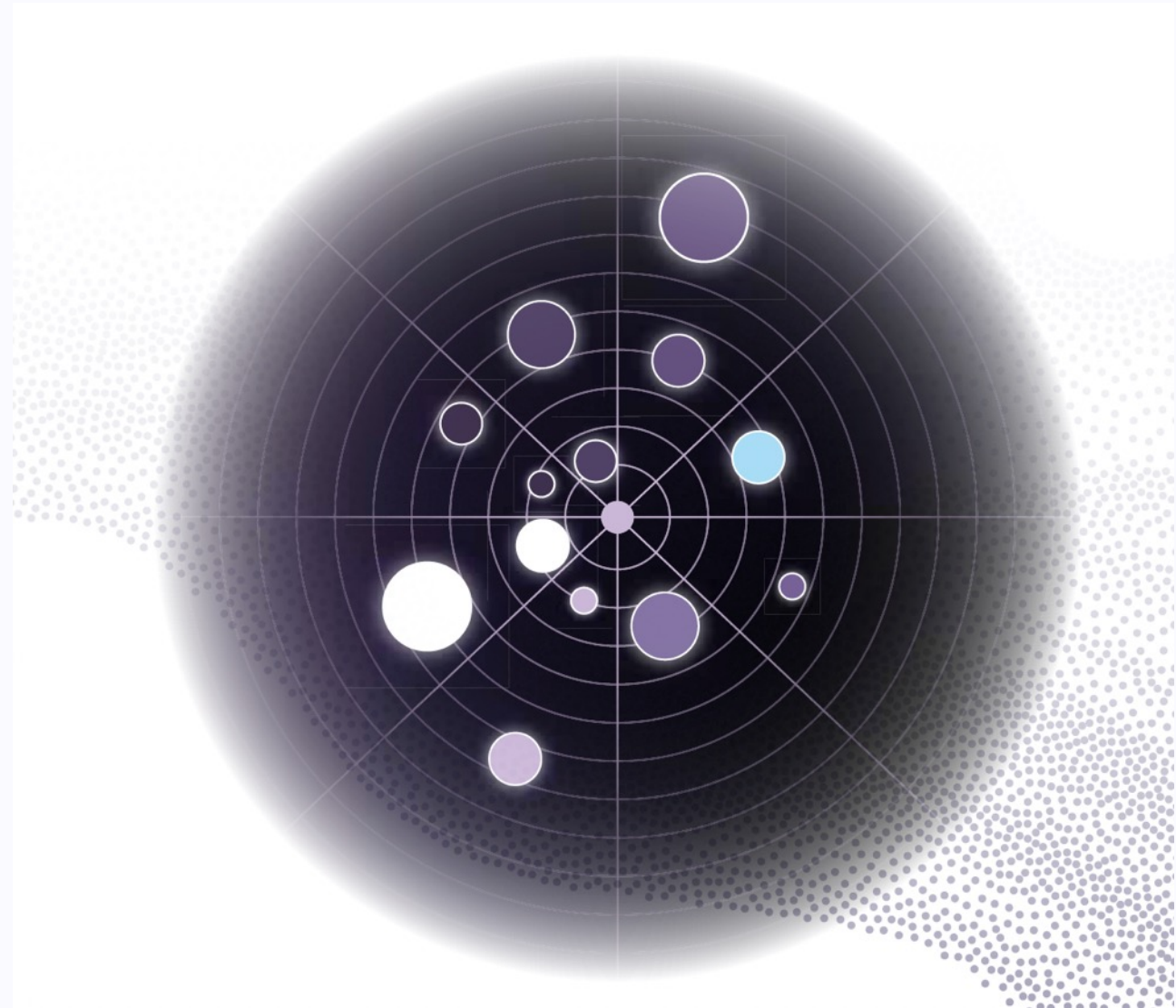
A. LE RADAR DE TENDANCES

Objectif :

Analyser les tendances et les signaux faibles et leur implication pour l'organisation.

Méthodologie :

1. Analyser les tendances et les signaux faibles.
2. Hiérarchiser les variables en fonction de leur niveau de probabilité et d'impact.
3. Mettre en relation les tendances et les signaux faibles identifiés afin d'anticiper les effets de leur interaction.
4. Formaliser des fiches « tendance ».



