



## Quaderni del LIPSOR

# La Previsione Strategica Per le imprese e i territori

**Michel Godet**

Philippe Durance

Traduzione dal francese

Umberto Misso

Serie di ricerca n° 10

Gennaio 2009

**Il Circolo degli Imprenditori del Futuro**





## Quaderni del LIPSOR

### Collezione diretta da

Marc Giget, Michel Godet et Yvon Pesqueux

### Comitato di redazione

Nathalie Bassaler, Philippe Durance, Kais Hammami  
Isabelle Menant, Régine Monti, Sonny Perseil

### Comitato scientifico

Frank Bournois (Paris2), Pierre Chapuy (Cnam), Patrick Cohendet (Strasbourg-L.Pasteur), Jean-Alain Héraud (Strasbourg-L.Pasteur), Patrick Joffre (IAE de Caen), Kais Hammami (LIPSOR), Jacques Lesourne (Futuribles International), Alain Charles Martinet (Lyon III), Marc Mousli (LIPSOR), Maurice Thevenet (Cnam), Jacques Rojot (Paris I), Sylvain Wickham (ISMEA).

### Nota per gli autori

I quaderni del LIPSOR pubblicano i risultati di studi e di ricerche accademiche, in francese, in inglese ed in arabo, di previsione strategica, innovazione ed organizzazione. Gli autori devono indirizzare tre copie del loro testo (40 a 80 pagine) al Lipsor. I testi saranno sottoposti a due membri di comitato scientifico, che lo trasmetteranno se necessario ad un relatore esterno. Gli autori saranno avvertiti per iscritto dell'accettazione, eventualmente con riserva di modifica, o del rifiuto di pubblicazione.

*I Quaderni esprimono l'opinione dei loro autori  
e non riflettono necessariamente quella del Lipsor*

Laboratoire d'Innovation de Prospective Stratégique et d'Organisation

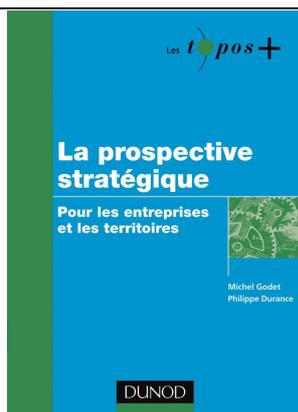
CNAM - 2 rue Conté - 75003 Paris

Tél. : (33) 01 40 27 25 30 Fax : 01 40 27 27 43

Secrétariat: [sec.prospective@cnam.fr](mailto:sec.prospective@cnam.fr)

Jean-jacques.perseil@cnam.fr

Internet: [www.lapropective.fr](http://www.lapropective.fr)



Questo quaderno di ricerca n°10 del Lipsor è l'adattamento in italiano di *Previsione strategica per le imprese ed i territori* pubblicato dalle edizioni Dunod nella collezione *Topos* in settembre 2008. Ringraziamo il *Cercle des entrepreneurs du futur* [Circolo degli imprenditori del futuro, n.d.t.] (<http://www.laprospetive.fr/cercle>) di avere finanziato le traduzioni nelle varie lingue: inglese, arabo, spagnolo, italiano, cinese e presto in tedesco. Ringraziamo anche le edizioni Dunod di avere rinunciato ai loro diritti per contribuire alla divulgazione della conoscenza ed alla diffusione della scuola francese di previsione.

Questo Quaderno del Lipsor costituisce un'introduzione al *Manuel de prospective stratégique*, in due volumi e 700 pagine, pubblicato dalle edizioni Dunod (terza edizione 2007). Il lettore anglofono potrà riferirsi ai libri precedenti *From Anticipation to Action, a Handbook of Strategic Prospective*, UNESCO, 1994 e *Creating futures : Scenario Planning as a Strategic Management Tool*, Economica, 2006, disponibile *online* gratuitamente sul sito del Lipsor.

Il *Circolo degli imprenditori del futuro*, creato nel 2003, comprende circa una cinquantina di membri, organismi ed imprese partner uniti dallo stesso spirito d'evergetismo: realizzare « il bene pubblico a partire dalle liberalità private ». È così che, nell'antichità, i Romani ricchi si rovinavano per l'interesse generale costruendo teatri o acquedotti! Dal 2005, il *Circolo degli imprenditori del futuro* è controllato dalla CNE (*Centre national de l'entrepreneuriat*, Centro Nazionale di l'Imprenditoria n.d.t.). L'obiettivo principale del Circolo è di pensare ed agire diversamente contribuendo alla società della conoscenza e sostenendo l'impreditoria e le iniziative locali di sviluppo.

Dal 2003, il *Circolo degli imprenditori* si è dedicato in particolare alla diffusione gratuita, in tutto il mondo ed in tre lingue, dei metodi di previsione strategica (ateliers, scenari, strategie degli attori, ecc.) sviluppate nell'ambito del Laboratorio d'Innovazione, di Previsione strategica e d'Organizzazione (Lipsor) del CNAM (*Conservatoire National des Arts et Métiers*, n.d.t.). I software corrispondenti, messi in linea da l'Epita (*Ecole d'Ingénieurs en Informatique*, n.d.t.) sono stati oggetto di circa una trentina di migliaia di *download* da partire dal sito internet del Lipsor.

## Sommario

<b>Prefazione .....</b>	<b>6</b>
<b>Nota al lettore .....</b>	<b>8</b>
<b>Introduzione : I fondamenti della previsione strategica.....</b>	<b>13</b>
<b>Capitolo 1 : Del rigore per un'indisciplina intellettuale.....</b>	<b>18</b>
I. <i>Pianificazione, previsione e strategia : quale differenza ? .....</i>	19
1.    Una necessaria chiarificazione dei concetti.....	21
2.    Dai desideri della previsione alle realtà della strategia .....	22
3.    Quale strategia per quale livello di incertezza? .....	22
4.    Quatre attitudes face à l'avenir .....	23
5.    Cinque domande fondamentali per costruire l'avvenire.....	24
6.    I fattori dello sviluppo sono innanzitutto endogeni .....	24
II. <i>Cinque idee-chiavi della previsione .....</i>	25
1.    Il mondo cambia, ma i problemi restano .....	25
2.    L'avvenire, frutto del caso, della necessità e della volontà .....	26
3.    Alt alla complicazione del complesso .....	27
4.    Porsi le buone domande e diffidare delle idee ricevute.....	27
5.    Dall'anticipazione all'azione passando per l'appropriazione.....	28
III. <i>La previsione strategica.....</i>	29
1.    La pianificazione strategica per scenari.....	29
2.    Il procedimento e le sue tappe .....	30
3.    Strumenti per il rigore .....	33
4.    Approcci modulari e contingenti .....	34
5.    Un caso di pianificazione per scenari : Axa France .....	35
6.    Una via d'avvenire : la previsione di settore .....	36
IV. <i>Del buon uso dei metodi e degli strumenti .....</i>	38
1.    Il sogno del chiodo ed il rischio del martello .....	39
2.    A cosa serve uno scenario ?.....	40
3.    Come giudicare la qualità di uno scenario ?.....	41
4.    Il diavolo è (spesso) nel dettaglio .....	42
5.    Gli ateliers di previsione strategica .....	43
<b>Capitolo 2 : Dai problemi ai metodi .....</b>	<b>46</b>
I. <i>Il metodo degli scenari : vista d'insieme .....</i>	46
1.    La dinamica degli scenari .....	47
2.    L'elaborazione di scenari.....	47
3.    Utilità e limiti .....	49
II. <i>Iniziare il processo : gli ateliers della previsione .....</i>	50
1.    I differenti tipi di ateliers .....	50
2.    Principi d'attuazione e d'animazione .....	51
3.    Utilità e limiti .....	52

III.	<i>Stabilire la diagnosi dell'impresa.....</i>	53
1.	L'albero delle competenze.....	53
2.	I metodi e gli strumenti dell'analisi strategica.....	54
3.	La diagnosi strategica .....	55
IV.	<i>Identificare le variabili-chiave .....</i>	57
1.	Le fasi dell'analisi strutturale .....	58
2.	Le differenti variabili e la loro interpretazione.....	59
3.	La messa in evidenza di variabili nascoste.....	60
4.	Utilità e limiti .....	61
V.	<i>Analizzare le strategie degli attori.....</i>	62
1.	Le fasi dell'analisi .....	63
2.	Utilità e limiti .....	65
VI.	<i>Sondare il campo dei possibili e ridurre l'incertezza.....</i>	66
1.	L'analisi morfologica .....	66
2.	L'inchiesta Delphi .....	69
3.	L'abaco di Régnier .....	71
4.	Un metodo degli impatti incrociati probabilistici.....	73
VII.	<i>Valutare le opzioni strategiche .....</i>	75
1.	Gli alberi di rilevanza .....	75
2.	Multipol .....	77
<b>Capitolo 3 : La previsione strategica per i territori.....</b>		<b>79</b>
I.	<i>Genesi e slancio della previsione territoriale.....</i>	81
1.	Pianificazione, previsione e assetto territoriale .....	82
2.	Un contesto legislativo recente molto favorevole .....	88
II.	<i>La previsione territoriale è una previsione strategica .....</i>	89
1.	Una posizione previsionale.....	89
2.	Un approccio strategico .....	90
3.	Un processo partecipativo .....	92
4.	I tre libri : blu, giallo e verde .....	93
III.	<i>Previsione territoriale e apprendimento organizzativo.....</i>	94
1.	Gli studi previsionali .....	94
2.	Aiuto alla decisione .....	95
3.	La mobilitazione.....	95
4.	La gestione del cambiamento .....	96
IV.	<i>Alcune trappole da evitare.....</i>	96
1.	Il rischio della demagogia partecipativa.....	96
2.	Non confondere governo con <i>governance</i> .....	97
3.	Troppi scenari e non abbastanza progetti endogeni.....	98
<b>Conclusione : Le chiavi dell'eccellenza nell'impresa e nei territori.....</b>		<b>100</b>
<b>Annesso : Come sono diventato studioso di previsione .....</b>		<b>106</b>
<b>Bibliografia .....</b>		<b>113</b>

## refazione

La pubblicazione in italiano di questo testo, è di notevole importanza nel campo degli studi previsionali in particolare nel momento storico che il nostro paese, l'Europa ed il mondo, vivono.

Il libro è particolarmente importante ed utile in quanto scritto dal Professor Michel Godet (con Philippe Durance), che da molti anni insegna a Parigi come titolare della cattedra di "Previsione strategica", presso il Cnam\* (Conservatorio Nazionale per le Arti e le Industrie). Godet è autore di molti testi tradotti in varie lingue ed è molto conosciuto anche in Italia.

*La previsione strategica per le imprese e i territori\*\** è il suo testo più recente e compendia molte delle sue esperienze e il suo approccio teorico, che può essere considerato distintivo rispetto ad altre scuole, del pensiero previsionale in Europa, anche se su molte di esse ha avuto notevole influenza.

Il testo analizza la grande tradizione francese in questo campo e gli autori descrivono nell'introduzione la rispondenza del testo alla scuola francese. Si tratta, infatti, dello sviluppo del pensiero previsionale a partire dal lavoro fondante del filosofo Gaston Berger negli anni '50.

Come ho scritto io stessa in diverse pubblicazioni, il termine francese *prospective*, che attraversa tutta la storia e lo sviluppo della scuola francese, in italiano viene normalmente tradotto con "previsione".

Prospettiva, infatti, in italiano ha il significato di rappresentazione di una figura, generalmente tridimensionale su una superficie piana in modo che il risultato sia fedele alla visione che un osservatore ha in una precisa posizione. Questo termine è stato ampiamente usato nelle composizioni pittoriche, nell'arte e nella scenografia teatrale.

Il termine previsione, a sua volta, indica un'elaborazione mentale relativa al futuro sulla base di indizi abbastanza sicuri.

Personalmente, nei miei scritti, ho usato il termine collegandolo strettamente a "prospective" in francese, in termini concettuali, vale a dire condividendo lo stesso filone di scuola francese seguito da Michel Godet che, a sua volta, si rifà a G. Berger.

In questa posizione, la previsione, da me sostenuta, tiene conto del passato e del presente come base di dati quantitativi e qualitativi, ma va al di là della determinazione che può da essi provenire, utilizzando l'immaginazione in funzione dell'azione. Da qui, il carattere fortemente normativo della previsione così intesa, oltre alla necessità di sviluppare, in conseguenza, i futuri tra loro alternativi.

Ritengo importante ed utile questa preliminare precisazione terminologica al fine di poter utilizzare in tutta la sua ricchezza il testo qui presentato.

L'introduzione al testo chiarisce dettagliatamente il termine previsione come inteso dagli autori nella sua dinamica storica e nel suo utilizzo di "previsione

---

\* *Conservatoire National des Arts et Métiers* [N.d.T.]

\*\* *La prospective stratégique, pour les entreprises et les territoires*, Dunod, 2008 [N.d.T.]

strategica” di cui lo stesso Godet è il principale autore e promulgatore nel mondo in relazione a tali studi.

La previsione strategica è diretta ai decisori e, in particolare, a quelli operanti nei diversi territori oltre che alle imprese. Va, inoltre, sottolineato che la previsione territoriale è una branca di questi studi, iniziata anch’essa in Francia e largamente utilizzata. Come bene articolato nel terzo capitolo, essa è mirata sia all’assetto territoriale che agli attori che su di esso operano. Mi auguro, a tal proposito, che questo testo sia diffuso e utilizzato dai decisori in Italia a livello territoriale, regionale, provinciale e comunale, luoghi in cui molte decisioni vengono prese e dove l’utilizzo della previsione territoriale potrebbe essere di notevole supporto per operare in un contesto ricco di incertezze legate ai grandi mutamenti dei nostri tempi.

Ritengo, inoltre, di notevole importanza la parte dedicata ai metodi ed in particolare agli scenari, nonché all’utilità e al necessario utilizzo degli *atelier* che nella mia esperienza di molti anni ho potuto seguire ed utilizzare in contesti diversi.

Credo che questo testo sia importante per chi, a diversi livelli ed in diversi campi, in Italia, deve decidere e ha necessità di operare con la consapevolezza sia del proprio contesto economico-sociale, in situazione di cambiamenti che vanno al di là del territorio stesso, sia delle conseguenze che ciascuna decisione o azione può avere sul territorio stesso, abbassando quindi il margine di errore.

Sono certa, infine, che abbassare il margine di errore nelle decisioni e nelle azioni, in situazioni di grandi mutamenti a vari livelli, costituisca il ruolo centrale della previsione.

*Eleonora Barbieri Masini*

*Professore Emerito*

*Facoltà di Scienze Sociali*

*Università Gregoriana*

*Roma*

### Nota al lettore

Nella gran parte delle altre lingue latine, la traduzione del termine « prospective » è la stessa, esso appare identico al concetto francese. In italiano, abbiamo scelto di conservare il riferimento al concetto di *previsone* sotto il consiglio di Eleonara Masini.

In inglese, la scelta è più difficile poiché, fino a poco tempo fa, non c'era equivalente; né « futurology », né « futures studies », né « forecasting », quest'ultimo troppo marcato dalla modellizzazione economica e dalla previsione tecnologica, potevano convenire. Nei miei lavori precedenti in inglese, la difficoltà è stata semplicemente aggirata: per uno, su consiglio di Igor Ansoff che redigeva la prefazione, la parola è stata sostituita nel titolo « scenarios »<sup>1</sup>; per l'altro lavoro, la parola è stata evitata titolandolo *Creating Futures*<sup>2</sup>. Il solo caso dove non ho deciso, quello relativo al libro *From Anticipation to Action: A Handbook of Strategic Prospective*<sup>3</sup>, non è passato inosservato agli occhi degli anglosassoni che, oggi, prolungano il titolo su Amazon precisando « ...(future-oriented studies) » per essere sicuri di fare comprendere bene di che si tratta!

All'inizio degli anni 90, la cellula di previsione della Commissione europea si chiamava « Forward Unit » in inglese. Nel 1993, nel corso di una riunione europea organizzata a Ispra<sup>4</sup>, avevamo lanciato con Ian Miles il concetto « Profutures » (contrazione « previsione » e di « futures »). All'epoca, l'unità di Ian Miles all'università di Manchester si chiamava « strategic prospective ». Speravamo allora, di far passare il concetto di previsione in lingua inglese<sup>5</sup>. Ciò che non era riuscito nei decenni prima negli Stati Uniti a André Cournand et Maurice Lévy<sup>6</sup>, Philippe de Seyne<sup>7</sup>... pubblicando in inglese i testi fondatori, si sarebbe realizzato in Europa? Speranza vana, colpa certamente dell'appoggio della Commissione di Bruxelles che non ha fatto nulla per promuovere la scuola francese di previsione continuando però

---

<sup>1</sup> Godet (Michel), *Scenarios and Strategic Management*, Butterworth, al posto di *Prospective et planification stratégique*

<sup>2</sup> Godet (Michel), 2006, *Creating futures: Scenario Planning as a Strategic Management Tool*, Economica, 2<sup>nd</sup> edition. Questo libro è disponibile gratuitamente *online* sul sito web del Lipsor, [www.cnam.fr/lipsor/eng/publications.php](http://www.cnam.fr/lipsor/eng/publications.php)

<sup>3</sup> Godet (Michel), 1994, *From Anticipation to Action: A Handbook of Strategic Prospective*, UNESCO. Ainsi, dans le catalogue en ligne présenté par Amazon US, l'ouvrage apparaît sous le titre *From Anticipation to Action: A Handbook of Strategic Prospective (Future-oriented Studies)*. Cet ouvrage est disponible gratuitement en ligne sur le site web du Lipsor, [www.cnam.fr/lipsor/eng/publications.php](http://www.cnam.fr/lipsor/eng/publications.php)

<sup>4</sup> "Towards a European Network in Strategic Prospective", Institute for Prospective Technological Studies (PROMPT), Joint Research Center, Commission of European Communities, Ispra, Italy, September 30 – October 1, 1993

<sup>5</sup> Bain (Donald), Roubelat (Fabrice), 1994, « Profutures. The birth of the Strategic Prospective and Futures Studies International Network for Applied Methodology », *Futures*, April ; Institute for Prospective Technological Studies, 1995, *Scenario Building, Convergences and Differences*, Proceedings of Profutures Workshop, European Commission Joint Research Center, EUR-17298-EN

<sup>6</sup> Cournand (André), Lévy (Maurice) (eds), 1973, *Shaping the Future. Gaston Berger and the Concept of Prospective*, Gordon & Breach Science Publishers ; with a foreword by Oskar Morgenstern

<sup>7</sup> To check : Godet (Michel), 1979, *Crisis in forecasting and emergence of « la prospective » approach*, Pergamon, UNITAR

ad attingervi l'ispirazione. È l'inglese la lingua dominante ed è dunque il concetto di « foresight », apparso alla fine degli anni 90, che si è imposto. Ma poco importa il recipiente, se il contenuto è lo stesso. Ci occorre tuttavia parlare « strategic foresight » per avvicinarci ancora approssimativamente al contenuto della previsione così come la pratichiamo e descriviamo in questo lavoro.

Così, durante molti anni, il concetto « previsione » non ha trovato traduzioni in inglese. Si utilizzava facilmente il termine francese « la prospective » per designare questa disciplina che consacra all'anticipazione per illuminare l'azione presente alla luce dei futuri possibili ed auspicabili. Si è dovuto attendere 1996 perché Ben R. Martin, in un articolo diventato storico per il lancio del concetto di « foresight », evocò per la prima volta l'equivalenza con il francese « prospective » : “the starting point of foresight, as with *la prospective* in France, is the belief that there are many possible futures”<sup>8</sup>. Questa traduzione è soltanto approssimativa poiché, se nel concetto di « foresight » c'è l'idea di dibattito partecipativo che si trova proprio nella previsione moderna (quando questa intende passare dal blu dell'anticipazione al verde dell'azione a traverso il giallo dell'appropriazione con i tre colori del triangolo greco), continua a mancare l'idea di progetto e di pro-attività. È il motivo per cui l'espressione « strategic foresight » ci sembra oggi più adattata ad avvicinarsi a « *la prospective* » così come si è sviluppata in Francia e nel mondo latino. Nel presente documento, utilizzeremo indifferentemente « strategic foresight » o « strategic prospective » per designare la previsione, questa riflessione che intende illuminare l'azione presente alla luce della visione che ci si fa, a torto o a ragione, della storia del passato e dei futuri possibili ed auspicati. Quest'indisciplina intellettuale è inevitabilmente transdisciplinare e caratterizzata da una visione globale e sistemica dove gli attori e le variabili possono svolgere un ruolo chiave nella costruzione di un futuro sempre aperto, dove i determinismi non impediscono alla determinazione di prevalere. Il futuro è il frutto della volontà, essa stessa a sua volta spinta dai nostri progetti, i nostri desideri ed i nostri sogni.

Il filosofo Gaston Berger è considerato come il padre della previsione in seguito ad un articolo seminale del 1957<sup>9</sup>. Berger stesso era allievo del filosofo Maurizio Blondel che considerava l'avvenire come un dominio da costruire a partire dai materiali e dai vincoli del passato: « il futuro non si prevede, si prepara », diceva (as Maurice Blondel once said : « the future is not forecasted, rather it is prepared »). Gaston Berger andava più lontano ancora considerando che: « il futuro è la ragione d'essere del presente » e che una gran parte delle nostre azioni si spiega a traverso i progetti che le giustificano. A dire il vero, queste idee non sono nuove e si trovano già nelle riflessioni di Aristotele, nelle quali si distinguono la causa efficiente, quella che provoca l'effetto, della causa finale, quella che giustifica i nostri atti a traverso un progetto. Il concetto di progetto e di piano di azioni per giungervi non è nuovo neppure. Lo si ritrova in Seneca per il quale « Nessun vento è favorevole per il marinaio che non sa a quale porto vuol approdare » (“Ignoranti quem portum petat nullus suus ventus est”, da Lettere a Lucilio, lettera 71, N.D.T.)

---

<sup>8</sup> Ben R Martin, « Technology Foresight : capturing the benefits from science-related technologies », *Research Evaluation*, V6, n°2, August, 1996, p.158.

<sup>9</sup> Berger (Gaston), 1957, « Sciences humaines et prévision », *La Revue des Deux Mondes*, 3, 1<sup>er</sup> février

Per la previsione, l'avvenire non è essenzialmente scritto, ma è da costruire dagli attori, che sono i meglio posizionati e determinati a battersi per il successo dei loro progetti. Così l'anticipazione si è divisa in atteggiamenti complementari ma spesso distinti: quello preattivo e quello proattivo. Il primo si preoccupa di anticipare i cambiamenti prevedibili per prepararsi e trarne al meglio un vantaggio. In questo atteggiamento vi si ritrovano tutti gli approcci dei « futures studies », del « forecasting », dello « scénario planning ». Il secondo atteggiamento, più volontaristico, cerca di causare i cambiamenti auspicati a traverso le azioni (l'innovazione, ad esempio per la conquista di mercati). Lo si è capito, la previsione di Gaston Berger alla quale ci riferiamo è innanzitutto una riflessione per illuminare l'azione presente alla luce dei futuri possibili ed auspicati<sup>10</sup>. Se questa visione volontaristica parla in modo naturale alle imprese che hanno familiarità con lo « strategic planning », essa è spesso vista con sospetto dai capisaldi dell'economia di mercato che diffidano dei sostenitori della pianificazione economica e sociale, e confidano piuttosto nei meccanismi di mercato. Le questioni dello sviluppo sostenibile, della responsabilità futura riguardo al pianeta ed alle generazioni future o della regolazione e della migliore gestione dei sistemi finanziari sorgono da quest'atteggiamento volontaristico e proa di fronte al futuro.

Questa breve esposizione, speriamo facile da leggere, costituisce un'introduzione alla previsione strategica. Essa può sperare di mostrare soltanto una porzione del campo coperto dalle circa 700 pagine del *Manuel de prospective stratégique* in due volumi (volume 1: L'indisciplina intellettuale, volume 2: L'arte e il metodo). Pubblico questo manuale da una ventina d'anni presso l'editore Dunod, appoggiandomi sulla mia esperienza di ricercatore e di professore consultato dalle imprese e dalle organizzazioni da circa 40 anni.

Intendo preparare il ricambio generazionale e sono felice di pubblicare questo libro con Philippe Durance, certamente il più fedele, il più efficace e il più promettente tra coloro che ho potuto influenzare. La sua tesi su Gaston Berger, sotto la direzione di Jacques Lesourne, resterà certamente negli annali.

Visto dall'estero, il successo della Scuola francese della previsione a partire dalla fine anni 50 non si è mai arrestato e noi abbiamo mantenuto la fiaccola sviluppando metodi tanto rigorosi quanto partecipativi, facendo ricorso a strumenti razionali per abordare la complessità e per fecondare il pensiero con l'immaginazione, pur riducendo le incoerenze collettive.

---

<sup>10</sup> L'approccio in termini « futuribles » [Futuribili, n.d.t.] (contrazione « di futuri possibili ») lanciato alcuni anni più tardi da parte di Bertrand de Jouvenel è più nell'anticipazione speculativa. Del resto, nel suo libro *L'Art de la Conjecture*, scritto nel 1964, Jouvenel non utilizza una sola volta la parola « previsione » [“Prospective”, n.d.t.]. Alla fine degli anni 70, gli avevo chiesto perché non aveva il concetto di Berger, d'altra parte citato una sola volta per il suo ruolo a favore delle scienze sociali; la sua risposta fu semplicemente: « A che pro poiché era la stessa cosa! ». La storia ha preso in considerazione il concetto di previsione e non quello di congettura. Attenzione tuttavia: la congettura sui futuri possibili non è senza rischio, poiché conduce spesso a costruire troppi scenari dimenticando di fare progetti.

Dal 2003, ho avuto la grande gioia, grazie al *Cercle des Entrepreneurs du Futur* [Circolo degli imprenditori del futuro, N.d.T.] che comprende una cinquantina di grandi imprese<sup>11</sup>, di mettere questi metodi rigorosi ed i software associati – per identificare le variabili chiave, analizzare i giochi strategici degli attori, costruire scenari, calcolarne la probabilità, scegliere in modo multicriteriale ed in condizioni d'avvenire incerto – a disposizione su Internet, gratuitamente e in tre lingue (francese, inglese, spagnolo, [www.laprosperspective.fr/cercle](http://www.laprosperspective.fr/cercle)). Durante questi cinque anni, ci sono stati più di 25.000 download nel mondo, dei quali quasi il 40% in America latina, cosa che testimonia l'influenza reale della Scuola francese di previsione.

Nessuno è profeta in casa propria. Infatti, non siamo riusciti a suscitare lo stesso interesse presso i poteri pubblici che, contrariamente alle imprese, continuano a lanciare esercizi di previsione sulla Francia di domani senza pensare a formare, almeno un po', i membri dei gruppi di riflessione, certamente pensando che quest'indisciplina intellettuale vada da sé, come la prosa del signor Jourdain (il signor Jourdain di Molière faceva prosa senza saperlo, n.d.t.). Negli enti territoriali, l'entusiasmo è più diffuso che nei ministeri, ma la professionalità ed il rigore non si danno sempre l'appuntamento.

Ancora una parola sulla Scuola francese di previsione: le divisioni interne non impediscono il suo successo, ma quest'ultimo è certamente frenato da queste posizioni che rivaleggiano troppo spesso nella confusione dei generi; visto che la previsione è anche un'attività proficua almeno per i consulenti. Gli argomenti di discordia sono multipli; noi pensiamo che oggi si abusi dell'elaborazione di scenari, a scapito della costruzione di progetti endogeni. In effetti, come lo rilevava il filosofo Maurice Blondel, « il futuro non si prevede, si prepara ». Si approfitta ugualmente dell'utilizzo dei metodi che abbiamo sistematizzato, come l'analisi morfologica che permette di costruire scenari imbricati come un Lego, ma la cui pertinenza, la coerenza, e soprattutto la plausibilità, dipendono dalla conoscenza, dalla cultura e dall'esperienza di coloro che li costruiscono. Si può apprendere in poche settimane a recitare a memoria la messa dei metodi. Ma ci vogliono anni di pratiche e di ricerche nei testi per diventare un professionista esperto. Contribuire alla trasmissione del capitale umano della previsione strategica, tale è l'ambizione di questo libro come dei precedenti.

Questa breve esposizione, speriamo facile da leggere, costituisce un'introduzione alla previsione strategica. Essa può sperare di mostrare soltanto una porzione del campo coperto dalle circa 700 pagine del *Manuel de prospective stratégique* in due volumi (volume 1: L'indisciplina intellettuale, volume 2: L'arte e il metodo). Pubblico questo manuale da una ventina d'anni presso l'editore Dunod, appoggiandomi sulla mia esperienza di ricercatore e di professore consultato dalle imprese e dalle organizzazioni da circa 40 anni.

Intendo preparare il ricambio generazionale e sono felice di pubblicare questo libro con Philippe Durance, certamente il più fedele, il più efficace e il più

---

<sup>11</sup> Il *Cercle des Entrepreneurs du Futur*, creato nel 2003, comprende una cinquantina di membri. Il suo principale obiettivo è di contribuire alla *società della conoscenza*, di sostenere l'imprenditoria, ed di aiutare le imprese a pensare ed agire altrimenti.

promettente tra coloro che ho potuto influenzare. La sua tesi su Gaston Berger, sotto la direzione di Jacques Lesourne, resterà certamente negli annali.

Visto dall'estero, il successo della scuola francese della previsione a partire dalla fine anni 50 non si è mai arrestato. Da parte nostra, abbiamo mantenuto la fiaccola sviluppando metodi tanto rigorosi quanto partecipativi, utilizzando strumenti razionali per abbordare la complessità e per fertilizzare il pensiero con l'immaginazione, pur riducendo le incoerenze collettive.

Dal 2003, ho avuto la grande gioia, grazie al *Cercle des Entrepreneurs du Futur* [Circolo degli imprenditori del futuro, N.d.T.] che comprende una cinquantina di grandi imprese<sup>12</sup>, di mettere questi metodi rigorosi ed i software associati – per identificare le variabili chiave, analizzare i giochi strategici degli attori, costruire scenari, calcolarne la probabilità, scegliere in modo multicriteriale ed in condizioni d'avvenire incerto – a disposizione su Internet, gratuitamente e in tre lingue (francese, inglese, spagnolo, [www.lapropective.fr/cercle](http://www.lapropective.fr/cercle)). Durante questi cinque anni, ci sono stati più di 25.000 download nel mondo, dei quali quasi il 40% in America latina, cosa che testimonia l'influenza reale della scuola francese di previsione.

Nessuno è profeta in casa propria. Infatti, non siamo riusciti a suscitare lo stesso interesse presso i poteri pubblici che, contrariamente alle imprese, continuano a lanciare esercizi di previsione sulla Francia di domani senza pensare a formare, almeno un po', i membri dei gruppi di riflessione, certamente pensando che quest'indisciplina intellettuale vada da sé, come la prosa del signor Jourdain. Negli enti territoriali, l'entusiasmo è più diffuso che nei ministeri, ma la professionalità ed il rigore non si danno sempre l'appuntamento.

Ancora una parola sulla scuola francese di previsione: il suo successo non elimina le divisioni interne, e il successo è certamente frenato da queste stesse divisioni, posizioni che rivaleggiano troppo spesso nella confusione dei generi; visto che la previsione è anche un'attività proficua almeno per i consulenti. Gli argomenti di discordia sono multipli; noi pensiamo che oggi si abusi dell'elaborazione di scenari, a scapito della costruzione di progetti endogeni. In effetti, come lo rilevava il filosofo Maurice Blondel, « il futuro non si prevede, si prepara ». Si approfitta ugualmente dell'utilizzo dei metodi che abbiamo sistematizzato, come l'analisi morfologica che permette di costruire scenari imbricati come un Lego, ma la cui pertinenza, la coerenza, e soprattutto la plausibilità, dipendono dalla conoscenza, dalla cultura e dall'esperienza di coloro che li costruiscono. Si può apprendere in poche settimane a recitare a memoria la messa dei metodi. Ma ci vogliono anni di pratiche e di ricerche nei testi per diventare un professionista esperto. Contribuire alla trasmissione del capitale umano della previsione strategica, tale è l'ambizione di questo libro come dei precedenti.

**Michel Godet**

---

<sup>12</sup> Il *Cercle des Entrepreneurs du Futur*, creato nel 2003, comprende una cinquantina di membri. Il suo principale obiettivo è di contribuire alla *società della conoscenza*, di sostenere l'imprenditoria, ed di aiutare le imprese a pensare ed agire altrimenti.

## **Introduzione :** **I fondamenti della previsione strategica**

La previsione si nutre della storia. Da un'epoca all'altra, mentre gli uomini cambiano, i problemi rimangono spesso identici. Inoltre, per comprendere bene gli obiettivi di questa disciplina, la sua portata ed il suo metodo, è utile dedicarsi alle grandi idee che sono all'origine di questa pratica così diffusa oggi.

La previsione è stata fondata a metà degli anni 50 dal filosofo Gaston Berger, il quale la formalizza principalmente sulla base di una critica della decisione. A partire dal 1955, Berger costruirà la sua argomentazione in favore della presa in considerazione formale del futuro nelle decisioni umane. Per fare ciò, egli definisce le grandi linee di un nuovo metodo che riconcilia conoscenza e potere, finalità e mezzi, dando all'uomo politico la possibilità di trasformare la sua visione del futuro in azioni, i suoi sogni in progetti. Più tardi, a partire dal 1958, Berger preciserà le modalità di questo nuovo approccio. Dopo la sua morte nel 1960, il suo pensiero sarà perpetuato da un gruppo di « militanti » che, inseriti nel cuore della società economica e politica francese, s'incaricheranno di diffonderne i grandi principi e la applicheranno alla preparazione di alcune grandi scelte politiche.

- **L'idea di una scienza « dell'uomo avvenire »**

Gli anni 50 sono ancora fortemente segnati dagli atti di barbarie commessi durante la seconda guerra mondiale. Mentre le relazioni si mondializzano e diventano più complesse, la Francia entra in un periodo di crescita record. Le tecnologie sconvolgono un grande numero d'approcci e, per un buon numero d'intellettuali dell'epoca, le scoperte fatte dalla scienza pongono più problemi di quanti ne risolvano. Sotto questi effetti multipli, l'aumento dell'andatura del tempo è diventato un fatto dell'esperienza quotidiana, la legge normale di trasformazione del mondo. Così, « il divenire è in anticipo sulle idee » (Berger, 1957). Le situazioni nelle quali l'uomo si trova sono dunque incessantemente nuove. Le conseguenze delle decisioni prese si produrranno in un mondo completamente diverso da quello nel quale sono state preparate.

Per Berger, in questo contesto, i metodi classici non bastano più: basate principalmente sull'esperienza, *i.e.* il passato, non permettono più né di governare, né di dirigere, né di amministrare. Il filosofo non mette tuttavia in discussione né il senso, né il valore della storia, ma il suo utilizzo nella preparazione delle decisioni. In realtà, la storia e la previsione hanno molto in comune, ed in particolare di portarsi sui fatti potenziali: « il passato non è più, il futuro non è ancora » (Berger, 1959). Il passato deve servire ad individuare permanenze, tendenze pesanti, utili per forgiare ipotesi, o norme operative, efficaci per l'azione, ma non dei modelli la cui semplice applicazione verrebbe a sostituirsi all'analisi ed al pensiero esplicito. Questi atteggiamenti retrospettivi non sono più adattati. Non è più possibile vivere di rendita. Anticipare a partire dal passato, anche se lo si fa partendo dalla sua forma più scientifica (l'estrapolazione), si riduce a determinare ciò che si produrrà se il fenomeno studiato resta immobile, fuori del tempo.

La critica di Gaston Berger riguarda direttamente la decisione pubblica. All'epoca alto funzionario al ministero dell'istruzione nazionale<sup>13</sup>, egli constata che i mezzi utilizzati sono troppo spesso cercati prima del fine da raggiungere. Ma la realtà detta proprio un ordine inverso: determinare i fini, poi i mezzi corrispondenti. Berger constata che, nella pratica, la distinzione tra i fini ed i mezzi non è semplice da fare. Volere, potere e sapere sono immersi in una sorta di chiaro-oscuro che ostacola la decisione. In definitiva, i fini si riducono di solito ai mezzi di cui dispone il decisore ad un momento dato, i quali rappresentano soltanto la meno sbagliata delle soluzioni. Così, l'uomo può essere portato a rinunciare ad una condizione migliore, giudicata utopistica, perché i mezzi necessari per ottenerla non sono stati ancora scoperti (Berger, 1958a).

Per il filosofo, una scienza « dell'uomo avvenire », « un'antropologia della previsione », avrebbe dunque per funzione, studiando le varie situazioni nelle quali l'uomo potrebbe trovarsi nell'avvenire, di fare emergere le aspirazioni umane. Questa « missione » sarebbe affidata a specialisti di diversi orizzonti capaci di indicare il modo in cui le cose hanno tendenza ad evolvere. Si tratterebbe di fare collaborare coloro che determinano l'auspicabile con quelli che sono i più in grado di determinare i possibili. L'idea di dipingere a grandi linee i mondi possibili deve permettere di illuminare il giudizio, formarlo quanto prima perché la decisione sia efficace. Berger dà così alla previsione, di primo acchito, una finalità normativa.

- **Lo spirito previsionale**

A partire dal 1958, Gaston Berger formalizzerà alcuni grandi principi del suo approccio. Questo sforzo alimenterà, e si autoalimenterà, di lavori applicativi realizzati con i membri del *Centre international de prospective*, da lui fondato nel 1957. Partendo dal principio che la teoria ha un potere inferiore rispetto l'esempio, e considerando che la formalizzazione di un metodo è il frutto di uno sforzo riflessivo sulle pratiche, Berger e i fondatori del Centro susciteranno e realizzeranno senza posa studi su argomenti concreti: le conseguenze delle nuove grandi tecnologie (utilizzo dell'energia atomica a fini pacifici, cibernetica, astronomia, aeronautica, ecc.), le relazioni dell'occidente con il resto del mondo, le relazioni progresso-società, ecc. Delle trasferte sono intraprese all'estero per partecipare a congressi giudicati importanti e proporre elementi di riflessione che vanno nel senso di questa nuova posizione che è l'atteggiamento previsionale. Questi lavori mobilitano molte persone di molteplici orizzonti: ricercatori, universitari, alti funzionari, dirigenti di grandi imprese. Si costituiscono delle *équipes*, che accolgono specialisti complementari attorno ad uno stesso argomento di studio.

La posizione raccomandata da Berger (1957) rispetto all'avvenire si basa su sei virtù fondamentali. La prima di queste qualità è la calma, necessaria al distacco che permette di conservare il controllo di sé. L'immaginazione, complemento utile della ragione, apre la via dell'innovazione e conferisce, a colui che sa darne prova, uno sguardo diverso, originale, sul mondo. Lo spirito di gruppo è indispensabile per un'azione efficace, quanto l'entusiasmo che spinge a questa stessa azione e rende

---

<sup>13</sup> Gaston Berger è stato direttore generale aggiunto dell'*Enseignement supérieur au ministère de l'Éducation nationale* nel 1952, poi direttore generale dal 1953 al 1960.

l'uomo capace di creare. Il coraggio è essenziale per uscire dai cammini già tracciati, innovare, intraprendere ed accettare i rischi inerenti. Infine, il senso dell'umano è la virtù primordiale; per avere coscienza del suo divenire, una società deve mettere l'uomo al primo posto. In questo la cultura deve svolgere un ruolo maggiore: essa permette di apprendere il pensiero dell'altro; dà la possibilità di comprendere prima di giudicare; la cultura mostra, a attraverso le sue varie forme, come l'uomo può prendere il suo destino in mano.

Oltre le qualità richieste per affrontare questo mondo nuovo che è l'avvenire, Berger sviluppa le basi di un atteggiamento previsionale che rende possibile la presa in considerazione de l'avvenire stesso nella sua natura originale, ne apre tutte le possibilità e permette di preparare l'azione.

Ad un'epoca dove le cause generano i propri effetti ad una velocità crescente, non è più possibile fermarsi agli effetti immediati delle azioni in corso. La previsione ha dunque per oggetto lo studio dell'avvenire lontano. Questo orizzonte distante non è un ostacolo, al contrario; non cercando di predire, non interessandosi agli eventi ma alle situazioni, la previsione non deve datare i suoi risultati e può raggiungere così un grado di certezza elevato. In effetti, è più facile indicare una tendenza generale, piuttosto che la data e l'intensità di un evento dato. La previsione non si oppone tuttavia alla *previsione* a breve scadenza, che resta indispensabile: i due approcci si completano. Inoltre, definire situazioni lontane nel tempo richiede il superamento degli approcci troppo specializzati e di fare incontrare uomini competenti perché sorga, dal confronto dei loro punti di vista personali, una visione comune fatta di complementarità. Infine, la previsione deve rifiutare l'utilizzo di metodi d'analisi basati sulla pratica e la routine, per dedicarsi ad un'analisi in profondità che identificherà i fattori veramente determinanti e permetterà così di comprendere il comportamento e le motivazioni degli uomini. Questi principi — vedere lontano, vedere in ampiezza ed analizzare in profondità — fanno della previsione un'attività di sintesi e le danno i mezzi per essere globale, poiché l'interdipendenza costituisce il più vincolante dei fatti che la previsione deve integrare. Si tratta di prevedere le conseguenze degli atti e vedere come queste si collegano con ciò che avviene in tutti gli altri domini, poiché « le verità frammentarie sono a volte tanto nocive quanto gli errori » (Berger, 1958b).

Berger aggiunge altre due dimensioni necessarie all'atteggiamento previsionale. La prima è la presa di rischio; per il filosofo, questa costituisce una sfida principale. Innanzi tutto, la presa di rischio è resa possibile perché, contrariamente alla *previsione* a breve termine che conduce a decisioni immediate che impegnano in modo irreversibile, obbligando così ad assumere grande prudenza, l'orizzonte lontano della previsione autorizza l'audacia; sarà sempre possibile, in seguito, modificare le azioni previste per adattare alle nuove circostanze. La presa di rischio è anche un atteggiamento necessario; in un mondo sempre più difficilmente prevedibile, occorre innovare: ma, causare il cambiamento comporta una parte importante di rischio. La seconda dimensione riguarda la finalità della previsione che permette di sprigionare/chiarire rivelare, non soltanto ciò che può succedere, ma ciò che gli uomini vogliono che succeda. In questo modo essa apre la via ad una vera costruzione del futuro. Per Gaston Berger, non servirebbe a nulla prevedere ciò che ad ogni modo deve avvenire, anche se ciò fosse possibile; l'importante è di prevedere

ciò che avverrebbe *se* l'uomo non facesse nulla per cambiare il corso delle cose. Così, la previsione libera l'uomo dal destino (1959) e suscita l'azione. Berger ci invita così a considerare che in qualsiasi circostanza l'uomo è la finalità e che le finalità sono nel cuore delle azioni umane.

- **Dallo spirito al metodo della previsione**

Tra il 1959 ed il 1960, tra le principali caratteristiche dell'attitudine previsionale enunciate ed i primi studi previsionali intrapresi, Gaston Berger sarà assecondato nella sua riflessione da alcuni membri del *Centre international de prospective*, ed in particolare da parte di Pierre Massé, allora commissario al Piano\*. Insieme, si preoccuperanno di precisare alcune modalità d'azione della previsione sulla realtà fissando un insieme di norme pragmatiche.