Exemples d'outils

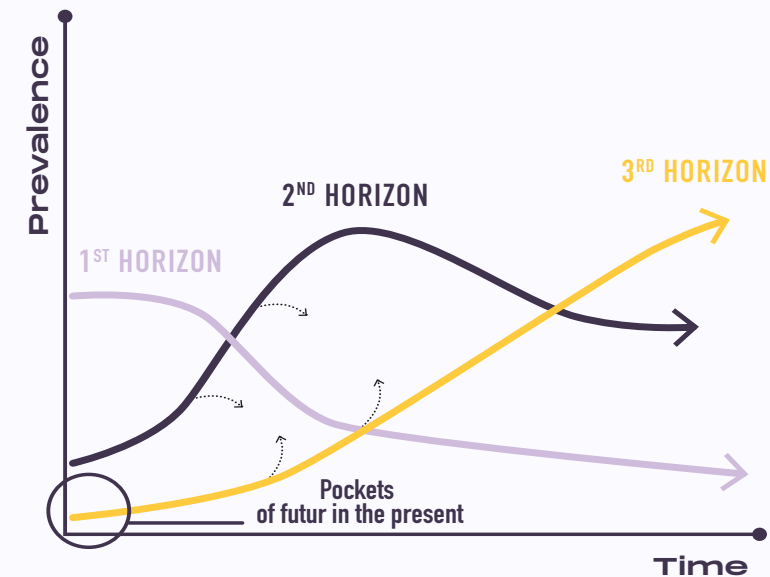
B. ATELIERS STRATÉGIQUES

Objectif :

Conception et animation d'un atelier stratégique pour définir un chemin d'action sur un sujet émergent ou innovant.

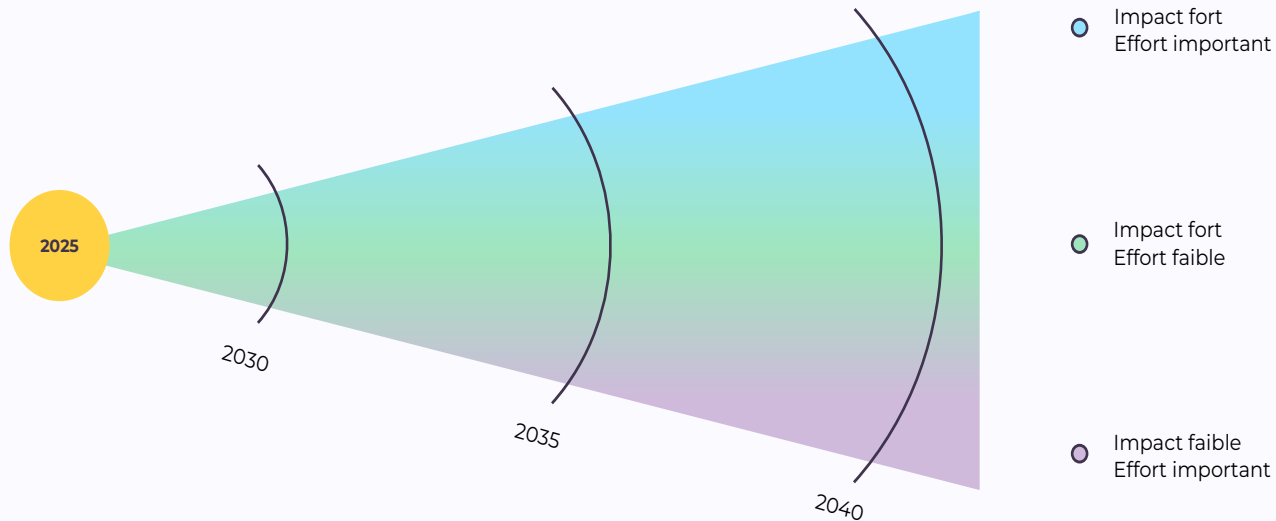
Méthodologie :

1. Formalisation de scénarios
2. Mise en débat par l'intervention d'experts externes.
3. Exercice de policy-stress testing pour valider la robustesse des décisions stratégiques face à différents futurs.



Exemples d'outils

C. ANIMATION DE DISPOSITIF COLLABORATIFS



Objectif :

À l'horizon 2040, comment les organisations peuvent-elles s'adapter pour concilier le développement du numérique avec les enjeux climatiques ?