Poiché il futuro appartiene al dominio della volontà, la previsione deve avere come obiettivo di rendere l'azione efficace. Non si tratta di costruire una teoria dell'azione, ma piuttosto una scienza della pratica che, molto più di una semplice applicazione dei metodi scientifici ai problemi umani, dovrà costituire un vero cambiamento di prospettiva; non si tratta di osservare l'avvenire a partire dal presente, ma al contrario, osservare il presente a partire dal futuro. Questo rovesciamento richiede di fare la scelta di un avvenire fra le innumerevoli possibilità offerte e mette dunque in evidenza, di nuovo, il problema della finalità dell'azione. La riflessione sui fini non è separabile di una conoscenza esatta dei mezzi possibili. La previsione permette un confronto permanente tra i fini, i mezzi e la realtà delle situazioni presenti (Berger, 1959). La necessità di un'articolazione tra l'esplorativo ed il normativo è così esplicitamente posta.

Cosa fare concretamente? Per servire l'uomo d'azione ed essere efficace, la previsione deve individuare il senso generale e profondo dei fatti osservati, elaborare piani e programmi, emettere raccomandazioni immediatamente applicabili, mostrare idee in azione, fissare obiettivi possibili che occorrerà raggiungere. Deve anche permettere di combattere le false idee, « le idee ricevute » (Bourbon-Busset, 1959), ed evitare la perdita di tempo passato su problemi falsi o questioni superate, invitando così « a rimettere incessantemente in questione le regole [delle] azioni [intraprese] e gli obiettivi [delle] istituzioni » (Berger, 1960). Per tutto questo, la ragione non basta; gli occorre l'aiuto dell'immaginazione, « questa disponibilità dello spirito, che rifiuta di lasciarsi rinchiudere entro cornici, che considera che nulla non è mai raggiunto, e che tutto può sempre essere rimesso in questione » (Bourbon-Busset, 1959; Massé, 1959).

Ogni organizzazione si trova di fronte ad un ambiente i cui comportamenti sono aleatori. Ad ogni strategia che un'organizzazione può attuare corrisponde un certo numero di futuri possibili. La previsione ha il ruolo di determinare questi futuri possibili e valutare i rispettivi aspetti qualitativi o quantitativi. Qualora i futuri più probabili comportino elementi sfavorevoli, il ruolo della previsione è allora di cercare strategie attive che eliminano o riducono tali elementi (Massé, 1959).

---

\* Il *Commissariat général du Plan* è stata un'istituzione francese (1946 – 2006) incaricata di definire la pianificazione economica del paese [N.d.T.].

L'esercizio della previsione comporta, nel suo approccio del futuro, una difficoltà principale; molti tempi « si sfiorano senza confondersi » (Massé, 1959). Tuttavia, benché i ritmi siano diversi, essi sono vissuti simultaneamente dagli uomini, che vivono insieme e devono fare fronte allo stesso avvenire. L'interdipendenza di attività dalle temporalità diverse richiede la scelta di una misura comune: un orizzonte dato. La definizione di quest'orizzonte risponde ad un'altra necessità. I problemi affrontati dai processi d'elaborazione strategica non hanno limite verso l'avvenire. Per condurli a termine, per renderli « operativi », la determinazione di un orizzonte è essenziale. Quest'ultimo deve superare di gran lunga il periodo del problema trattato, il termine, in modo da attenuare l'influenza dell'arbitrario, proprio all'allontanamento dell'orizzonte, sulla strategia del periodo e, *a fortiori*, sulla decisione presente.

Infine, l'essenza stessa della previsione si basa sulla capacità di discernere, dietro « il visibile », i fattori che condizionano realmente il cambiamento. Occorre soprattutto evitare di restare sull'ipotesi della stabilità, che spesso è soltanto « un confessione d'ignoranza o di debolezza, un arretramento dinanzi all'analisi in profondità o la responsabilità della scelta » (Massé, 1959). Per questo, è essenziale interrogarsi sulla validità della permanenza, il cui postulato può spesso essere contraddetto in molti modi: con la contraddizione delle conseguenze, con l'inversione dell'influenza dei fattori sul lungo termine, con le virtù dell'avversità ed i rischi della facilità e, soprattutto, con la volontà di cambiamento dell'uomo. Inoltre, non basta sopporre semplicemente tali inversioni: per essere pragmatici, è primordiale predeterminare l'epoca e l'importanza. Per fare ciò, un'osservazione attenta deve permettere di confermare l'intuizione ed il ragionamento con fatti portatori d'avvenire che, benché trascurabili per le loro dimensioni presenti, sono estremamente rilevanti per le loro conseguenze potenziali.



Così, dal 1955 al 1960, Gaston Berger ed i membri del *Centre international de prospective*, hanno posto le basi concettuali di un metodo che, quasi cinquant'anni più tardi, si è generalizzato nelle organizzazioni: la necessità di separare l'esplorativo dal normativo, l'importanza dei segnali deboli, il ruolo dell'immaginazione, la difficoltà della presa in considerazione delle varie temporalità, ecc.

Dopo la morte di Gaston Berger nel 1960, il Centro proseguirà i suoi lavori grazie all'appoggio dei principali « militanti dell'avvenire » : André Gros, Louis Armand, Pierre Massé, François Bloch-Lainé,... Nello stesso periodo, Bertrand de Jouvenel (1964) scrive *L'art de la conjecture* e lancia il concetto, preso in prestito al gesuita spagnolo Molina (XVI secolo), di futuribile (futuro possibile) senza mai fare riferimento alla previsione di Berger. Nel 1972, dopo alcune peripezie, Bertrand de Jouvenel riprenderà l'eredità del *Centre international de Prospective*, il quale sarà integrato nell'ambito dell'associazione *Futuribles international*, creata alcuni anni prima nel 1967. L'impresa e la rivista *Futuribles*, creata nel 1975, si sono in seguito sviluppate sotto la direzione di Hugues de Jouvenel. La scuola francese di previsione è stata rafforzata dall'inizio degli anni 70 dai lavori e dalle ricerche sui metodi di Michel Godet al SEMA.

## **Capitolo 1 : Del rigore per un'indisciplina intellettuale**

L'azione senza scopo non ha senso ed è l'anticipazione che suscita l'azione. Per questo la previsione e la strategia sono generalmente indissociabili, di qui l'espressione di « previsione strategica ». Ma la complessità dei problemi e la necessità di porli collettivamente impongono il ricorso a metodi rigorosi e partecipativi, per quanto possibile. Questo perché tali metodi possano essere riconosciuti e perché le loro soluzioni possano essere fatte accettare. Non bisogna, tuttavia, dimenticare i limiti della formalizzazione, poiché gli uomini sono guidati anche dall'intuizione e dalla passione. I modelli sono invenzioni della mente per rappresentare un mondo che non si lascerà mai chiudere nella gabbia delle equazioni. Ed è un bene così, poiché senza questa libertà, la volontà animata dal desiderio sarebbe senza speranza! Questa è la convinzione che ci anima : utilizzare tutte le possibilità della ragione, pur conoscendone i limiti, ma anche le sue virtù. Non c'è opposizione ma complementarità tra intuizione e ragione. Per restare una « indisciplina intellettuale » (Massé, 1973) fertile e credibile, la previsione ha bisogno di rigore.

In ogni caso, la previsione costituisce proprio un'anticipazione (preattiva e proattiva) per illuminare l'azione presente alla luce dei futuri possibili ed auspicabili. Prepararsi ai cambiamenti prevedibili, non impedisce di agire per causare i cambiamenti auspicati : l'anticipazione non può trasformarsi in azione che attraverso l'appropriazione da parte degli attori interessati.

Appaiono qui due errori simmetrici da evitare. Il primo consiste nel pensare dall'alto, con gli esperti, al servizio dell'azione del principe, dimenticando l'appropriazione ; è una cattiva idea voler soltanto imporre una buona idea. La seconda consiste nello scacciare gli esperti e le competenze, per dare la parola agli impiegati o ai cittadini e privilegiare, così, i consensi del presente. Senza previsione cognitiva, la previsione partecipativa gira a vuoto ed in tondo sul presente. Il sogno consensuale delle generazioni presenti è spesso un accordo momentaneo perché nulla cambi e per trasmettere alle generazioni future il fardello delle nostre irresponsabilità collettive. Tale previsione è partecipativa solo in apparenza, ed inoltre essa è contraria alla definizione stessa di sviluppo sostenibile. Essa sancisce il trionfo degli egoismi individuali a breve termine (sono ingiuste solo le disuguaglianze di cui non si approfitta!) a scapito degli interessi collettivi a lungo termine. Le decisioni coraggiose da prendere di fronte all'avvenire, sono raramente consensuali, e se la previsione deve essere partecipativa, la strategia che se ne ispira compete ai rappresentanti designati o eletti; spetta a loro di fare prova di volontà e di coraggio per evitare la trappola della demagogia partecipativa.

Ritorniamo alle origini. Gaston Berger (1959) ci ha lasciato in eredità cinque elementi indissociabili dall'attitudine previsionale : vedere in lontananza, larghezza, profondità, pensare all'uomo e prendere dei rischi. A partire dagli anni 70 abbiamo militato per aggiungere a queste attitudini tre caratteristiche, spesso dimenticate: vedere altrimenti (diffidare delle idee ricevute), vedere insieme (l'appropriazione) ed utilizzare metodi tanto rigorosi e partecipativi quanto possibile per ridurre le inevitabili incoerenze collettive.

Gli uomini hanno sete di avvenire e di speranza, e questo bisogno collettivo si esprime meglio se è canalizzato dai metodi. Il caso della previsione territoriale dei Paesi Baschi (Mousli, 2004) e della Martinica (Derné et Al., 2008) sono esemplari, in questo senso. Il primo è cominciato nel 1992, grazie l'appoggio del Datar e la partecipazione delle forze viventi del territorio, con ateliers di previsione che hanno accolto più di cento persone (eletti, responsabili economici, universitari...) durante due giorni. Questi lavori hanno condotto all'elaborazione di uno schema di sviluppo del territorio e sono continuati per quasi due anni. Il secondo, lanciato nel 2006 a Fort-de-France sotto l'egida del Consiglio regionale di Martinica, ha mobilitato durante più di un anno la grande maggioranza degli attori locali (Stato, regione, dipartimento, comuni, dirigenti aziendali, associazioni, rappresentanti della società civile, ecc.) attorno ad un esercizio di previsione destinato a definire lo schema regionale di sviluppo economico (SRDE, *schéma régional de développement économique*, N.d.T.) dell'isola. Uno sforzo considerevole è stato compiuto per assicurarsi che ogni cittadino possa partecipare alla costruzione del progetto. Questi processi d'implicazione collettiva sono oggi un punto di riferimento.

### I. PIANIFICAZIONE, PREVISIONE E STRATEGIA : QUALE DIFFERENZA ?

I concetti di previsione, di strategia, di pianificazione sono, in pratica, intimamente legati; ognuno interpella gli altri e vi si mescola: si parlerà di pianificazione strategica, di management e di previsione strategica. Ciascuno di questi approcci rinvia ad un referenziale di definizioni, di problemi e di metodi la cui specificità è tanto meno stabilita quanto più il linguaggio non è stabilizzato.

Come raccapezzarsi? Non ci sono, forse, affinità tra tutti questi approcci? Di fronte ai problemi concreti, non si è accumulata una serie di metodi tanto più utili quanto più se ne conoscono i loro limiti? A queste domande, rispondiamo senza esitare: c'è una « cassetta degli attrezzi » dell'analisi previsionale e strategica ed i managers accorti avrebbero torto di privarsene. La sua utilizzazione permette di creare un linguaggio comune e di moltiplicare la forza del pensiero collettivo, riducendo di questi le inevitabili distorsioni. Ma per tutto questo, bisogna ritornare ai concetti fondamentali ed alla loro storia.

Per essere fertile, l'unione della previsione e della strategia deve incarnarsi nella realtà quotidiana. Essa deve dare luogo, attraverso l'appropriazione — da parte di tutti gli attori interessati, dell'apice della gerarchia alla base — ad una vera mobilitazione dell'intelligenza collettiva<sup>14</sup>. Se l'incontro tra previsione e strategia era inevitabile, esso non ha pertanto cancellato la confusione dei generi e dei concetti. Questi ultimi sono molto più vicini di quanto non lo si voglia ammettere generalmente. Così, la definizione della pianificazione proposta da Ackoff (1973) « concepire un futuro desiderato tanto quanto i mezzi reali per arrivarci » non differisce in nulla da quella che proponiamo per la previsione, dove il sogno feconda la realtà, dove il desiderio è forza produttrice d'avvenire, dove l'anticipazione illumina la preattività e la proattività.

---

<sup>14</sup> Allo stesso tempo concetto, campo di ricerca e progetto politico, l'intelligenza collettiva costituisce la base della cooperazione intellettuale tra gli uomini (Durance, 2004).

Le mode manageriali si succedono avendo sempre un punto comune. Quello di motivare gli uomini lanciando loro nuove sfide, visto che il processo d'implicazione è l'obiettivo ricercato; questo si ottiene con o senza il risultato. È in questo senso che le analisi strategiche condivise possono produrre la sintesi dell'impegno collettivo, contrariamente a ciò che afferma Henry Mintzberg (1994). Il più difficile non è fare le buone scelte, ma essere sicuri che ciascuno si ponga le vere questioni. Un problema ben posto, e collettivamente condiviso da quelli che ne sono implicati, è già quasi risolto. È ciò che Michel Crozier vuol dire, quando dichiara: « il problema, è il problema! »

L'eredità accumulata nell'analisi strategica è considerevole. Così, per esempio, l'analisi classica in termini di minacce ed opportunità che provengono dall'ambiente generale, mostra che non ci si può limitare, nel nome del profitto a breve termine, alla sola analisi dell'ambiente concorrenziale come lo si potrebbe credere leggendo i primi lavori di Michael Porter.

Le multiple incertezze che pesano, in particolare nel lungo termine, sul contesto generale mostrano l'interesse della costruzione di scenari globali per illuminare la scelta delle opzioni strategiche e per garantire la perennità dello sviluppo.

Il mercato delle idee manageriali e strategiche è caratterizzato dalla dominazione schiacciante degli approcci e degli strumenti concepiti oltre Atlantico. Tuttavia, numerose imprese americane sono state vittime degli approcci detti *strategic business units*. Il declino relativo e quasi assoluto di parti intere dell'industria americana negli anni 60 ad 80, rispetto all'Europa e al Giappone, impediscono secondo Marc Giget (il 1998) di parlare d'approccio classico americano: « *il rinnovamento degli anni 90 è stato realizzato a partire delle analisi come 'Made in America' ispirandosi precisamente ai modelli stranieri* » per riscoprire le virtù di posizionamento rispetto ai migliori (*benchmarking*), della rimessa in piano completa dei processi e delle organizzazioni (*reengineering*), del ricentrarsi sui mestieri di base (*downsizing*) e dell'innovazione a partire dalle macro-competenze dell'impresa.

È proprio ciò che propongono Hamel e Prahalad (2005) per spiegare la differenza tra le imprese che guadagnano e quelle che perdono. « La conclusione si imponeva: alcune *équipes* di direzione davano semplicemente prova di maggiore chiarezza che altre. Alcune riuscivano ad immaginare prodotti, servizi e settori d'attività interi che non esistevano ancora, e ad accelerarne la nascita. Manifestamente, quelle *équipes* perdevano poco tempo nel preoccuparsi del posizionamento della loro ditta negli spazi concorrenziali esistenti, poiché avevano già cominciato a crearne dei nuovi. Le altre società — le ritardatarie — si preoccupavano maggiormente della conservazione del passato che della conquista del futuro ». Rileviamo di passaggio le similitudini: la strategia parla di chiarezza e d'innovazione e la previsione di preattività e di proattività, ma in fin dei conti, si tratta della stessa cosa.

Senza dubbio questa deve essere la ragione per la quale l'espressione previsione strategica si diffonde dalla fine degli anni ottanta. Come immaginare d'agire in strategia senza vedere in lontananza, in larghezza, in profondità, prendere rischi, pensare all'uomo (Cf. *sopra*), come lo insegna la previsione secondo Gaston

Berger (1959)? Certamente non si può! E inversamente, per Gaston Berger, osservare il futuro stravolge il presente; così, l'anticipazione invita a l'azione. Per noi, la cosa è chiara : la previsione è spesso strategica, se non per i suoi effetti, almeno nelle sue intenzioni, e la strategia a sua volta chiama in causa la previsione, non fosse che per illuminare le scelte che impegnano l'avvenire.

### **1. Una necessaria chiarificazione dei concetti**

La grandezza e la decadenza della pianificazione strategica non hanno finito di far parlare d'esse. Per Henry Mintzberg : « un'organizzazione può pianificare (prendere in considerazione il futuro) senza impegnarsi in una pianificazione (una procedura formale) anche se produce dei piani (delle intenzioni esplicite) ». In realtà, è più il modo in cui è stata praticata che la pianificazione stessa a essere rimessa in discussione. L'innesto della pianificazione strategica può prendere soltanto se esso integra la cultura e l'identità delle organizzazioni interessate. Le leve dello sviluppo non sono soltanto razionali ma anche emozionali e comportamentali. Di qui l'idea di management strategico che è quasi un pleonaso poiché, per Boyer ed Equilbey (1990), « il management, è l' arte di mettere l'organizzazione al servizio della strategia ». Il management non costituisce tuttavia, in sé stesso, una strategia. La strategia condiziona il management ma suppone anche obiettivi e tattiche associate (decisioni contingenti). È realmente difficile di ritrovarsi quando autori, così seri come Mintzberg, si rifiutano di fare queste distinzioni e si accontentano di utilizzare senza restrizioni il termine « strategico » come aggettivo per qualificare qualunque cosa di relativamente importante. È venuto il tempo di mettere in chiaro questi concetti allo scopo d'evitare di dare sensi differenti alle stesse parole e di utilizzare parole molto differenti per dire la stessa cosa.

Per autori classici come Lucien Poirier (1987) e Igor Ansoff (1989), la nozione di strategia rinvia all'azione di un'organizzazione sul suo ambiente ed alla riflessione su questa azione. Naturalmente, Lucien Poirier parla « di strategia previsionale ». Le due nozioni sono distinte, ma spesso associate. Tuttavia, alcuni autori, come Fabrice Roubelat (1996), sostengono l'idea che delle previsioni sarebbero strategiche e altre no. Quest'ultimo si appoggia in particolare su un'osservazione di Jacques Lesourne (1994) per dichiarare che: « la decisione strategica è sia quella che crea un'irreversibilità per tutta l'organizzazione, sia quella che anticipa un'evoluzione del suo ambiente suscettibile di causare tale irreversibilità ».

La decisione strategica sarebbe dunque, secondo Jacques Lesourne, quella suscettibile « di mettere in discussione l'organizzazione nella sua esistenza, la sua indipendenza, le sue missioni, il campo delle sue attività principali ». Così, esistono per un'organizzazione data, e secondo questa definizione, delle riflessioni previsionali di portata generale che non rivestono alcun carattere strategico (irreversibile) per l'attore che le conduce. Queste definizioni rigorose hanno il vantaggio di evitare all'impiego la parola strategica per qualificare tutto ciò che sembra importante. Tuttavia, la prudenza ed il buono senso impongono di non limitare la previsione a un questionamento sui rischi di rottura, né di ridurre la strategia alle decisioni che presentano un carattere irreversibile per le organizzazioni. In effetti, le frontiere sono sfocate ed impossibili da materializzare. Ne è così in

particolare per le decisioni, a proposito delle quali Jacques Lesourne stesso constatava: « le grandi decisioni si prendono di rado, diventano sempre meno improbabili man mano che si accumulano le piccole decisioni ».

Per un'organizzazione, la previsione non è un atto filantropico, ma una riflessione in vista di illuminare l'azione, e in particolare quella che riveste un carattere strategico.

## **2. Dai desideri della previsione alle realtà della strategia**

È sempre una tentazione prendere i propri desideri per realtà. Tuttavia, visioni del futuro o scenari che sembrano auspicabili non obbligano a stabilire le scelte ed il progetto strategico dell'organizzazione in funzione di questa sola visione proattive; è ugualmente necessario essere preattivi e prepararsi ai cambiamenti attesi nell'ambiente futuro dell'organizzazione.

Tutti gli scenari possibili non sono anche probabili, né auspicabili, ed occorre distinguere gli scenari d'ambiente generale delle strategie degli attori. Così, il successo della parola « scenario » ha condotto ad alcuni abusi e a delle confusioni con la strategia che occorre chiarire.

È dunque giudizioso distinguere una fase esplorativa d'identificazione delle sfide del futuro ed una fase normativa di definizione delle scelte strategiche possibili, ed auspicabili per mantenere la rotta, di fronte a queste sfide. La distinzione tra questi due tempi è tanto più giustificata quanto la scelta delle strategie è condizionata dall'incertezza più o meno forte che pesa sugli scenari e dalla natura più o meno contrastata dei più probabili tra questi scenari.

Non bisogna confondere gli scenari della previsione con la scelta delle opzioni strategiche in quanto gli attori interni non sono gli stessi ad essere in prima linea. La fase di anticipazione dei cambiamenti deve essere collettiva e suppone il coinvolgimento del più grande numero. Essa fa appello, quindi, agli strumenti della previsione per organizzare e strutturare in modo trasparente ed efficace la riflessione collettiva sulle sfide del futuro ed eventualmente la valutazione delle opzioni strategiche. In compenso, per ragioni di riservatezza e di responsabilità, la fase delle scelte strategiche è di competenza di un numero limitato di persone, in generale i membri del comitato di direzione di un'impresa o gli eletti di un territorio. Quest'ultima fase non ha dunque bisogno di un metodo specifico; le decisioni devono essere prese dopo concertazione e consenso tra i dirigenti, tenuto conto del modo di regolazione proprio alla cultura dell'organizzazione, o al gruppo, come pure del temperamento e della personalità dei suoi dirigenti. Gli strumenti sono utili per preparare le scelte, ma non devono sostituirsi alla libertà di questa scelta.

## **3. Quale strategia per quale livello di incertezza?**

Non ci sono statistiche del futuro. Di fronte all'avvenire, il giudizio personale è spesso il solo elemento d'informazione disponibile. È dunque necessario ottenere pareri per forgiarsi una convinzione e fare scommesse sotto forma di probabilità soggettive. Ma, la competenza degli esperti interrogati fa sorgere spesso delle questioni. La nostra convinzione è semplice: nella misura in cui un esperto rappresenta l'opinione caratteristica di un gruppo di attori, il suo punto di vista è in

definitiva interessante da considerare poiché, a torto o a ragione, questi attori orienteranno la loro azione a partire da questa visione del futuro.

L'incertezza del futuro può apprezzarsi attraverso il numero di scenari che si spartiscono il campo dei probabili. In teoria, più questo numero è elevato, più l'incertezza è grande. Ma, solamente in teoria, poiché si deve anche tener conto della differenza di contenuto tra gli scenari: i più probabili possono essere molto vicini o molto contrastati.

In teoria, due situazioni possono dunque presentarsi. Se l'incertezza è poca — un numero limitato di scenari vicini concentra la parte principale del campo dei probabili, è allora possibile optare, sia per una strategia rischiosa scommettendo su uno scenario fra i più probabili, sia per una strategia robusta, cioè che resiste bene alla maggior parte delle evoluzioni probabili. Se l'incertezza è grande — un grande numero di scenari è necessario per coprire la maggioranza del campo dei probabili, oppure i più probabili sono molto contrastati, allora occorre adottare una strategia flessibile che comprenda il massimo di scelte reversibili. Il rischio qui è di rifiutare la presa di rischi e di adottare una strategia che conduce a respingere opzioni rischiose, ma eventualmente molto vantaggiose, per ripiegarsi su scelte a guadagni tanto deboli quanto i rischi.

L'esperienza mostra che, in generale, un piccolo numero di scenari basta a coprire la maggioranza del campo dei probabili.

#### **4. Quatre attitudes face à l'avenir**

A causa della mancanza di anticipazione nel passato, il presente è carico di questioni, ieri poco importanti, ma oggi urgenti e alle quali bisogna rispondere rapidamente, anche se questo dovesse far sacrificare lo sviluppo a lungo termine. In un mondo in mutazione permanente, dove le forze del cambiamento stravolgono costantemente i fattori d'inerzia e le abitudini, uno sforzo maggiore di previsione s'impone alle organizzazioni. Questo perché esse possano reagire con elasticità, pur continuando a mantenere la propria rotta, e dar prova così di flessibilità strategica. Per controllare il cambiamento e non subirlo, le organizzazioni devono non soltanto anticipare correttamente — né troppo presto, né troppo tardi — le differenti svolte, tecnologiche, organizzative, regolamentari...

Di fronte all'avvenire, gli uomini hanno la scelta tra quattro atteggiamenti fondamentali: subire il cambiamento (la passività), agire nell'urgenza (la reattività), prepararsi ai cambiamenti prevedibili (la preattività) e, infine, agire per causare i cambiamenti auspicati (la proattività). È a Hassan Ozbekhan<sup>15</sup> che dobbiamo la scoperta, alla fine degli anni 80, di questi concetti di preattività e di proattività.

In un contesto di crisi, la reattività prevale sul resto ed in un contesto di crescita, occorre anticipare i cambiamenti e causarli, in particolare con l'innovazione.

---

<sup>15</sup> Hassan Ozbekhan era professore all'università di Pennsylvanie e consigliere scientifico del Gruppo di ricerche sul futuro dell'università di Québec. Ozbekhan è all'origine di una teoria della pianificazione nella quale gli scenari svolgono un ruolo importante. In particolare, egli ha partecipato allo studio ordinato dalla Datar a metà degli anni 70, sul metodo degli scenari, studio che ha messo in luce le specificità di questo metodo rispetto alle pratiche nordamericane (Datar, 1975).

La previsione, l'anticipazione al servizio dell'azione, è la combinazione necessaria dei tre atteggiamenti attivi.

### **5. Cinque domande fondamentali per costruire l'avvenire**

Se i concetti di previsione e di strategia sono strettamente legati, restano distinti ed occorre separare bene: il tempo dell'anticipazione, cioè della previsione dei cambiamenti possibili ed auspicabili; il tempo della preparazione dell'azione, cioè l'elaborazione e la valutazione delle scelte strategiche possibili per prepararsi ai cambiamenti attesi (preattività) e causare i cambiamenti auspicabili (proattività).

Questa dicotomia tra l'esplorazione e la preparazione dell'azione porta a distinguere cinque domande fondamentali che un'organizzazione che riflette sul suo futuro deve necessariamente porsi: cosa può avvenire? (Q1) cosa posso fare? (Q2) cosa farò? (Q3) come farlo? (Q4) ed una questione preliminare essenziale (Q0), chi sono? La questione preliminare sull'identità dell'impresa, troppo spesso trascurata, è il punto di partenza del procedimento strategico di Marc Giget (1998). Essa impone un ritorno alle fonti, un'interrogazione sulle proprie radici di competenze, le proprie forze e le proprie debolezze, che non può non far ricordare il famoso « conosci te stesso » degli antichi greci.

La previsione da sola è centrata su « cosa può avvenire? » (Q1). Essa diventa strategica quando un'organizzazione si interroga su « cosa posso fare? » (Q2). Una volta queste due questioni trattate, la strategia parte dal « cosa posso fare? » (Q2) per porsi altre due: « cosa farò? » (Q3) e « come farlo? » (Q4). Di qui la sovrapposizione tra la previsione e la strategia.

Naturalmente, ci sono esercizi di previsione che non hanno un chiaro carattere strategico per un attore, come pure analisi strategiche di imprese o di settori la cui componente previsione è embrionale, o inesistente. Per scrupolo di chiarezza, l'espressione di « previsione strategica » sarà dunque riservata agli esercizi di previsione aventi ambizioni e finalità strategiche per l'attore che lo intraprende.

### **6. I fattori dello sviluppo sono innanzitutto endogeni**

L'anticipazione non è per niente diffusa tra i dirigenti; quando tutto va bene, possono farne a meno e, quando tutto va male, è troppo tardi per agire diversamente che nell'urgenza: occorre reagire e rapidamente! Tuttavia, la reattività non è un fine in sé; auspicabile a breve termine, la reattività non conduce da nessuna parte se non è orientata verso gli obiettivi a lungo termine dell'impresa poiché « nessun vento è favorevole chi che non sa dove va » (Seneca). L'attitudine previsionale non consiste nell'attendere il cambiamento per reagire; essa mira a controllare il cambiamento atteso (essere proattivi) e provocare il cambiamento auspicato (essere proattivi). Il desiderio è allora considerato come una forza produttrice d'avvenire.

Perché e come anticipare? Quali sono le conseguenze strategiche dei cambiamenti dell'ambiente? Come raccogliere la sfida della motivazione degli uomini? E, in fine, quale è il futuro della gestione? Le risposte a queste domande non sono dissociabili, poiché la motivazione interna e la strategia esterna si influenzano mutualmente.

Per molte imprese in difficoltà, il naufragio si spiega più con le insufficienze interne di gestione più che con la tempesta che imperversa all'esterno: senza un buono capitano, nessuna *équipe* è vincente. Il dirigente ideale deve saper anticipare, suscitare l'adesione e l'entusiasmo, agire con tenacia e reagire senza precipitazione. Il buono capo non basta alla strategia, occorre anche un equipaggio preparato e motivato alla manovra. Così, per un'impresa, il fronte esterno ed il fronte interno costituiscono uno solo e stesso segmento strategico. La battaglia può essere vinta soltanto sui due fronti allo stesso tempo o persa su entrambe. In altri termini, di fronte ai cambiamenti dell'ambiente strategico, il futuro di un'impresa dipende soprattutto dalle sue forze e debolezze interne.

Lo *strategic gap*, lo scarto rispetto agli obiettivi di crescita di volume, è forse meno importante che il *performance gap*: la cosa più importante è di essere proficui al proprio livello. Una delle condizioni per soddisfare il *performance gap* è di recuperare il *management gap*. Quest'ultimo pone il problema dell'adeguamento delle strutture e dei comportamenti nell'ambito dell'impresa. Il principale fattore che limita lo sviluppo delle imprese è il fattore umano, il tempo necessario per formare gli uomini e motivarli sui progetti. In effetti, l'azione che non ha scopo non ha senso. È l'anticipazione che illumina l'azione e gli dà un senso, nel senso duplice del significato della parola « senso »: direzione e senso.

Le evoluzioni non sono una fatalità; tutto dipende dagli uomini e dalla loro capacità di adattarsi i futuri possibili per agire ed camminare assieme verso l'avvenire in modo diverso. Le evoluzioni dell'ambiente richiedono, da parte dell'impresa, capacità di elasticità e di risposta rapida, che in gran parte sono condizionate dalle strutture. Le strutture devono, non soltanto adattarsi all'evoluzione dell'ambiente, ma anche anticiparlo poiché le loro inerzie generano un ritardo nell'adattamento.

## II. CINQUE IDEE-CHIAVI DELLA PREVISIONE

Qualsiasi forma di predizione è un'imposture. L'avvenire non è scritto, ma resta da fare. Esso è multiplo, indeterminato ed aperto ad una grande varietà di futuri possibili. Ciò che avverrà domani dipende più dalle politiche adottate dagli uomini di fronte alle tendenze pesanti che da un fatele imporsi di queste ultime. Ma, se l'avvenire è il risultato, in parte, proprio dalla volontà, quest'ultima, per essere esercitata efficacemente, deve preoccuparsi di tenere a mente cinque idee-chiave della previsione.

### 1. Il mondo cambia, ma i problemi restano

Dopo circa quaranta anni di riflessioni e di studi previsionali sulle grandi sfide delle società moderne, nei territori e nelle imprese, siamo arrivati ad una constatazione ben nota, e tuttavia generalmente ignorata, che sono sempre gli uomini e le organizzazioni che fanno la differenza. Così, quando un'impresa è in difficoltà, non serve a nulla di cercare un capro espiatorio nella tecnologia, nella concorrenza — venuta d'altrove ed inevitabilmente sleale — e di sovvenzionarla. Di solito tutto può essere spiegato con un difetto della qualità dei gruppi dirigenti, talmente incapaci di anticipare, innovare e motivare gli uomini.

Il mondo cambia ed i problemi rimangono. Tale è la constatazione che si è imposta ogni volta che abbiamo trovato un problema già incontrato cinque, dieci, o anche venticinque anni prima. Ne è così dell'energia, del trasporto aereo per la regione parigina, della posta, o di sfide come l'occupazione e la formazione. Per l'uomo di riflessione il vantaggio è ovvio: l'investimento intellettuale fatto nel passato non è resta obsoleto; basta attualizzarlo con dati recenti per ritrovare la maggior parte dei meccanismi e delle constatazioni passate.

« Tutto si accelera! ». Quante volte abbiamo sentito quest'affermazione?! Negli anni 50, Berger stabiliva la necessità della previsione sulla base di questa stessa constatazione: l'accelerazione della storia obbliga gli uomini a prevedere le loro azioni in modo diverso, poiché le considerazioni di domani non potranno essere identiche a quelle d'ieri. Già nel 1872, Michelet, all'età di 74 anni, al termine della redazione del suo ultimo lavoro sulla storia del XIX secolo, osservava che: « uno dei fatti più gravi, e meno osservati, è che l'andatura del tempo è completamente cambiata. Ha raddoppiato la cadenza in modo strano. In una semplice vita d'uomo [...], ho visto due grandi rivoluzioni che in un'altra epoca avrebbero forse interposto tra esse duemila anni d'intervallo. »

Gli uomini hanno la memoria corta. Trascurano il tempo lungo ed i suoi insegnamenti. La storia non si ripete, ma i comportamenti si riproducono. Gli uomini conservano, nel corso del tempo, similarità impressionanti di atteggiamenti che li conducono, messi dinanzi a situazioni comparabili, a reagire in modo quasi identico e quindi prevedibile. Così, ci sono in passato lezioni dimenticate, ricche di insegnamenti per l'avvenire: i cicli di penuria e d'abbondanza legati alle anticipazioni sui prezzi, la successione di lunghi periodi d'inflazione seguiti dalla deflazione, o ancora, la coincidenza impressionante tra le evoluzioni demografiche e l'espansione o il declino economico e politico dei paesi, dimostrano questa realtà. Non è un caso se Gaston Berger, l'uomo della previsione, si è inteso così bene con Fernand Braudel, che rivoluzionò il modo di fare la storia introducendo, precisamente, nel tempo lungo.

Ogni generazione ha l'impressione di vivere un'epoca di cambiamento senza precedenti. Questo inganno è naturale: quest'epoca è per forza eccezionale per ciascuno di noi poiché è la sola che vivremo. Di qui la tendenza, simmetrica alla precedente, a sopravvalutare l'importanza e la rapidità dei cambiamenti, in particolare per quanto riguarda le nuove tecnologie.

## **2. L'avvenire, frutto del caso, della necessità e della volontà**

Come lo ha mostrato bene il meteorologo del MIT Edward Lorenz (1972), anche i modelli matematici hanno i loro limiti e possono avere comportamenti imprevedibili; così, una qualsiasi piccola differenza può portare a risultati completamente inattesi.

Il mondo reale è troppo complesso perché si possa sperare, un giorno, di metterne in equazione il suo eventuale determinismo celato. Ed anche se ciò fosse possibile, l'incertezza, inerente ad qualsiasi misura, soprattutto sociale, manterrebbe aperto, almeno nelle nostre menti, il ventaglio dei futuri possibili. Visto che il determinismo è indeterminabile, bisogna « fare come se » nulla fosse, come se la

sommossa della volontà potesse da sola bastare a rovesciare la tirannia del caso e della necessità.

L'apprendimento, l'immaginazione delle rotture future è un esercizio difficile. « Quali eventi, quali innovazioni resteranno senza conseguenza, quali altre sono suscettibili di influire sul regime globale, determinare irreversibilmente la scelta di un'evoluzione, quali sono le zone di scelta, le zone di stabilità? » (Prigogine, Stengers, 1990).

La presa in considerazione di rotture, o di punti di biforcazione, costituisce il menu quotidiano della previsione. L'identificazione del ventaglio di futuri possibili mediante il metodo degli scenari permette di identificare le rotture potenziali, i percorsi che ci si incamminano e le conseguenze che queste possono produrre. I parametri di queste rotture costituiscono così le variabili-chiave dell'analisi previsione.

### **3. Alt alla complicazione del complesso**

Occorrono strumenti complessi per leggere la complessità della realtà? Noi pensiamo piuttosto il contrario; le grandi menti dotate di un pensiero complesso hanno saputo, meglio che altre, trovare leggi relativamente semplici per comprendere l'universo. Pensiamo ai principi della termodinamica o alla teoria della relatività.

Bisogna accogliere il richiamo all'ordine di Maurice Allais (1989), uno dei più grandi economisti matematici di questo tempo: « Una teoria di cui né le ipotesi né le conseguenze possono essere confrontate con il reale è priva di qualsiasi interesse scientifico ». Egli aggiunge che non ci saranno mai modelli perfetti, ma soltanto dei modelli approssimativi della realtà, e precisa che « di due modelli, il 'migliore' sarà sempre quello che, per un'approssimazione data, rappresenterà nel modo più semplice i dati dell'osservazione ».

Non bisogna dunque confondere complicazione e complessità... e, simmetricamente, semplicità e semplicismo! La sfida da raccogliere è ambiziosa poiché, se è facile fare complicato, è difficile fare semplice.

### **4. Porsi le buone domande e diffidare delle idee ricevute**

Troppo spesso, il fondamento delle domande poste non è indagato e la maggioranza delle persone si precipita nella ricerca illusoria di risposte — che possono sembrare buone o cattive e che alimentano sterili dibattiti — a false questioni; ma, non ci sono buone risposte per cattive domanda. Ma allora, come porsi le buone domande?

La luce crea l'ombra. I proiettori dell'attualità sono così fortemente puntati su certi problemi che ne nascondono un buono numero di altri, e fanno questo tanto bene quanto spesso c'è un vero rifiuto di vedere. Le idee ricevute ed alla moda devono essere osservate con diffidenza; sono generalmente alla fonte degli errori d'analisi e di previsioni. Maurice Allais figura tra gli alleati oggettivi di questo combattimento; anch'egli denuncia « la tirannia delle idee dominanti ». L'informazione è spesso imbavagliata dal conformismo del consenso che spinge a riconoscersi nell'opinione dominante e a respingere il parere minoritario.

Concludendo, quello che vede giusto ha poche possibilità di essere inteso. Nello stesso modo, è anche necessario chiedersi perché queste o quelle questioni non sono mai affrontate.

Inoltre, una delle sfide principali della previsione è proprio quella di rompere questo silenzio organizzativo (Morrison, Milliken, 2000) che limita l'espressione di idee diverse, poiché divergenti riguardo alle idee dominanti. Nei processi d'espressione collettiva propri a tutte le organizzazioni umane, la razionalità del collettivo, se non è correttamente gestita, non è sempre superiore a quella dell'individuo isolato. Questo, tenendo da parte la classica distorsione della conferma — il fatto che la maggior parte degli individui si interessa soltanto alle informazioni che confermano i loro pensieri, cosa che conduce i gruppi a studiare soltanto gli argomenti più ovvi, e che può far instaurare molte forme di silenzio (Morel, 2006). Fra queste, l'attenuazione « naturale » dei segnali deboli, tra cui segnali d'allarme, o disaccordi.

Queste osservazioni rendono sospette numerose congetture e idee ricevute. In questo senso, rimettere in discussione la comodità della mente, svegliare la coscienza addormentata su certezze false, è indispensabile in previsione.

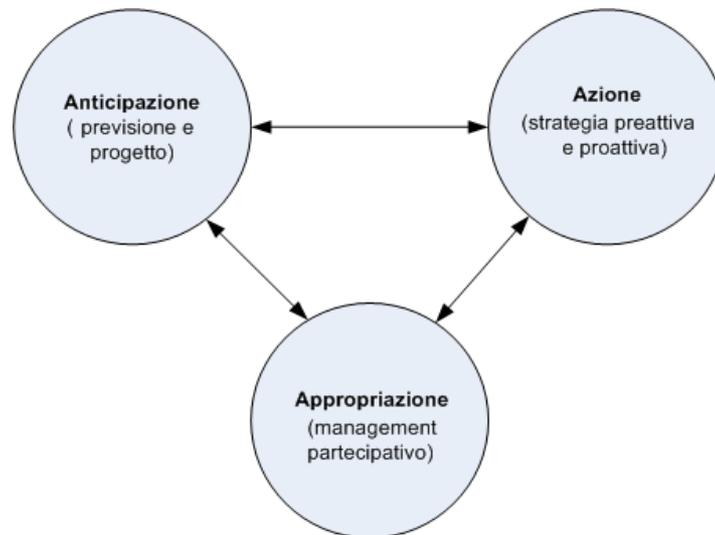
La strategia non sfugge ai tormenti del conformismo, atteggiamento passivo per eccellenza. Quante scelte d'investimento, d'insediamento o d'acquisizione mancate non sono state giustificate dal mito della taglia critica che occorrerebbe avere per battersi su scala mondiale? In realtà, esistono sempre, in un settore d'attività dato, imprese più piccole e più efficienti. La buona domanda da porsi è dunque: come essere proficuo con la taglia attuale? E la risposta a quest'ultima domanda passa spesso per tagli netti, come per la potatura dei roseti.

### **5. Dall'anticipazione all'azione passando per l'appropriazione**

La visione globale è necessaria per l'azione locale e ognuno, al proprio livello, deve potere comprendere il senso delle sue azioni, cioè risituarle nel progetto più globale nel quale si inseriscono. La mobilitazione dell'intelligenza è tanto più efficace in quanto si iscrive nel quadro di un progetto esplicito e conosciuto da tutti. Motivazione interna e strategia esterna sono dunque due obiettivi indissociabili che non possono essere raggiunti separatamente.

È attraverso l'appropriazione che passa il successo del progetto. La mobilitazione collettiva, per la sua trasparenza, non può riguardare direttamente le scelte strategiche, per natura confidenziali. È dunque la riflessione previsionale collettiva sui fattori del cambiamento e sulle inerzie dell'ambiente che dà un contenuto alla mobilitazione e permette l'appropriazione della strategia.

L'appropriazione intellettuale ed emozionale costituisce un punto di passaggio obbligatorio, perché l'anticipazione si possa cristallizzare in un'azione efficace (Cf. figura 1). L'efficacia di ogni organizzazione nasce dall'alleanza equilibrata tra *logos* (il pensiero, la razionalità, il discorso), *epithumia* (il desiderio) e *erga* (le azioni, le realizzazioni). L'unione della passione e della ragione, del cuore e della mente, è la chiave del successo dell'azione e della realizzazione degli individui.



**Figura 1.** Il triangolo greco della previsione strategica (concepito nel 1985)

Lo stesso messaggio può essere dato a colori: il blu della fredda ragione (l'anticipazione) associato al giallo delle sensazioni calde (l'appropriazione) produce il verde sgargiante dell'azione.

Così si chiarisce il futile dibattito tra intuizione e ragione, ed si chiarisce il legame tra riflessione ed azione. Nel momento dell'azione, è troppo tardi per riflettere; la riflessione richiede tempo e di non essere premuto dall'urgenza. L'azione è comandata da un riflesso dove l'intuizione sembra generalmente predominare sulla ragione. Ma, quest'impressione è ingannevole, poiché il riflesso dell'azione è tanto più rapido ed adeguato quanto più l'azione è stata preparata. Non c'è dunque opposizione, bensì complementarità tra intuizione e ragione.

### III. LA PREVISIONE STRATEGICA

Di fronte alla complessità dei problemi, gli uomini non sono disarmati. Gli strumenti modellati nel passato continuano spesso ad essere utili per il presente. In effetti, se il mondo cambia, sussistono molte invarianti e similarità nella natura dei problemi incontrati. Dimenticare l'eredità accumulata equivale a privarsi di leve potenti e a perdere molto tempo a reinventare soluzioni che esistono già. Esercitare la memoria dei metodi e degli strumenti permette di farli evolvere e di arricchirli.