Méthodologie :

1. Horizon scanning.
2. Elaboration de scénarios.
3. Construction d'un chemin d'actions via une méthodologie de backcasting.

Exemples d'outils

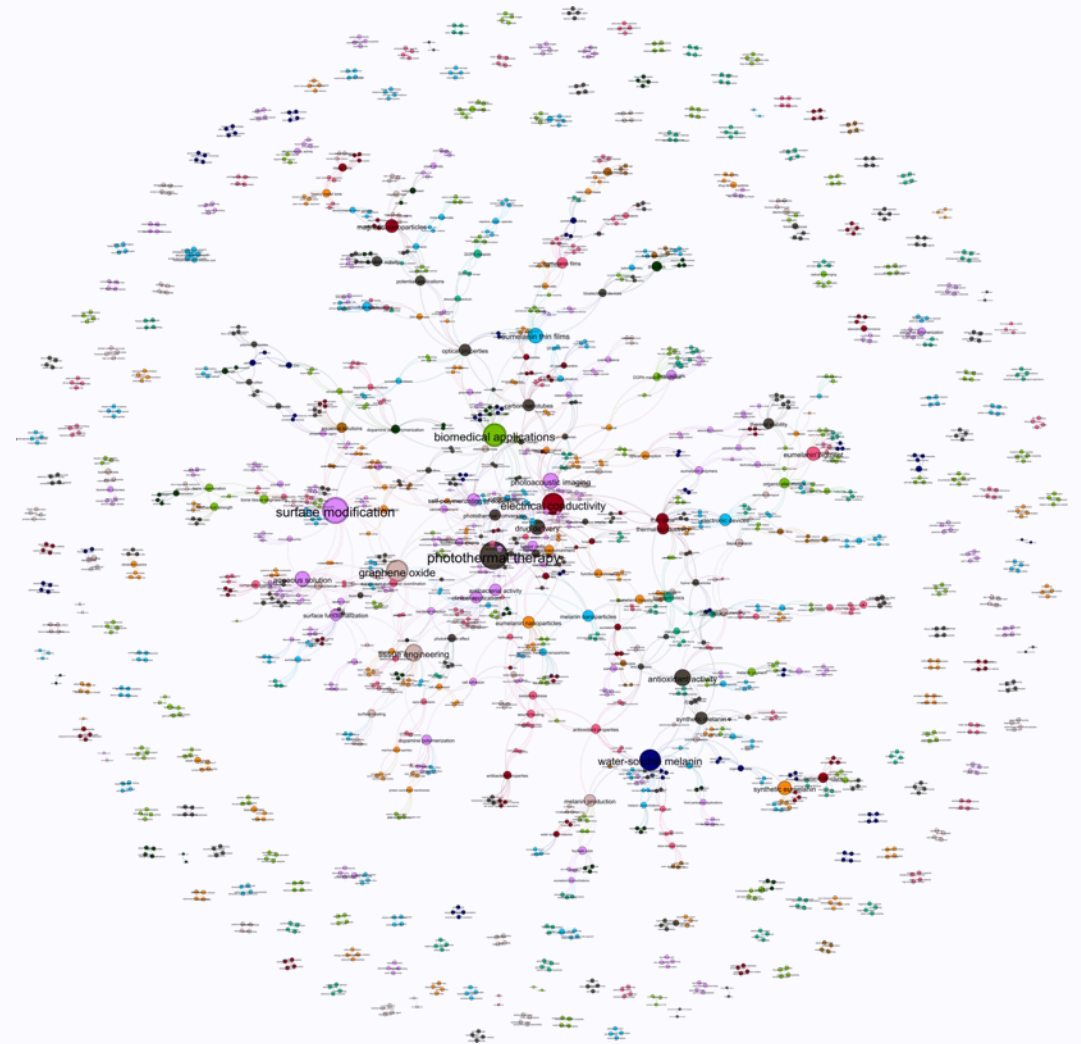
D. LA PROSPECTIVE TECHNOLOGIQUE

Objectif :

Mise en discussion des développements technologiques sur un sujet données.

Méthodologie :

1. Caractérisation du sujet de l'étude.
2. Sélection des données pertinentes.
3. Analyse et traitement des données.





Merci