#### 1. La pianificazione strategica per scenari

La previsione, con le sue tendenze ed i suoi rischi di rottura, sovverte il presente e interpella la strategia. Da parte sua, la strategia si interroga sulle scelte possibili ed i rischi d'irreversibilità<sup>16</sup>. Tuttavia, gli approcci e gli strumenti restano spesso distinti.

La previsione strategica, mettendo l'anticipazione al servizio dell'azione, si appoggia sulle forti sinergie potenziali che esistono tra previsione e strategia. La sintesi ricercata si presenta sotto forma di approccio integrato di pianificazione

<sup>16</sup> La strategia si riferisce, a partire dagli anni 80, agli scenari della previsione, come testimoniano i lavori di Michael Porter (1999).

strategica per scenari. Il suo obiettivo è di proporre orientamenti strategici ed azioni che si appoggino sulle competenze dell'organizzazione in funzione degli scenari d'evoluzione del suo ambiente.

- **Cos'è uno scenario ?**

Non esiste un approccio unico in materia di scenari; questi sono stati introdotti nella previsione negli Stati Uniti, da Herman Kahn e da Hassan Ozbekhan e in Francia, dalla Datar (Datar, 1975). Kahn è stato così uno dei primi ad elaborare ed utilizzare scenari, inizialmente al RAND Corporation, in seguito al Hudson Institute. Per Kahn e Wiener (1968), uno scenario è una « successione ipotetica di eventi costruita in vista di mettere in luce concatenamenti causali e nodi di decisionali ».

Più semplicemente, uno scenario è un insieme formato dalla descrizione di una situazione futura e dal cammino degli eventi che permettono di passare dalla situazione origine alla situazione futura.

La parola « scenario » è spesso utilizzata scorrettamente per qualificare qualsiasi combinazione di ipotesi. Ma, queste ipotesi, per potere permettere la costituzione di uno scenario, devono soddisfare simultaneamente cinque condizioni: la pertinenza, la coerenza, la plausibilità, l'importanza e la trasparenza.

Una distinzione deve essere fatta tra due grandi tipi di scenari: esplorativi, sulla base delle tendenze passate e presenti e che conducono a futuri probabili; d'anticipazione o normativi, costruiti a partire d'immagini alternative del futuro, auspicate o temute, e concepiti in modo retroproiettivo.

Questi scenari esplorativi o d'anticipazione possono, d'altronde, a seconda che tengano conto delle evoluzioni più probabili o più estreme, essere rispettivamente tendenziali o contrastati.

Oggi, il metodo degli scenari, che abbiamo sviluppato al SEMA a partire dal 1974<sup>17</sup> e in seguito al CNAM, così come il metodo SRI (dal nome dello studio di consulenza americano), sono i procedimenti i più frequentemente adottati. Le varie tappe di questi due metodi non differiscono affatto.

## **2. Il procedimento e le sue tappe**

Il metodo di previsione strategica si articola in tre processi: la riflessione collettiva, la preparazione della decisione e l'azione.

---

<sup>17</sup> *Société d'économie et de mathématique appliquées*, fondata e diretta a nel 1975 da Jacques Lesourne. La SEMA è stata un luogo di innovazioni importanti in numerosi domini: ricerca operativa, aiuto alla decisione, sondaggi, senza dimenticare la previsione con i suoi due rami distinti, al servizio delle imprese, con Michel Godet, e al servizio dei territori, con il gruppo del *Omnium technique d'aménagement* (OTAM) che fu all'origine degli scenari realizzati per la Datar, ed in particolare del famoso « scenario dell'inaccettabile ».

- **La riflessione collettiva**

Il processo di riflessione collettiva comporta sei tappe (Cf. figura 2 *infra*). Le tappe principali permettono di identificare le variabili-chiave (tappe 1 e 3), di analizzare le strategie degli attori per porre le questioni-chiave sul futuro (tappa 4), di ridurre l'incertezza su queste questioni ed individuare gli scenari d'ambiente i più probabili grazie ai metodi degli esperti (tappa 5).

La tappa 1 si prefigge di analizzare il problema posto e di delimitare il sistema studiato. Si tratta di situare il procedimento della previsione nel suo contesto socio-organizzativo al fine d'iniziare, o di simulare, tutto il processo, per mezzo di ateliers di previsione. Questa tappa alimenta anche, in parte, le tappe 2 e 3.

La tappa 2 comporta una diagnosi completa dell'organizzazione<sup>18</sup>, dai *know-how* ai « prodotti ». La tappa 3 identifica le variabili-chiave dell'organizzazione e del suo ambiente.

La tappa 4 intende stabilire la dinamica della retrospettiva dell'organizzazione nel suo ambiente, la sua evoluzione passata, le sue forze e debolezze rispetto ai principali attori del suo ambiente strategico. L'analisi dei campi di battaglia e delle sfide strategiche permette di situare le questioni-chiave sul futuro.

La tappa 5 cerca di ridurre l'incertezza che pesa sulle questioni-chiave sul futuro. I metodi d'indagine presso gli esperti possono essere eventualmente utilizzati per mettere in evidenza le tendenze pesanti, i rischi di rottura e in fine per individuare gli scenari d'ambiente più probabili. La tappa 6 mette in evidenza i progetti coerenti, cioè le opzioni strategiche compatibili allo stesso tempo e con l'identità dell'organizzazione e con gli scenari più probabili del suo ambiente.

- **La preparazione della decisione**

Questo processo è interamente attribuito alle istanze decisionali dell'organizzazione.

La tappa 7 è dedicata alla valutazione delle opzioni strategiche; un approccio razionale inciterebbe a appoggiarsi su un metodo di scelta multicriterio, cosa che avviene tuttavia di rado; con questa tappa si completa la fase di riflessione preliminare prima della decisione e dell'azione.

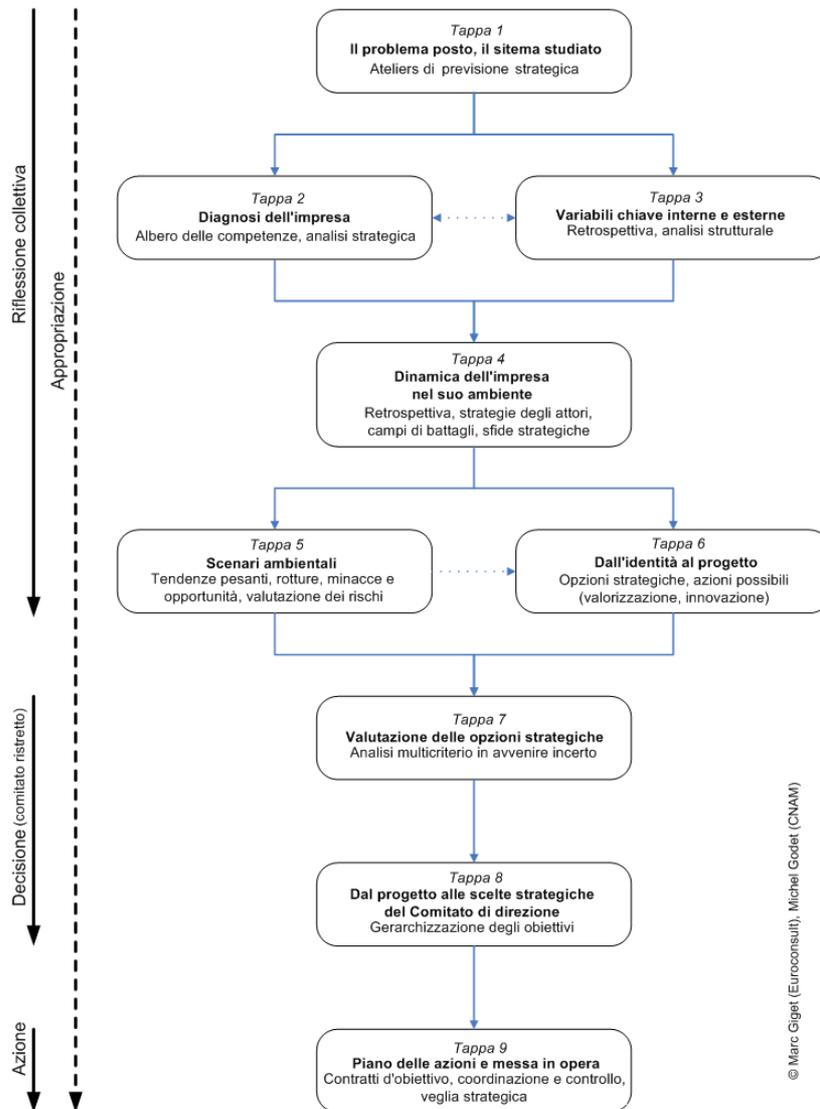
La tappa 8, dal progetto alle scelte strategiche, è determinante poiché si tratta di passare dalla riflessione alla decisione. Le scelte strategiche e la gerarchizzazione degli obiettivi sono di competenza delle istanze decisionali, comitato di direzione o eletti.

---

<sup>18</sup> Il termine « organizzazione » dev'essere preso qui in senso generico ; esso include tanto le imprese, private e pubbliche, quanto certe forme d'organizzazione territoriale, anche se questo processo-tipo è più specifico alle imprese. Un approccio adattato ai territori è presente *infra*.

### • L'azione

Infine, la tappa 9 è interamente dedicata all'attuazione del piano d'azione; implica contratti di obiettivi (negoziati o suscitati), la messa in atto di un sistema di coordinamento, di seguito e di sviluppo di una vigilanza strategica (esterno).



**Figura 2.** L'approccio integrato della previsione strategica

Precisiamo che lo svolgimento di questo approccio non è completamente lineare. Comprende molte circuiti di *feed-back* possibili, in particolare dalla tappa 9 alla tappa 4. L'attuazione del piano d'azione ed i risultati della vigilia strategica possono condurre, in alcuni casi, a riconsiderare la dinamica dell'organizzazione nel suo ambiente.

Il passaggio della riflessione previsione all'azione strategica suppone un'appropriazione, in qualsiasi momento, da parte degli attori interessati. Il personale, e non soltanto i dirigenti, deve essere implicato al massimo in queste varie tappe senza pertanto alterare il carattere necessariamente riservato di alcune scelte

strategiche. Per attuare con successo il passaggio all'atto dalla riflessione all'azione, occorre passare, in effetti, per l'appropriazione: si ritrovano dunque le tre componenti del triangolo greco (Cf. figura 1 *sopra*).

Questo schema è principalmente destinato alle imprese, per le quali è possibile fornire una rappresentazione delle proprie competenze sotto forma d'albero. Ma questa forma di rappresentazione è anche adottata per lavori di previsione territoriale. Così, la questione concernente la pertinenza de l'utilizzo degli strumenti normalmente impiegati in previsione d'impresa anche per approcci di previsione territoriale ci è regolarmente posta e suscita prese di posizione negative, tanto teoriche quanto non fondate, poiché smentite dai fatti, come testimoniano diverse esperienze che riguardano : i Paesi baschi (Mousli, 2004), l'Isola della Riunione, la Lorena, le Ardenne, ma anche Vierzon, Toulon, Dunkerque o, ancora, la Martinica (Derné e *Al.*, 2008).

### 3. Strumenti per il rigore

Da sempre, l'uomo si è occupato al suo futuro (Cazes, 2008). Fino a quando la previsione è rimasta un esercizio isolato, d'altra parte più o meno riuscito e senza che la frontiera con la futurologia fosse chiaramente delimitata, essa non ha avuto bisogno di strumenti. Poi, man mano che l'anticipazione si è trasformata in azione, la questione di disporre di strumenti per affrontare la complessità in modo collettivo si è posta. Per rispondervi, la previsione ha inizialmente attinto nella ricerca operativa, l'analisi dei sistemi e l'analisi strategica, quindi ha sviluppato i suoi propri strumenti.

Se la previsione è « un'indiscipline intellettuale », essa ha comunque bisogno di rigore per illuminare l'azione degli uomini ed orientarla verso un futuro desiderato. Gli strumenti permettono di porre le buone domande e di ridurre le incoerenze di ragionamento.

Molti strumenti vengono così in appoggio del metodo della previsione strategica: l'analisi strutturale per identificare le questioni-chiave del futuro, l'analisi delle strategie degli attori per mettere in evidenza in particolare le influenze esercitate tra attori, elaborare le relazioni di forza e definire le sfide strategiche, l'analisi morfologica per sondare il campo dei possibili e costruire gli scenari d'ambiente, la probabilizzazione da parte di esperti per ridurre l'incertezza e l'analisi multicriteri per identificare e valutare le opzioni strategiche<sup>19</sup>.

Fra questi strumenti, l'analisi morfologica, riscoperta dalla previsione alla fine degli anni 80, è diventata uno degli strumenti più usati. Stranamente, è stata utilizzata a lungo nella *previsione tecnologica* ma abbastanza poco in previsione economica o

---

<sup>19</sup> Dagli anni 80, i metodi e gli strumenti della previsione strategica della scuola francese di previsione sono oggetto di un'importante diffusione. Sviluppati nell'ambito del Lipsor, essi apportano mezzi rigorosi e partecipativi utili per identificare le variabili-chiave, situare gli scenari più probabili e valutare le opzioni strategiche. In questi ultimi anni, l'appoggio di numerose società ci ha permesso di sviluppare software di previsione e di aiuto alla decisione (Micmac, Mactor, Morphol, Smic-Prob-Expert et Multipol) utilizzati per la pianificazione strategica per scenari. I progressi dell'informatica e il bisogno crescente di una domanda internazionale non soddisfatta hanno condotto il Lipsor, 3IE-EPITA e numerose imprese, riunite nell'ambito del *Cercle des entrepreneurs du futur*, ad associarsi per permettere l'accesso libero e gratuito a questi software, nella loro versione francese, inglese e spagnola (Cf. Sito del Lipsor, <http://www.lapropective.fr/cercle>).

settoriale<sup>20</sup>. Tuttavia, essa si presta perfettamente alla costruzione di scenari; un sistema globale può così essere scomposto in dimensioni, o questioni-chiave, demografiche, economiche, tecniche, sociali o organizzative, con, per ciascuna di queste questioni, un certo numero di risposte plausibili, o ipotesi (Cf. capitolo 2, § VI *infra*).

#### 4. Approcci modulari e contingenti

È raro vedere il metodo della previsione strategica svolto nella sua totalità; il tempo di cui si avrebbe bisogno è in effetti di rado compatibile con i termini imposti.

Allo stesso modo, l'utilizzo degli strumenti (alberi di competenze, analisi strutturale, analisi delle strategie degli attori, analisi multicriterio, ecc.) dipende dal problema posto, dal contesto e dai vincoli di tempo e d'informazione. Così, un'applicazione completa e puramente sequenziale di questi strumenti, secondo l'approccio della pianificazione strategica per scenari descritta precedentemente, non riveste alcun carattere necessario. Anche se ogni strumento è operativo, il loro concatenamento sistematico è stato di rado seguito completamente. Essi possono comunque essere utilizzati in modo modulare. In molti casi, non bisogna esitare a combinarli per rispondere alle domande poste, anche se questo dovesse comportare un'innovazione nella loro applicazione. Gli esempi seguenti testimoniano l'utilizzo contingente degli strumenti della previsione strategica.

##### *Due esempi di concatenamenti specifici degli attrezzi*

Alla fine degli anni 80, la riflessione previsionale sull'armamento individuale del soldato all'orizzonte 2010, condotta dalla direzione generale dell'armamento (DGA), ci ha portati a riprendere da zero un'analisi strutturale che ristagnava da tre anni. La gerarchizzazione delle 57 variabili, analizzate con lo strumento dell'analisi strutturale (Micmac), ha permesso di mettere in evidenza una quindicina di variabili-chiave. Dopo attenta riflessione, è sembrato chiaro che 9 di queste variabili erano componenti caratteristiche dell'arma (natura del proiettile, obiettivo, fonte d'energia, ecc.) e 6 erano dei criteri di valutazione delle armi (costo, competitività, effetti anti-persona, ecc.). L'analisi morfologica delle 9 componenti dell'arma, che possono prendere ciascuna molte configurazioni, ha condotto ad identificare 15.552 soluzioni tecniche teoriche possibili. L'utilizzo combinato di uno strumento di analisi multicriteri (Multipol) e di uno strumento di analisi morfologica (Morphol) ha permesso la presa in considerazione di vincoli d'esclusione e di preferenza e ridurre così lo spazio morfologico ad una cinquantina, e poi ad una ventina di soluzioni che meritavano di essere esaminate più da vicino grazie ad analisi complementari, tanto dal punto di vista tecnico che economico. Dieci anni più tardi, una di queste soluzioni ha fatto la ribalta dell'attualità con la presentazione al pubblico di un prototipo operativo: si tratta di una soluzione poliarma-poliproiettile, battezzata PAPOP, avente anche un *target* indiretto. Il soldato può tirare su obiettivi fissi, blindati o mobili restando nascosto e con proiettili specifici.

Nel 1997, in occasione di un'altra riflessione previsionale sullo sviluppo commerciale di EDF all'orizzonte 2010, i metodi della previsione strategica sono stati utilizzati in modo molto innovativo. L'analisi strutturale di 49 variabili ha permesso l'identificazione di 6 questioni-chiave (sul consumo d'energia, il regime delle concessioni, la competitività delle offerte, i margini di manovra di EDF, ecc.) e di raggrupparle sotto forma di tre sfide future. L'analisi morfologica delle risposte possibili a ciascuna delle sei questioni-chiave e della loro combinazioni ha permesso, dopo probabilizzazione con lo strumento Smic-Prob-Expert, di scegliere gli scenari più probabili. In parallelo, lo strumento Mactor è stato utilizzato per

<sup>20</sup> Cf. L'articolo di Stephen M. Maurer (2001) consacrato a Fritz Zwicky, « padre » dell'analisi morfologica, disponibile sul sito del Lipsor (rubrica « *Mémoire de la prospective* »).

analizzare il gioco di alleanze e di conflitti possibili tra la ventina di attori interessati dalle tre sfide. Le posizioni strategiche degli attori sono state in seguito ottimizzate in funzione degli scenari studiati.

### **5. Un caso di pianificazione per scenari : Axa France**

Nel 1994, Axa France, uno dei leaders dell'assicurazione francese, assembla tutte le filiali francesi d'assicurazione del gruppo Axa. Le entità francesi hanno deciso di intraprendere un procedimento di previsione per preparare il piano d'impresa 1996-2000. Il piano precedente (1992-1996) era stato dedicato alla riorganizzazione del nuovo insieme, frutto di riacquisizioni multiple, ed al miglioramento della redditività. Centrato su obiettivi d'organizzazione per canale di distribuzione, questo piano non era stato oggetto di lavori specifici sulle evoluzioni dell'ambiente.

Essendo stati raggiunti questi obiettivi interni, si trattava per questo nuovo piano, tenendo conto degli obiettivi mondiali del gruppo e degli imperativi di qualità e di redditività, di integrare meglio le sfide esterne e dunque di definire gli assi strategici per i cinque anni a venire illuminandoli con una visione del futuro a dieci anni. Ricordiamo che questa riflessione è stata condotta più di due anni prima della fusione tra Axa e UAP.

Il procedimento adottato da Axa France è rappresentativo delle evoluzioni della pratica della previsione nelle imprese e delle modalità della sua integrazione alla pianificazione. Mentre l'impresa ha sempre meno tempo di riflettere, presa dall'urgenza dell'azione, si tratta sempre più di rispondere all'esigenza seguente: come condurre con i suoi dirigenti, in poco tempo, una riflessione pertinente, coerente e plausibile sulle incertezze e le grandi tendenze del futuro?

In un gruppo come Axa France, con la sua costituzione relativamente di recente, segnato dall'integrazione rapida di numerose acquisizioni, dalla struttura movente e fortemente decentrata, non si poteva intraprendere un procedimento « pesante » che avrebbe impegnato un servizio specializzato, privando, almeno in parte, i dirigenti delle varie filiali di questa riflessione. Si doveva, invece, di associare fortemente i Direttori generali. Avendo come obiettivo di permettere a questi dirigenti di abordare il futuro con una visione comune e di permettere loro d'identificare le minacce ed opportunità e le eventuali rotture per preparare l'impresa ai cambiamenti attesi (come fare se?) e favorire i cambiamenti auspicati pur lottando contro le evoluzioni temute (come fare per?). Per ciò, era dunque necessario identificare i futuri possibili e di situare fra questi i più probabili, in una parola di costruire scenari dell'ambiente di Axa. L'orizzonte scelto fu 2005.

*Il procedimento della costruzione degli scenari d'ambiente: il calendario del procedimento Axa France*

1. Seminario di previsione: apprendimento dei metodi d'analisi, identificazione e gerarchizzazione dei fattori di cambiamenti per Axa France, selezione delle componenti ambientali più determinanti per il futuro di Axa in Francia (metà marzo 1994) ;
2. Elaborazione in gruppi ristretti degli scenari per grandi settori (aprile-giugno 1994) ;
3. Condivisione dei risultati dei vari gruppi di lavoro e costruzione delle trame degli scenari ambientali (giugno 1994) ;
4. Realizzazione di un'inchiesta di valutazione del futuro dell'assicurazione in Francia (luglio-settembre 1994) ;

5. Probabilizzazione, selezione ed analisi degli scenari (ottobre 1994) ;
6. Selezione d'uno scenario centrale ed identificazione d'ipotesi alternative (novembre 1994)
7. Presentazione dello scenario centrale e delle ipotesi alternative alle varie filiali (dicembre 1994)
8. Appropriazione ed integrazione dello scenario centrale e delle ipotesi alternative nel piano delle varie filiali (gennaio 1995)
9. Elaborazione del piano in ogni filiale (febbraio-giugno 1995)
10. Arbitraggio ed assegnazione delle risorse (4° trimestre 1995).

Questa riflessione previsionale è stata condotta dai membri del *Comité Management France* da marzo 1994 a dicembre 1995, sotto la responsabilità della direzione *Plan Budget Résultat* [Piano bilancio risultato] (Benassouli, Monti, 1995). A causa delle scadenze (9 mesi), si è dovuto economizzare nell'utilizzo di due dei principali strumenti della previsione: l'analisi strutturale per la ricerca delle variabili-chiave e l'analisi della strategia degli attori. Invece, tre strumenti sono stati messi all'opera — gli ateliers di previsione, l'analisi morfologica e Smic-Prob-Expert — per permettere di costruire scenari rispettando le condizioni « fondamentali » che sono la pertinenza, la coerenza e la plausibilità, restando ciononostante abbastanza economici in termini di tempo e favorendo l'appropriazione (trasparenza).

## 6. Una via d'avvenire : la previsione di settore

La divisione agricoltura di BASF fornisce concime ed prodotti fitosanitari a cooperative e a commercianti distributori. Essa ha acquisito, nella metà degli anni 90, una posizione leader sul mercato francese. Per consolidare questa posizione, i suoi dirigenti hanno espresso il desiderio di rafforzare in modo duraturo le loro relazioni con gli attori a monte e valle del settore, della forca alla forchetta.

È nato così, nel 1995, il *Cercle prospective des filières agricole et alimentaire* (Circolo previsionale delle filiere agricole ed alimentari N.d.T.) su iniziativa di BASF Agro France, con l'obiettivo di cercare — con i suoi clienti — di anticipare e comprendere i cambiamenti che potrebbero influenzare domani il mondo agricolo e gli attori del settore: fornitori, distributori, industria agroalimentare, ecc.

I rappresentanti della grande distribuzione e delle associazioni di consumatori sono stati rapidamente associati a questi lavori. Quattro a cinque volte all'anno, una giornata di lavoro permette d'intraprendere un vero lavoro collettivo, di creare uno scambio sulle analisi di ciascuno ed d'individuare una sintesi previsionale comune. I lavori sono in seguito presentati e discussi in occasione di un seminario finale di sintesi dove altri esperti o attori possono criticare e completare le riflessioni.

Le esplorazioni previsionali, le analisi, gli scambi nel cuore del circolo fanno così emergere le sfide principali del futuro, che ciascuno può in seguito integrare nel suo questionamento strategico, specifico alla sua impresa o alla sua organizzazione.

Il Circolo ha abordato inizialmente, tra gli anni 1995 e 2000, interrogazioni che riguardano soprattutto l'avvenire e le attese delle varie maglie dell'*a monte* del settore — agricoltori, agrochimica, cooperative e commerci agricoli — ed alcune tematiche che assumevano un'importanza crescente, portatrici di sfide future principali per questi soggetti economici: ambiente, sicurezza sanitaria, capitoli d'onori, ecc.

A seguito di questi primi lavori, e a partire dal 2000, il *Cercle prospective des filières agricole et alimentaire* ha allargato la sua riflessione ed ha lavorato per approfondire l'analisi e la comprensione delle relazioni tra, da un lato, la produzione agricola ed i settori agroalimentari e, dall'altra, la società, in particolare attraverso le sue relazioni con i consumatori ed i cittadini.

Per organizzare la loro riflessione, i membri del circolo hanno scelto un tema preciso per ogni anno di lavoro, come pure un metodo per trattarlo. Hanno così affrontato nell'ordine: BASF ed il futuro della distribuzione agricola (1995-1996); agricoltura ed ambiente, tre scenari possibili all'orizzonte 2010 (1997); sicurezza alimentare, analisi delle strategie degli attori (1998); il netto e l'agricoltura, quali sfide per gli attori del settore? (1999); verso un referenziale comune per l'agricoltura ragionata (2000); quali agricoltori per quali agricolture in Francia nel 2010? Cinque scenari e le loro sfide per il settore e per la società francese (2001-2002); certezze ed incertezze derivate dalla riforma della Pac del 2003, e conseguenze sui comportamenti degli agricoltori (2003-2004); quali tecniche domani per le produzioni agricole in Francia? E quale accettabilità da parte della società francese? (2005); le conseguenze possibili per le produzioni vegetali in Francia (cereali ed oleo-prodotti proteici) di uno scenario d'apertura crescente delle frontiere e di liberalizzazione dei mercati europei agli scambi mondiali (2006-2007).

L'orizzonte 2006-2010 è apparso agli inizi degli anni 2000 come fonte d'incertezze importanti per il settore agricolo e agroalimentare francese. Lungo questi dieci anni, molte evoluzioni maggiori hanno pesato — o peseranno domani — sul futuro dell'agricoltura francese:

- la trasformazione delle norme del commercio mondiale dei prodotti agricoli ed agroalimentari;
- la riforma della Pac, con una valutazione a metà strada prevista nel 2003, ma che di fatto sbocca in una riforma profonda in occasione degli accordi firmati a Lussemburgo, riforma che è oggi portatrice di conseguenze importanti per la produzione alimentare in Francia ed in Europa;
- il questionamento aperto dalla riforma del funzionamento dell'Unione europea, fra cui l'allargamento a un certo numero di paesi dell'Europa centrale ed orientale realizzato nel 2004;
- la dinamica sociale ed economica di trasformazione del mondo agricolo.

Nel 2001-2002, ventitre questioni-chiave sono state scelte e poste, attraverso un questionario previsionale adeguato, ai membri del circolo e ad un pannello esterno di esperti e di attori del settore, che hanno così rivelato la loro analisi delle probabilità d'evoluzione. Il loro consenso e dissenso ha così alimentato la costruzione dei futuri possibili.

Nel 2006 e 2007, il *Cercle de prospective des filières agricoles et alimentaires* si è impegnato in una nuova fase di lavori volti ad analizzare le conseguenze possibili per le produzioni vegetali in Francia (cereali ed oleo-prodotti proteici) di uno scenario d'apertura crescente delle frontiere e di liberalizzazione dei mercati europei agli scambi mondiali. Nel 2008 e 2009, la sua riflessione riguarda le conseguenze dei rincari dell'energia e delle materie prime agricole sulla Pac e gli equilibri alimentari mondiali.

Il processo condotto dalla divisione agricoltura di BASF ed dai suoi principali clienti è esemplare sotto diversi aspetti<sup>21</sup> :

- si tratta della prima volta, per quanto ne sappiamo, che un'impresa si impegna su una riflessione previsionale con i suoi partners al fine di prepararsi meglio e assieme ad un avvenire comune ;

- questo procedimento fa fare una bella figura all'appropriazione senza trascurare la qualità della riflessione: sono i dirigenti delle società interessate che sono stati i produttori di questa riflessione;

- si tratta anche di un esempio dove il promotore del passo, la divisione agricoltura del gruppo BASF, ha lasciato ogni libertà di riflessione ai partecipanti, senza alcuna censura, né al momento della riflessione né nella sua diffusione, allargata in seguito agli amministratori ed al personale delle cooperative agricole;

- si tratta realmente di una previsione strategica, poiché l'attore BASF ha subito rivisto i suoi orientamenti strategici in materia ambientale ed elaborato una carta che lo impegna riguardo ai suoi clienti in una vera etica di sviluppo concertato;

- infine, l'interesse di questo esercizio risiede anche nell'utilizzo efficace di alcuni dei principali metodi della previsione strategica (analisi morfologica per la costruzione degli scenari, strategia degli attori, alberi di competenze, analisi multicriteri). Essi hanno permesso di organizzare e strutturare la riflessione previsionale in un numero limitato di riunioni.

La riflessione previsionale, sul futuro di un'impresa o di un territorio, è un'occasione unica per superare i vincoli e le contraddizioni del breve termine e fissare nelle menti, a tutti i livelli, la presa di coscienza indispensabile concernente la necessità di cambiare le pratiche ed i comportamenti per fare fronte ai cambiamenti.

Per questo, ci si deve appoggiare sulle capacità di competenza interna e approfittare dell'esercizio della previsione per cristallizzare delle competenze spesso disperse. Il ruolo dei partecipanti esterni (studi di consulenza, ecc.) deve restare quanto più limitato possibile. Non bisogna mai dimenticare che le migliori idee molto spesso non sono quelle che si hanno, e neppure quelle che si danno, ma quelle che si suscitano.

#### **IV. DEL BUON USO DEI METODI E DEGLI STRUMENTI**

Questi ultimi venti anni, uno stato d'animo globale, sistemico e sensibile al lungo termine si è imposto. Ad eccezione dell'analisi delle strategie degli attori, con Mactor, i metodi e gli strumenti classici della previsione hanno conosciuto poche evoluzioni significative. Ma grazie alle diverse applicazioni che se ne sono fatte, questi metodi e strumenti si sono largamente diffusi.

Infatti, la previsione assume sempre più spesso la forma di una riflessione collettiva, di una mobilitazione delle menti di fronte ai cambiamenti dell'ambiente strategico e conosce un successo crescente presso le Comunità locali ed le imprese.

---

<sup>21</sup> Questa riflessione è stata oggetto, per 10 anni, di sei pubblicazioni distinte e complementari : (Monti, Meunier, Pacini, 1996), (Chapuy, Monti, 1998), (Chapuy, Godet, 1999), (Chapuy, Lafourcade, 2000), (Chapuy, Crabit, Godet, 2006) et (Bourse, Chapuy, Meunier, 2006).

Se ci si può certamente rallegrare di questa tendenza a una più ampia diffusione ed appropriazione della previsione, un tempo riservata agli specialisti, c'è anche rammaricarsi delle debolezze metodologiche che esistono o si risentono. Troppi esperti in previsione si lanciano nella costruzione di scenari senza aver integrato l'eredità accumulata<sup>22</sup>, e poi spalancano la bocca quando si parla loro dell'analisi morfologica o di probabilizzazione degli scenari e si interrogano: di che si tratta? è realmente possibile?

Alcuni strumenti specifici della previsione, come l'analisi strutturale, hanno conosciuto un successo che, per quelli che hanno lavorato al loro sviluppo, sembra quasi inquietante. L'analisi strutturale, per esempio, è troppo spesso applicata in modo meccanico, perdendo così la sua utilità ed, inoltre, il suo utilizzo si fa a scapito di un'autentica riflessione.

### 1. Il sogno del chiodo ed il rischio del martello

L'utilità dei metodi e degli strumenti della previsione strategica è chiara: stimolare l'immaginazione, ridurre le incoerenze, creare un linguaggio comune, strutturare la riflessione collettiva e permettere l'appropriazione. Non si devono dimenticare tuttavia i loro limiti e le illusioni della formalizzazione: metodi ed strumenti non devono sostituirsi alla riflessione, né attaccare la libertà della scelta. Gaston Berger sottolineava già gli errori causati dal sofisma del mezzo: sotto il pretesto che un mezzo basta a rispondere ad un fine determinato, si deduce che questo mezzo *deve* essere usato, mentre, in realtà, esso *può* essere usato, poiché poche situazioni hanno un solo ed unico modo per essere trattate (Durance, 2007). Ritroviamo questa stessa distorsione nell'azione strategica, quando si fa non ciò che si dovrebbe fare, ma ciò che si sa fare.

SI deve dunque lottare contro due errori simmetrici: ignorare che il martello esiste di fronte ad un chiodo da piantare (il sogno del chiodo) o, al contrario, su pretesto che l'uso del martello è padroneggiato, finire per credere che qualsiasi problema somigli ad un chiodo (il rischio del martello). Si tratta di un combattimento paradossale da condurre: diffondere metodi di previsione strategica e passare una buona parte del tempo a dissuadere i neofiti da una utilizzazione meccanica, immediata e senza cognizione di causa.

Bisogna anche precisare che i metodi della previsione non hanno la pretesa di prestarsi a calcoli scientifici come si può fare nei domini della Fisica (ad esempio, per calcolare la resistenza dei materiali). Si tratta soltanto di valutare, nel modo più

---

<sup>22</sup> È per questo che abbiamo iniziato nel 2004 il progetto « Mémoire de la prospective » (Memoria della previsione, N.d.T.), consistente a promuovere e diffondere i concetti e i fondamenti della previsione. Questo progetto è partito da una doppia constatazione: l'inaccessibilità dei lavori di previsione realizzati da oltre 50 anni (testi non disponibili, o caduti nell'oblio, sparpagliati in edizioni diverse e in archivi diversi), per gli esperti fonte in gran parte d'ignoranza dello stato dell'arte e dei fondamenti. La costituzione e la gestione di questo capitale si effettuano attorno ad un nocciolo duro di attori della previsione in Francia fra i quali, oltre al Lipsor, la *Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires* (Diact), in una missione permanente di messa a disposizione delle fonti, d'ottimizzazione delle risorse e di massimizzazione dei mezzi di diffusione. Per quanto riguarda il Lipsor, questa missione si traduce con la messa in linea di molti testi fondamentali, come pure di interviste con alcuni grandi testimoni o attori dello sviluppo la previsione.

oggettivo possibile, realtà dalle molteplici incognite. Ma, anche in questo, non bisogna confondere formalizzazione matematica e complessità; gli scenari, benché meno formali dei modelli quantitativi o delle matrici degli impatti incrociati, permettano un approccio della complessità della realtà molto più ricco e espressivo.

Anche se il buono uso di questi metodi e di questi strumenti è spesso legato ai vincoli di tempo e di mezzi inerenti agli esercizi di riflessione, il loro impiego è ispirato da uno scrupolo di rigore intellettuale, in particolare per porsi meglio le buone domande (pertinenza) e ridurre le incoerenze nei ragionamenti. Ma, se il loro utilizzo può stimolare anche l'immaginazione, questo non è garante di creatività. Il talento dell'esperto in previsione dipende anche da doni naturali, come l'intuizione ed il buon senso<sup>23</sup>. Se la previsione ha bisogno di rigore per abordare la complessità, gli occorrono anche metodi ed strumenti sufficientemente semplici da essere anche appropriabili.

Per facilitare le scelte metodologiche, abbiamo costituito una cassetta degli attrezzi di previsione strategica in funzione di una tipologia di problemi: iniziare il processo della previsione strategica, stabilire la diagnosi completa dell'organizzazione o del territorio rispetto al suo ambiente, porsi le buone domande ed identificare le variabili-chiave, analizzare le strategie degli attori, sondare il campo dei possibili e ridurre l'incertezza, identificare e valutare le scelte e le opzioni strategiche.

Va da sé che quest'inventario non è esauriente e che esistono diversi strumenti altrettanto efficienti. Noi abbiamo deciso di descrivere in questo libro soprattutto quelli che abbiamo sviluppato e praticato con successo. Siamo garanti del supplemento di rigore e d'ebrezza di comunicazione che comportano se sono utilizzati con precauzione, saggezza ed entusiasmo.

## 2. A cosa serve uno scenario ?

L'elaborazione di scenari offre numerosi vantaggi: sulla base di una situazione determinata, permettono di far prendere coscienza della molteplicità dei futuri possibili e di relativizzare in questo modo il semplice corso delle tendenze; costringono a tenere conto dell'interdipendenza degli elementi che compongono il sistema studiato; favoriscono l'identificazione di problemi, di relazioni o di questioni ignorate o volontariamente lasciate da parte in quanto controverse.

La fortuna della parola « scenario » non è senza rischio per la riflessione previsionale; questa, infatti, rischia di essere trascinata via dall'onda di un successo mediatico dalle basi scientifiche ben fragili. Ne è così per la moda, recente in Francia, del *storytelling* (Salmon, 2007); c'è un'arte di raccontare storie, ma bisogna anche che queste siano considerate come un mezzo al servizio della decisione strategica e non come un fine in sé.

---

<sup>23</sup> Per ulteriori informazioni, il lettore potrà riferirsi a Godet (2007): il primo volume (*Une indisciplinée intellectuelle*) presenta i concetti ed idee-chiave della previsione. Propone un punto di vista sul mondo ed espone i principi essenziali di un management che mette gli uomini al cuore della differenza che esiste tra le imprese che guadagnano e coloro che perdono; il secondo volume (*L'art et la méthode*) presenta, illustrandoli, i problemi ed i metodi della previsione strategica.

Il semplice fatto di battezzare « scenario » una qualsiasi combinazione di ipotesi, dà ad un'analisi, seducente che sia, una credibilità previsionale? Certamente no.

In altri termini, bisogna porsi le buone domande, formulare le vere ipotesi-chiave sul futuro ed valutare la coerenza e la plausibilità delle combinazioni possibili. Nel caso contrario, il rischio è preso di lasciare da parte 80% del campo dei probabili. Con strumenti di calcolo probabilistici, come Smic-Prob-Expert, quest'approccio prende molto poco tempo per un gruppo di lavoro.

Tra il 1990 ed il 1991, molti mesi di riflessione previsionale, condotta da EDF ed Usinor sulla siderurgia in Francia all'orizzonte 2005, hanno permesso di identificare sei scenari pertinenti e coerenti (S1 à S6) costruiti a partire di ipotesi emesse su tre variabili (la crescita economica, i vincoli ambientali e la concorrenza degli altri materiali) : una crescita economica debole associata ad una forte concorrenza dei materiali (scenario S1 detto « Nero »); una crescita economica debole senza forte concorrenza degli altri materiali (scenario S2 detto « Oscuro »); una prosecuzione della situazione attuale (scenario S3 detto « Tendenziale »); forti vincoli legati all'ambiente (scenario S4 detto « Ecologico »); una forte crescita economica associata ad una competitività favorevole all'acciaio (scenario S5 detto « Rosa acciaio »); una forte crescita economica associata ad una competitività favorevole agli altri materiali (scenario S6 detto « Rosa plastica »).

L'utilizzo del programma Smic-Prob-Expert ha permesso di notare che i sei scenari coprivano soltanto il 40% del campo dei probabili. Sono così apparsi tre nuovi scenari, molto più probabili, che gli esperti non avevano preso in considerazione, o che non avevano nemmeno identificato, in quanto andavano contro le loro idee ricevute, implicite e condivise. Questi consensi, tanto più forti quanto più restano nel non-detto, sono fonte di distorsioni collettive maggiori. Le tre combinazioni di ipotesi restanti (60% della probabilità globale) hanno, ciascuno, una probabilità di realizzazione superiore al più probabile degli scenari presi in considerazione precedentemente: S7 « nero ecologico », S8 « acciaio verde » e S9 « verde di plastica ».

Il primo, « nero ecologico », era stato eliminato poiché, in un contesto di crescita debole, forti vincoli ambientali sembravano, *a priori*, ai membri del gruppo di lavoro, un lusso poco probabile. Inoltre « il verde acciaio » era stato eliminato poiché, all'epoca, forti vincoli legati all'ambiente sembravano piuttosto favorevoli all'acciaio, che allo stesso tempo non subiva più la forte concorrenza degli altri materiali. Perché, in effetti, non immaginare plastica riciclabile o biodegradabile, come lo suggerisce lo scenario « verde di plastica »?

### **3. Come giudicare la qualità di uno scenario ?**

Uno scenario non è la realtà futura, ma un mezzo per rappresentarsela in vista di illuminare l'azione presente alla luce dei futuri possibili ed auspicabili. La prova della realtà e lo scrupolo dell'efficacia devono guidare la riflessione previsionale per una migliore padronanza del presente. Così gli scenari hanno credibilità ed un'utilità soltanto se rispettano le cinque condizioni del rigore: la pertinenza, la coerenza, la plausibilità, l'importanza e la trasparenza.

Stranamente, alcuni esperti in previsione rifiutano di sottoporre la loro riflessione a questi strumenti che permettono di individuare le contraddizioni e ridurre le incoerenze nel ragionamento. Tuttavia, questi esperti in previsione hanno ragione di sottolineare che la probabilitizzazione non deve portare a scartare dalla riflessione scenari molto poco probabili, ma importanti a causa dei rischi di rottura e degli impatti importanti che possono implicare.

La trasparenza è un'altra condizione indispensabile per la credibilità e l'utilità degli scenari. E lo stesso dev'esserne del problema posto, dei metodi utilizzati e così come delle ragioni della loro scelta, dei risultati e delle conclusioni cui portano gli scenari. Troppo spesso, purtroppo, la lettura degli scenari è fastidiosa ed il lettore deve compiere degli sforzi reali per afferrarne l'interesse (pertinenza, coerenza). Inoltre, la scarsa qualità letteraria non suscita l'appetito ed il lettore richiude rapidamente il lavoro. Così, in mancanza di una lettura attenta e critica, numerosi scenari mantengono una vaga di credibilità, a beneficio del dubbio (tutto avviene come se il lettore si sentisse colpevole non di essere arrivato fino alla fine).

Senza questa trasparenza, non ci sarà né appropriazione dei risultati, né coinvolgimento degli attori che si vuole sensibilizzare attraverso gli scenari (il pubblico). Naturalmente, la trasparenza e l'attrattiva degli scenari non pregiudicano affatto la qualità del loro contenuto; è infatti possibile essere seducenti attraverso scenari dalla redazione accattivante, veicolatori di emozioni, di piaceri o d'angosce, come quelli sviluppati in *Le choc du futur d'Alvin Toffler (1971)*. Si tratta di un tipo letterario certamente rispettabile, effettivamente appassionante — pensiamo a *1984* di George Orwell, per esempio — ma che resta della sfera della fiction e comporta di rado scenari pertinenti, coerenti e plausibili.

#### 4. Il diavolo è (spesso) nel dettaglio

Non è assolutamente necessario elaborare scenari completi e dettagliati in una riflessione previsionale. Là ancora, « previsione » e « scenario » non sono sinonimi. Troppe riflessioni previsionali si sono arenate nel corso del tempo perché il gruppo di lavoro aveva deciso di lanciarsi nel metodo degli scenari. Ma per fare cosa? Uno scenario non è un fin in sé; ha senso soltanto attraverso i suoi risultati e le conseguenze che esso ha per l'azione.

Seguire il metodo degli scenari suppone che si abbiano molti mesi dinanzi a sé (non raramente da 12 a 18 mesi), necessari in particolare per formare un'équipe e renderla operativa. Pensiamo ai tre anni del gruppo Interfuturs (Lesourne, Malkin, 1979) dell'OCSE, i cui responsabili hanno dichiarato che il tempo era mancato per andare fino in fondo nello sfruttamento degli scenari! Aggiungiamo un anno supplementare per la diffusione e la valorizzazione dei risultati.

Generalmente, nelle imprese e nelle amministrazioni, i gruppi di lavoro devono rendere conto di quello che hanno fatto al termine di una scadenza inferiore ad un anno. Peggio ancora, i dirigenti possono avviare una riflessione previsionale che deve terminare solo in alcune settimane. Le condizioni della riflessione sono di rado ideali, ma meglio una decisione poco illuminata che una presa senza nessuna luce. Il buono senso suggerisce le questioni da porsi fin dall'inizio. Cosa si può fare nei termini prescritti e con i mezzi disponibili? Come farlo in modo che i risultati siano credibili ed utili per i destinatari?

Di conseguenza, sarà spesso preferibile limitare gli scenari ad alcune ipotesi-chiave — quattro, cinque o sei — essendo chiaro che superando questa soglia, ma anche prima, la combinatoria generata è tale che la mente umana si perde e getta la spugna. *Al contrario*, ridurre il numero di scenari soltanto a quattro, combinando due ipotesi, come lo raccomandano i metodi SRI e GBN, è troppo riduttore. Le

architetture di scenari, costruite attorno a cinque o sei ipotesi fondamentali, fungeranno da tessuto di fondo per la riflessione strategica di tipo « che fare se? » o « come fare per? ».

Questa scorciatoia sugli scenari impone più che mai una riflessione preliminare esplicita ed approfondita sulle variabili-chiave, le tendenze le strategie degli attori.

Un'ultima difficoltà nella costruzione degli scenari e nella scelta dei metodi è quella delle scadenze. Anche se si dispone di molti mesi dinanzi a sé, o di alcuni anni per completare « l'opera », è rischioso lanciarsi poiché, nel frattempo, l'equipaggio ed anche il capitano possono cambiare. Uno studio previsionale resiste di rado alla partenza di colui che lo ha iniziato. Nelle grandi organizzazioni, tenuto conto delle mobilità esistenti, è preferibile limitarsi ad un anno o prevedere risultati intermedi.

## 5. Gli ateliers di previsione strategica

Se la previsione ha bisogno di rigore per affrontare la complessità, gli occorrono anche strumenti sufficientemente semplici perché questi restino anche appropriabili. Dalla metà degli anni ottanta in poi, il metodo degli ateliers di previsione strategica si è imposto per rispondere a queste preoccupazioni, presso Renault in particolare.

Prima di lanciarsi in un processo più o meno pesante di previsione strategica, è prudente prendere il tempo del tempo della riflessione sulla natura del problema posto, sul modo in cui si intende affrontarlo per cercare risposte ed attuarle. In effetti, è inutile perdere tempo su falsi problemi ed un problema ben posto è a metà risolto.

Per l'avvio di una riflessione di previsione strategica, che deve coinvolgere spesso numerose persone per lunghi mesi, è dunque utile simulare tutto il processo che sarà seguito, facendo il conto alla rovescia degli obiettivi e delle scadenze intermedie, essendo la scelta dei metodi non soltanto subordinata alla natura del problema identificato, ma anche ai vincoli di tempo e di mezzi del gruppo incaricato della riflessione.

### *Avvio di una riflessione strategica a partire di ateliers di previsione: l'esempio del ANAH*

Agli inizi del 2001, per preparare il suo avvenire, il comitato di direzione l'Agence nationale pour l'amélioration de l'habitat (ANAH) ha chiesto di anticipare le evoluzioni del suo ambiente coinvolgendo in gran parte i gruppi interni.

L'obiettivo era, in particolare, di facilitare la messa in atto delle strategie di sviluppo e, più specificamente, di prepararsi alle evoluzioni del mercato dell'alloggio privato ed del segmento della riabilitazione all'orizzonte 2010, di anticipare le politiche e le strategie degli attori locali (regioni, agglomerazioni,...) sul mercato dell'alloggio privato tenendo conto dell'evoluzione delle proprie competenze, di dotarsi di una visione comune sul proprio mestiere e sulle competenze dell'agenzia per i 5 a 10 anni a venire, e, infine, di identificare le sfide strategiche e definire gli orientamenti strategici.

Per iniziare questo processo, il Comitato di Direzione scelse di organizzare un seminario di previsione strategica durante il quale furono tenuti molti ateliers di previsione. Questo seminario ha raccolto, durante due giorni, quasi 40 persone. Esso si è caratterizzato per un'attitudine di management partecipativo interessandosi alla costruzione e strutturazione di un linguaggio comune ed al dare un senso all'azione. Questo seminario ha permesso di produrre i primi elementi di una riflessione previsionale e ha contribuito a porre le basi di

un'attitudine operativa più completa identificando tematiche di riflessione. Inoltre, esso ha contribuito a sensibilizzare i gruppi alla previsione grazie alla costituzione di primi gruppi di lavoro.

I due giorni del seminario si sono svolti sotto forma di un'immersione completa nel pensiero della previsione al servizio della mobilitazione strategica. I partecipanti non sono stati soltanto consumatori di formazione, ma anche produttori di riflessione attraverso cinque ateliers di previsione strategica che hanno permesso:

- di definire scenari esplorativi concernenti il proprio ambiente all'orizzonte 2010, a partire dalle principali sfide, da questioni-chiave o da incertezze principali;
- decrittare i meccanismi di gioco d'attori dell'abitato e capire le influenze strategiche implicate da questo gioco, i rapporti di forza e le posizioni reciproche prese rispetto agli obiettivi associati alle sfide;
- di passare dalle idee ricevute che circolano sull'Agenzia ed il suo futuro, sulle sue attività, i suoi valori, e le relazioni con i suoi clienti, a delle idee d'azione;
- di disegnare l'albero delle proprie competenze attuali e future;
- di definire gli obiettivi strategici e i mezzi relativi.

Gli ateliers hanno costituito, dunque, un preliminare prezioso ad una riflessione previsionale che ha condotto ad una riorganizzazione di successo di un'agenzia dello Stato (Durance, Cordobes, 2004).

Indipendentemente dal procedimento adottato, è utile marcare il lancio di una riflessione collettiva con un seminario di due giorni di formazione-azione alla previsione strategica. Questo seminario permette ai partecipanti di scoprire e di iniziarsi ai principali concetti ed principali metodi della previsione strategica collettiva. L'ambizione di questi giorni, che possono coinvolgere molte decine di persone<sup>24</sup>, è di attuare un'immersione completa delle menti nel pensiero della previsione al servizio dell'azione strategica. Gli ateliers di previsione si occupano di far porre bene il problema, e di scacciare le idee ricevute che lo ingombrano. Essi, permettono di identificare e gerarchizzare in comune le principali sfide del futuro per l'organizzazione, di fronte al proprio contesto nazionale ed internazionale. Al termine di questi due giorni, i partecipanti sono in grado di precisare le priorità, gli obiettivi, il calendario ed il metodo da seguire per organizzare la loro riflessione di previsione strategica.

La scelta di un metodo non è imposta *a priori*, ma è indispensabile per l'efficacia delle riunioni: senza metodo, nessuna una lingua comune, nessuno scambio, nessuna coerenza, né strutturazione delle idee.

Tuttavia, il metodo non è un fin in sé, e non bisogna essere prigioniero dei suoi risultati, si tratta soltanto di un aiuto alla pertinenza della riflessione. Un metodo rigoroso è anche un fattore prezioso per la coesione del gruppo e la sua motivazione, alla quale contribuiscono i risultati intermedi che devono essere diffusi.

Infine, la scelta del metodo deve essere realizzata in funzione dei problemi, vincoli di scadenze e con un intento di comunicazione dei risultati. Gli strumenti

---

<sup>24</sup> In alcuni casi ben precisi, tale seminario può raccogliere fino a 100, o 200 persone che lavorano in molteplici ateliers di previsione. Una mobilitazione massiccia di questo tipo si applica perfettamente nei territori, dove essa permette di fare partecipare un grande numero di attori.

devono essere sufficientemente semplici per restare appropriabili da parte degli utenti ed i destinatari.

## **Capitolo 2 : Dai problemi ai metodi**

La previsione deve conservare la freschezza della sua indisciplina intellettuale e rafforzare il rigore dei suoi approcci. L'esistenza di metodi provati è una conquista essenziale per la previsione strategica. L'eredità accumulata, tanto in previsione che in analisi strategica, mostrano le forti convergenze e complementarità tra questi approcci e la possibilità di indicizzare gli strumenti di riflessione in una sola e stessa cassetta degli attrezzi. È possibile così, quando un problema è identificato, orientarsi e poter ricorrere allo strumento adeguato: il disordine della riflessione, per essere creativo, deve essere organizzato.

Tuttavia, questi strumenti non devono mai essere utilizzati per se stessi, ma soltanto se necessario, e tenuto conto della natura del problema posto, dei vincoli di tempo e dei mezzi disponibili. L'impiego di questi strumenti non deve neppure diventare un piacere isolato. La loro vocazione è di rivolgersi inizialmente alle riflessioni collettive che, per quanto necessarie, risultano spesso molto difficili in mancanza di linguaggio comune e di metodo di lavoro.

Se i metodi permettono di strutturare la riflessione pur stimolando l'immaginazione, non garantiscono la qualità delle idee. La previsione è anche un'arte che ha bisogno di altri talenti per esercitarsi, come il non conformismo, l'intuizione ed il buon senso.

Naturalmente, altri approcci sono possibili; è auspicabile che ricercatori ed esperti mantengano l'innovazione appoggiandosi all'eredità accumulata, tanto in materia di metodo della previsione che d'analisi strategica. Ma, queste innovazioni rappresenteranno un progresso vero soltanto nella misura in cui permetteranno di migliorare la pertinenza dei questionamenti, di ridurre le incoerenze dei ragionamenti e di apprezzare meglio la plausibilità e l'importanza delle congetture. Infine, questi nuovi metodi dovranno essere sufficientemente semplici per essere appropriabili : la complicazione non è la migliore arma per abbordare la complessità.

Per aiutare le scelte metodologiche, la cassetta degli attrezzi della previsione strategica è organizzata in funzione di una tipologia dei problemi: iniziare e simulare tutto il processo di previsione strategica; stabilire la diagnosi completa dell'impresa rispetto al suo ambiente; porsi le buone domande ed identificare le variabili-chiave; analizzare le strategie degli attori; sondare i campi dei possibili e ridurre l'incertezza; identificare e valutare le scelte e le opzioni strategiche.

### **I. IL METODO DEGLI SCENARI : VISTA D'INSIEME**

L'approccio integrato della previsione strategica cerca di inserire l'organizzazione nel suo ambiente tenendo conto delle sue specificità, in particolare delle sue competenze caratteristiche. È il frutto del ravvicinamento degli scenari della previsione con gli alberi delle competenze dell'analisi strategica. L'obiettivo di quest'approccio è di proporre orientamenti ed azioni strategiche che si appoggino sulle competenze dell'impresa in funzione degli scenari del suo ambiente generale e concorrenziale.

Il metodo degli scenari mira a costruire rappresentazioni dei futuri possibili, come pure dei percorsi che permettono di arrivare a questi futuri. L'obiettivo di

queste rappresentazioni è di mettere in evidenza le tendenze pesanti ed i germi di rottura dell'ambiente generale dell'organizzazione.

Benché non esista un approccio unico, il metodo degli scenari che abbiamo sviluppato si appoggia su una formalizzazione più accurata e mette maggiormente l'accento sull'esame sistematico dei futuri possibili (Cf. fig. 3 *infra*).

### **1. La dinamica degli scenari**

È importante distinguere bene due grandi tipi di scenari.

Gli scenari esplorativi: « descrivono, a partire da una situazione presente e dalle tendenze che vi prevalgono, una sequenza di eventi che conducono in modo logico (necessario) ad un futuro possibile » (Datar, 1975). Uno scenario esplorativo può essere tendenziale; esso si appoggia allora sulle inerzie o le tendenze pesanti del sistema studiato. Uno scenario esplorativo può anche basarsi su rotture rispetto allo scenario tendenziale per esplorare ipotesi contrastate situate al limite dei possibili. Gli scenari esplorativi si prefiggono di sondare i futuri possibili più plausibili.

Gli scenari normativi, o da anticipazione, quanto a loro, partono non da una situazione presente ma dall'immagine di un futuro auspicabile, descritta a partire da un insieme dato di obiettivi da realizzare, per poi precisare un cammino che collega questo futuro al presente.

Lo scenario normativo si stabilisce generalmente rispetto agli scenari esplorativi: esso è o il frutto di una scelta fra questi ultimi, o è stabilito come una sintesi degli scenari esplorativi.

### **2. L'elaborazione di scenari**

L'elaborazione di scenari comporta tre fasi.

#### **• Costruire la base (fase 1)**

Questa fase svolge un ruolo fondamentale nella costruzione degli scenari. Consiste nel costruire un insieme di rappresentazioni dello stato attuale del sistema, costituito da vari elementi dell'ambiente dell'organizzazione. Questa base è l'espressione di un insieme di variabili legate le une alle altre.

La sua costruzione passa dunque per la delimitazione del sistema, la determinazione delle variabili essenziali e l'analisi della strategia degli attori.

Per delimitare il sistema e determinare le variabili, l'analisi strutturale (Cf. § IV *infra*) si rivela essere uno strumento prezioso. Una volta identificate le variabili-chiave, si deve realizzare uno studio retrospettivo approfondito, quantificato ed dettagliato quanto possibile. Quest'analisi retrospettiva evita di privilegiare in modo esagerato la situazione attuale, visto che quando si ha a che fare al futuro si ha sempre la tendenza a l'extrapolazione. L'analisi delle tendenze passate è in effetti rivelatrice della dinamica d'evoluzione del sistema e del ruolo più o meno motore o frenante che possono svolgere alcuni attori. Inoltre, ogni attore deve essere definito in funzione dei suoi obiettivi, problemi e capacità d'agire. Occorre in seguito esaminare come si piazzano gli attori gli uni rispetto agli altri. A tale scopo, è

possibile costruire una tabella di strategia degli attori. Per analizzare questo gioco di strategie, il metodo Mactor può essere utilizzato (Cf. § V *infra*).

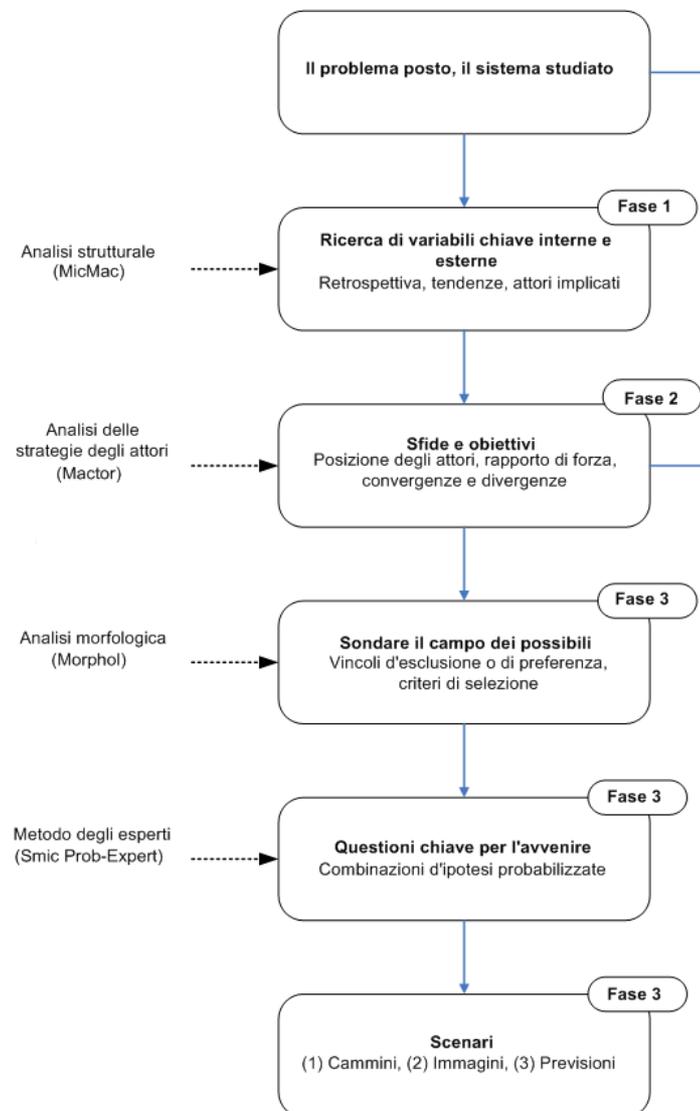


Figura 3. Il metodo degli scenari (M. Godet, 1977)

- **Sondare il campo dei possibili e ridurre l'incertezza (fase 2)**

Identificate le variabili-chiave, e analizzate le strategie degli attori, diventa possibile situare i futuri possibili a partire da un elenco di ipotesi che traducono, ad esempio, il mantenimento di una tendenza o, all'opposto, la sua rottura. L'analisi morfologica (Cf. § VI *infra*) permette di scomporre il sistema studiato in dimensioni essenziali e di studiare le ricombinazioni possibili di queste varie dimensioni, le quali costituiscono altrettante immagini possibili del futuro.

I metodi degli esperti, del tipo Delphi, abaco di Régnier o Smic-Prob-Expert (Cf. § VI *infra*) permettono in seguito di ridurre l'incertezza valutando le probabilità

soggettive dell'occorrenza di queste varie combinazioni o dei vari eventi-chiave per il futuro.

- **Elaborare gli scenari (fase 3)**

In questa fase, gli scenari sono ancora allo stato embrionale poiché si limitano a combinazioni di ipotesi, realizzate o no. Si tratta allora di descrivere il cammino che conduce dalla situazione attuale alle immagini finali prese in considerazione. Questa parte del lavoro è chiamata « fase diacronica ».

Alcune parti dell'evoluzione del sistema possono dare luogo alla messa a punto di modelli parziali ed essere oggetto di trattamenti informatici. Ma le cifre calcolate in questo modo hanno soltanto un valore indicativo: illustrano l'evoluzione del sistema e permettono di effettuare un certo numero di verifiche sulla sua coerenza.

### 3. Utilità e limiti

Gli scenari costituiscono un'illuminazione indispensabile per orientare le decisioni strategiche. Permettendo la messa per iscritto delle sfide principali per l'organizzazione, il metodo degli scenari aiuta a determinare la strategia che sarà più in grado di condurre alla realizzazione del progetto auspicato.

Tuttavia, anche se il cammino di questo metodo è logico — delimitazione del sistema, analisi retrospettiva, strategia degli attori, elaborazione degli scenari — non è indispensabile percorrerlo nella sua totalità. Tutto dipende dal grado di conoscenza che l'utente ha del sistema studiato e degli obiettivi che persegue.

Il metodo degli scenari è un approccio modulare. È possibile, se necessario, limitarsi allo studio di questo o quel modulo, come, ad esempio, l'analisi strutturale per la ricerca delle variabili-chiave, l'analisi della strategia degli attori o l'inchiesta presso esperti sulle ipotesi-chiave per il futuro. Inoltre è frequente accontentarsi di presentare immagini che insistono su tendenze pesanti, rotture o eventi-chiave, senza pertanto precisarne i cammini.

Uno dei principali vincoli del metodo degli scenari è il tempo. Occorrono, in generale, molti mesi per seguirne il percorso nella sua totalità, di cui una grande parte è presa dalla costruzione della base. Se non è possibile disporre del tempo necessario alla realizzazione del processo<sup>25</sup>, è preferibile concentrare la riflessione sul modulo che sembra il più importante.



Il termine « scenario » è spesso utilizzato in modo abusivo per qualificare qualsiasi combinazione di ipotesi. Ricordiamo che per la previsione e la strategia, le ipotesi di uno scenario devono essere simultaneamente pertinenti, coerenti, plausibili, importanti e trasparenti. Anche se « scenario » e « previsione » non sono sinonimi, la

---

<sup>25</sup> Bisogna distinguere gli studi previsionali dai procedimenti o esercizi di previsione. Questi ultimi sono spesso realizzati in gruppo ed accordano un peso importante alla mobilitazione collettiva facendo partecipare attivamente i membri delle organizzazioni implicate. Gli studi di previsione, da parte loro, trattano di solito un tema molto preciso e sono realizzati da un gruppo ristretto, esterno all'organizzazione, per essere in seguito diffusi internamente.

costruzione di scenari svolge spesso un ruolo centrale nella maggior parte dei processi di previsione. Che le diverse tappe presentate sopra siano seguite nella loro integralità o che alcuni dei moduli soltanto siano attuati, la presentazione di scenari, anche ridotti a combinazioni di ipotesi, contribuisce a mettere in evidenza le principali sfide del futuro.

## **II. INIZIARE IL PROCESSO : GLI ATELIERS DELLA PREVISIONE**

Lo scopo degli ateliers di previsione strategica è di iniziare e/o simulare in gruppo tutto il processo previsionale e strategico. In quest'occasione, i partecipanti familiarizzano con i metodi e gli strumenti della previsione strategica per identificare e gerarchizzare in comune le principali sfide del futuro, le principali idee ricevute e reperire delle piste per l'azione di fronte a queste sfide ed idee.

Al termine di questi ateliers, i partecipanti sono in grado di circoscrivere meglio il problema posto, definire in comune il processo previsionale e scegliere gli strumenti adeguati.

### **1. I differenti tipi di ateliers**

In previsione, il termine « atelier » è spesso utilizzato per designare sedute organizzate di riflessione collettiva. Esistono da molti anni in Francia, come all'estero<sup>26</sup>. Il procedimento presentato qui è derivato da quello sviluppato e messo a punto all'occasione di seminari di formazione per i dirigenti di Renault nel 1985.

Generalmente questi ateliers di previsione sono organizzati nell'ambito di un seminario residenziale di uno o due giorni. Durante questo periodo, i partecipanti sono iniziati ai metodi ed agli strumenti che possono essere loro utili. Ma il gruppo non è soltanto consumatore della formazione, esso è anche produttore di riflessione sul problema posto.

Concretamente, il gruppo di lavoro si divide in sottogruppi composti da otto a dieci persone che si riuniscono nel corso di sedute da due a quattro ore. Questi gruppi sono generalmente distribuiti fra tre tipi di ateliers:

- la caccia alle idee ricevute;
- l'identificazione dei fattori di cambiamento e di inerzie;
- la costruzione degli alberi delle competenze.

Il lavoro sulle idee ricevute si rivela generalmente fondamentale. Un'idea ricevuta, fondata o no, è un'idea generalmente ammessa senza che sia necessario argomentarla. Stabilire florilegio di idee ricevute su se stessi, i suoi simili, la sua organizzazione, ecc., è un procedimento importante, poiché queste idee hanno il potere di modellare le attitudini ed i comportamenti. Tale inventario ha l'interesse di stimolare un approccio che si iscrive in un registro « percettuale », che fa emergere « le credenze » e i « non detti » che modellano gli atteggiamenti e le strategie degli attori. L'analisi delle idee ricevute permette di precisare le conseguenze della loro esistenza, che queste idee siano fondate o no. Quest'analisi è ricca di insegnamenti;

---

<sup>26</sup> L'austriaco Robert Jungk, cofondatore nel 1973 del *World Future Studies Federation* (WFSF), è all'origine degli « ateliers del futuro », metodo di discussione che Jungk stesso qualificava « laboratorio di test sociale » (Jungk, Müller, 1980).

aiuta, a partire da uno sforzo di decostruzione, ad immaginare dei piani d'azione da realizzare per valorizzare, o lottare contro, le idee più determinanti.

Il secondo tipo di atelier ha per obiettivo di arrivare ad un'identificazione e ad una gerarchizzazione delle principali sfide del futuro (cambiamenti importanti non padroneggiati).

Il terzo tipo di atelier è altrettanto importante poiché, se è utile interrogarsi sull'ambiente, è anche necessario dedicarsi alle competenze, i *know-how*, i lavori — passati, presenti e futuro — dell'organizzazione (Cf. § III *infra*). Si scopre così che la memoria è spesso difettosa e che il presente si presenta sfocato: prima di sapere dove si vuole andare, bisogna sapere da dove si viene.

In un secondo tempo, degli ateliers di strategia sono organizzati, di una durata da due a quattro ore. Si tratta in questo caso di tradurre le principali sfide del futuro — derivanti soprattutto dagli ateliers « fattori di cambiamento ed inerzie » — in orientamenti ed in obiettivi, quindi in azioni da intraprendere utilizzando in particolare gli alberi di rilevanza (Cf. § VII *infra*). Altri due ateliers, che concernono sempre dai fattori di cambiamento e di inerzie, si susseguono sia con un'analisi semplificata del gioco strategico degli attori, sia con una costruzione di scenari.

Atelier 1	Dalle idee ricevute...	... alle azioni
Atelier 2		... alle azioni
Atelier 3	Dai fattori di cambiamento e di inerzie...	... alle strategie degli attori
Atelier 4		... agli scenari
Atelier 5	Dagli alberi delle competenze del passato e del presente...	... agli alberi delle competenze del futuro (auspicato, temuto)

**Tavola 1.** I due tempi dei cinque ateliers della previsione strategica.

In definitiva, cinque tipi di atelier permettono di sondare i principali metodi della previsione strategica. In tal modo, i partecipanti non sono sprovvisti di fronte alle grandi sfide del futuro poiché, in alcune ore, possono già abbozzare piani di azioni. Inoltre, sono in grado di situare molto rapidamente le azioni in corso la cui finalità è vaga e le sfide importanti per le quali nuove azioni si impongono.

## 2. Principi d'attuazione e d'animazione

I cinque tipi di ateliers di previsione strategica sono condotti a partire da trame, diffuse all'insieme dei partecipanti, che pongono i problemi abordati esplicitamente e descrivono con precisione lo svolgimento degli ateliers e la loro cadenza<sup>27</sup>.

<sup>27</sup> Esempi di trame sono messi a disposizione sul sito del Lipsor.

Questi ateliers, indipendentemente dal tema abordato, sono organizzati attorno a due grandi principi:-

- permettere una grande libertà di parola a tutti gli interlocutori (tempo di riflessione individuale, raccolta organizzata delle idee);
- incanalare la produzione dei partecipanti (in particolare con una gestione rigorosa del tempo e soprattutto mediante il ricorso sistematico a tecniche come il raggruppamento delle idee, la gerarchizzazione, ecc.).

È auspicabile lanciare in parallelo, almeno, due sottogruppi sull'identificazione dei fattori di cambiamento e delle inerzie — per raccogliere il più grande numero di idee — ed un sottogruppo sulla caccia alle idee ricevute; una parte del « non detto » può così essere verbalizzata ed i risultati di questo atelier forniscono uno spazio di catarsi per tutto il gruppo in occasione della fase di restituzione.

I vari gruppi condividono le loro riflessioni e le comparano nel corso di sedute di restituzione o di sintesi, organizzate all'uscita degli ateliers. Acquisiscono così una migliore conoscenza dei problemi da studiare e degli strumenti utilizzabili. Sono in grado di definire in comune un metodo di lavoro — facendo appello o no a questo o quello strumento — adattato ai vincoli di tempo, di mezzi ed agli obiettivi da raggiungere.

### 3. Utilità e limiti

Semplici e rapidi da mettere in opera, gli ateliers della previsione costituiscono una vera formazione-azione, che dà ai partecipanti gli strumenti indispensabili ad ogni riflessione previsionale partecipativa.

D'altra parte, il carattere modulare di questi ateliers, così come la facilità della loro realizzazione pratica — un computer ed un videoproiettore per ogni gruppo di lavoro è ideale, ma alcune tabelle di carta possono bastare — permettono loro di adattarsi a tutte le situazioni.

Infine, questa pratica infonde ai partecipanti il desiderio di andare oltre. Rappresenta in particolare un'occasione per i dirigenti di suscitare un processo di previsione partecipativa — cosa che può, *al contrario*, costituire un inconveniente per quelli che non lo desiderano.

L'esperienza, fondata su molte centinaia di casi pratici, tanto nelle imprese che nei territori, mostra che è difficile trovare difetti a questi ateliers di previsione. Essi hanno almeno due meriti: essere limitati nel tempo e coinvolgere fortemente i partecipanti. Nel peggiore dei casi, la riflessione resterà senza futuro, ma la formazione sarà stata più efficace di quanto si possa immaginare.



I seminari di previsione possono riguardare tutti i gruppi di persone che hanno un « vissuto comune » e che desiderano riflettere sui cambiamenti possibili e auspicabili del loro ambiente per controllarli meglio ed orientarli. Riguardano anche, sempre più, i gruppi di persone che devono « vivere assieme » dopo processi di

fusione-acquisizione o nel quadro di alleanze strategiche; la realizzazione degli ateliers costituisce allora un pretesto per lavorare assieme e facilita in gran parte l'acculturazione delle équipes.

Gli ateliers costituiscono un presupposto prezioso, se non indispensabile, ad ogni riflessione previsionale. La loro attuazione è semplice ed il procedimento è facilmente appropriabile. Essi servono innanzitutto come iniziazione a un processo di riflessione e di gestione del cambiamento.

### III. STABILIRE LA DIAGNOSI DELL'IMPRESA

Conoscere le proprie forze e le proprie debolezze è un imperativo per qualsiasi organizzazione. Come lo suggeriscono Hamel e Prahalad (2005), le imprese devono appoggiarsi sulle competenze che le distinguono, e trasformarle in fattori-chiave di successo per i settori d'attività che sono, o diventeranno, i loro. Questa conoscenza intima dell'organizzazione, che, confrontata all'evoluzione dell'ambiente costituisce una fonte d'innovazione, è l'oggetto dell'analisi e della diagnosi strategica.

#### 1. L'albero delle competenze

La rappresentazione di un'impresa sotto forma di un albero di competenze è nata in occasione di un'analisi strategica delle ditte giapponesi; è sembrato che, implicitamente o esplicitamente, la maggior parte delle strutture organizzative in Giappone è presentata sotto forma arborescenza : così, ad esempio, tre cerchi concentrici — per simbolizzare la ricerca, la produzione e la commercializzazione — equivalgono anche a rappresentare un albero proiettato su un piano.

Gli alberi delle competenze si propongono di rappresentare l'organizzazione nella sua totalità, senza ridurla ai suoi prodotti e mercati. In questi alberi, le radici (le competenze tecniche ed i *know-how*) ed il tronco (la capacità di mettere in opera) sono tanto importanti quanto i rami (le linee prodotti-mercati).

Nel quadro di un procedimento di previsione strategica, l'obiettivo degli alberi di competenze è di stabilire una radiografia dell'organizzazione allo scopo di tenere conto delle sue competenze distintive e della loro dinamica nell'elaborazione di opzioni strategiche.

L'albero delle competenze si declina secondo tre tempi: passato, presente, futuro. L'analisi del passato permette di comprendere le costanti e la permanenza dei mestieri dell'organizzazione, di conoscere meglio la capacità che ha avuto di evolvere, e di incarnare il suo progetto in una realtà storica. L'analisi del futuro permette di identificare i rischi e le opportunità che si presentano per l'impresa, di definire la posta in gioco e le sfide che si pongono ad essa, in modo da determinare il suo futuro auspicato ed integrarlo nel progetto d'impresa.

#### • Modo operativo

L'elaborazione completa di un albero di competenze è un lavoro importante che impone una raccolta esauriente di dati concernenti l'organizzazione — dai *know-how* alle linee prodotti-mercati — e del suo ambiente concorrenziale. Questa raccolta comparativa è indispensabile per la diagnosi strategica dell'albero: forze e debolezze delle radici, del tronco ed dei rami. Questa diagnosi deve essere retrospettiva prima

di essere previsionale. Per sapere dove si può andare, bisogna sapere da dove si viene.

Non si deve confondere quest'approccio con quello degli alberi tecnologici nei quali il tronco (funzione di produzione) non esiste e dove i rami sembrano direttamente uscire dalle radici. Come lo sottolinea Marc Giget (1989), « si tratta di due concetti a finalità distinte [...] l'elaborazione degli alberi tecnologici è stata generalmente una cosa delle direzioni della ricerca o della comunicazione che vi hanno trovato una forma semplice e valorizzante di presentare verso l'esterno un'immagine coerente ed esauriente dell'attività dell'impresa. »

Quest'approccio non deve neppure essere confuso con quella degli alberi di conoscenze, iniziata dai filosofi Michel Authier e Pierre Lévy (1999), che permette di analizzare il portafoglio di competenze di una popolazione data, di comprenderne la struttura, la sua ripartizione e la prossimità o la distanza dei profili, per gestire in tal modo il capitale umano delle organizzazioni.

- **Utilità e limiti**

L'immagine dell'albero ha le sue virtù. Essa mostra, innanzitutto, per riprendere la formula di Marc Giget, che « l'impresa non deve morire con il suo prodotto ». Non è perché un ramo è malato che si deve segare il tronco. In questo caso, occorre, piuttosto, ridistribuire la linfa delle competenze verso nuovi rami di attività che corrispondono al suo « codice genetico ». Sono noti i famosi esempi di Bolloré Technologies, dalle cartine per sigarette agli imballaggi speciali, di Graphoplex, dalle righe per disegnare alle termoplastiche di precisione, o anche di Danone, dei recipienti alimentari al contenuto.

L'immagine dell'albero ha anche i suoi limiti. La dinamica dell'albero non è univoca delle radici ai rami; funziona nei due sensi: i rami nutrono a loro volta le radici attraverso la fotosintesi e l'humus prodotto dalle foglie cadute. Le combinazioni biologiche sono immense, ma ci sono anche incompatibilità insormontabili: un abete non può trasformarsi in quercia, né un ciliegio in un pero.



Quest'approccio, formalizzato da Marc Giget nel corso degli anni 80, è stato ripreso all'epoca da un grande numero di imprese come Renault, Sollac o Télémécanique... I suoi principi non cessano di essere riscoperti sotto altre forme. Così, Hamel e Prahalad insistono, giustamente, sul ritorno alle competenze fondamentali per determinare gli orientamenti strategici.

Da una decina di anni, la rappresentazione degli alberi di competenze è soprattutto utilizzata come mezzo di riflessione collettiva al centro degli ateliers di previsione (Cf. § II *sopra*). Permettono di realizzare un esercizio di previsione strategica tanto per un territorio che per un'impresa.

## **2. I metodi e gli strumenti dell'analisi strategica**

Come la previsione, l'analisi strategica si compone di un insieme di metodi e di strumenti che, combinati tra loro, formano dei processi il cui scopo finale consiste

nell'aiutare i dirigenti nella scelta e nell'orientamento delle attività dell'organizzazione che dirigono.

Esiste una vasta letteratura sull'argomento. Non cercheremo dunque di esporre nei dettagli i principali strumenti e metodi dell'analisi strategica sviluppati nel corso degli ultimi decenni. Citiamo, per dovere di memoria, la segmentazione in aree strategiche d'attività (ASA), il ciclo di vita dei prodotti, l'effetto d'esperienza (teoria dell'apprendimento), i modelli di portafoglio di attività (BCG, ADL, McKinsey, ecc.) o, ancora, l'analisi delle risorse fondamentali (catene di valore, alberi di competenze, *benchmarking*).

Questi strumenti fanno parte del patrimonio intellettuale dell'analisi strategica moderna. Il loro successo passato e il loro utilizzo troppo sistematico e un po' riduttore, non giustifica l'indifferenza, e ancor meno l'oblio nel quale certi vorrebbero relegarli oggi. Se non sono più utilizzati dai grandi studi di consulenza come approcci distintivi, il motivo sta nel fatto che questi grandi studi di consulenza devono innanzitutto differenziarsi continuamente e prendere le distanze da strumenti divenuti pratica comune. Tuttavia, questi strumenti restano molto spesso utilizzati dagli esperti delle imprese per la loro semplicità.

In compenso, tali strumenti sono troppo spesso presentati nelle scuole di gestione come metodi « scientifici » astratti, con tanto pochi di studi di casi quanto quelli che esistono restano confidenziali. Queste presentazioni teoriche, sprovviste d'esperienza, non hanno nessuna utilità pedagogica. La realtà mostra che questi strumenti, come gli altri, sono pertinenti soltanto utilizzati con cognizione di causa, e senza dimenticarne limiti.

### **3. La diagnosi strategica**

La diagnosi strategica si basa su i due fronti dell'organizzazione: interno ed esterno. L'obiettivo della diagnosi interna è di conoscere, a tutti i livelli dell'albero delle competenze, le forze e le debolezze delle cinque risorse fondamentali dell'impresa: umane, finanziarie, tecnologiche, produttive e commerciali. Tuttavia, identificare i vantaggi e gli handicap non basta. Occorre anche valutare l'importanza di questi attraverso le minacce e delle opportunità che provengono dall'ambiente strategico: tale è l'obiettivo della diagnosi esterna.

L'approccio classico ha troppo spesso condotto a separare queste due diagnosi interne ed esterne che tuttavia hanno senso soltanto l'uno in relazione all'altro: sono le minacce e le opportunità che danno a questa o quella debolezza o forza la loro importanza.

- **Una radiografia retrospettiva**

La diagnosi interna dell'impresa si impone anche prima della diagnosi esterna poiché, per interrogarsi intelligentemente sui cambiamenti dell'ambiente strategico, occorre innanzitutto conoscere perfettamente la propria organizzazione, i suoi uomini, ecc. Si tratta di una vera radiografia retrospettiva dell'albero delle competenze, dai rami alle radici.

Classicamente, la diagnosi interna comprende un aspetto finanziario, un aspetto operativo e funzionale per le risorse umane e produttive, ed un aspetto

tecnologico, ai quali occorre aggiungere un bilancio trasversale che riguarda la qualità.

La diagnosi finanziaria propriamente detta è generalmente condotta per mezzo di ratios che permettono di valutare l'evoluzione dell'impresa rispetto a se stessa e rispetto ai suoi principali concorrenti. Si distinguono classicamente i rapporti di strutture, d'attività o di gestione e di risultato.

La diagnosi operativa e funzionale dell'albero riguarda non soltanto i rami, i prodotti ed i mercati, ma anche l'organizzazione delle risorse in funzione della produzione (il tronco). La banalizzazione degli strumenti dell'analisi strategica contrasta con il fatto che molte imprese hanno soltanto una conoscenza molto approssimativa della loro gamma di prodotti e mercati corrispondenti, dell'evoluzione passata, della loro posizione competitiva, dei costi e dei margini per segmento strategico, e finalmente delle previsioni di sviluppo.

La diagnosi della qualità riguarda la totalità dell'albero. Si può definire la qualità come la conformità di un prodotto o di un servizio alle necessità del cliente al più giusto prezzo. Non si tratta della ricerca della perfezione, che d'altra parte sarebbe tanto inutile quanto costosa, ma di una qualità globale, strumento di mobilitazione attorno ad obiettivi precisi che mirano a migliorare le prestazioni e certificare i processi ed i prodotti. L'individuazione delle qualità inutili o invendibili è dunque importante come quello delle non qualità.

La diagnosi delle radici di competenze riguarda, in particolare, le risorse tecniche, ma anche tutti i *know-how* umani ed organizzativi che costituiscono quelli che sono detti i mestieri dell'impresa.

L'importanza delle forze e delle debolezze individuate dalla diagnosi interna dipende dalla natura delle minacce e dalle opportunità derivate dall'ambiente strategico e concorrenziale. L'impresa deve posizionare il suo portafoglio di attività e rimpiazzare la sua dinamica d'evoluzione rispetto a quest'ambiente.

Il mondo non è disincarnato, la diagnosi esterna permette di considerare l'impresa come l'attore di un gioco al quale partecipano i partner del suo ambiente concorrenziale. Si tratta, da un lato, di attori dell'ambiente concorrenziale immediato, concorrenti sullo stesso mercato, fornitori, clienti, concorrenti potenziali, produttori di surrogati, per riprendere la terminologia di Michael Porter (1986), e, dall'altra parte, degli attori dell'ambiente generale, pubblici poteri, banche, mass media, sindacati, gruppi di pressione. L'impresa deve posizionarsi rispetto ad ogni attore del suo ambiente strategico.

In particolare, l'impresa deve posizionare le sue aree strategiche d'attività (ASA) e porsi quattro domande fondamentali per ciascuno di loro: qual'è il suo avvenire? Qual'è la posizione competitiva dell'impresa? Quali sono i fattori-chiave del successo? Quali sono le competenze caratteristiche a disposizione dell'impresa o che quest'ultima deve acquisire per migliorare la sua posizione?

Il futuro delle ASA può essere valutato attraverso la nozione di maturità del settore, di cui il tasso di crescita del mercato rappresenta soltanto uno degli aspetti. Si trovano così le quattro fasi: nascita, crescita, maturità e declino.

La posizione competitiva su una ASA può misurarsi a traverso una gamma di criteri, tra i quali la quota di mercato relativa non è necessariamente il più significativo. Occorre considerare molti altri fattori : fattori d'approvvigionamento, fattori di produzione, di commercializzazione e fattori finanziari e tecnologici.

- **Utilità e limiti**

La scelta delle opzioni strategiche deve affrontare molti dilemmi che impongono accomodamenti. La preoccupazione del profitto a breve termine non deve essere realizzata a scapito dello sviluppo e della crescita a lungo termine. Non si deve neppure confondere diversificazione delle attività con reimpiego strategico di queste. Quest'ultimo si fa ricercando la sinergia tra le competenze fondamentali dell'impresa. La sola diversificazione prodotto-mercato generalmente ignora ciò e comporta troppo spesso uno spreco di risorse.

Negli anni 70 e 80, il taglio delle attività di un'impresa in segmenti strategici è stato sistematizzato all'eccesso dagli analisti finanziari preoccupati di separare le attività proficue da quelle che lo erano meno o che producevano perdite. Ne è risultata una divisione dei grandi gruppi industriali in appartamenti. Queste politiche di ristrutturazione ed di *downsizing* si sono spesso fatte senza tenere conto delle sinergie di competenze tra le varie attività. In breve, tagliando i rami anche il tronco è stato ridotto e le radici perse, a scapito delle capacità di reimpiego strategico dell'impresa a partire dalle sue competenze fondamentali, come lo raccomandano Giget (1998) ed Hamel e Prahalad (2005).

Non basta determinare il valore dei DAS e la posizione competitiva di ciascuno di essi a un certo momento del presente; bisogna anche mettersi nella prospettiva dinamica dell'evoluzione di questi DAS e della posizione dell'impresa in funzione degli scenari dell'ambiente generale e concorrenziale. Rotture economiche, politiche, tecniche e sociali possono prodursi e modificare la mappa del portafoglio delle attività. Bisogna, in questa previsione d'avvenire, situare quali saranno domani i fattori-chiave del successo e domandarsi quali sono quelli che corrispondono meglio alle competenze fondamentali dell'impresa.



La diagnosi completa delle risorse e dell'ambiente dell'impresa, vista come un albero di competenze, può essere realizzata in quanto tale ed in inserirsi come una delle tappe essenziali dell'approccio della previsione strategica.

#### **IV. IDENTIFICARE LE VARIABILI-CHIAVE**

L'analisi strutturale è un metodo sistematico, sotto forma matriciale, di analisi delle relazioni tra le variabili costitutive del sistema studiato e quelle del suo ambiente esplicativo.

Sulla base di questa descrizione, questo metodo ha per oggetto di far apparire le principali variabili influenti e dipendenti e, di conseguenza, le variabili essenziali all'evoluzione del sistema studiato.

## 1. Le fasi dell'analisi strutturale

L'analisi strutturale è generalmente realizzata da un gruppo di lavoro costituito da attori e da esperti del settore considerato. Comporta tre fasi successive: il censimento delle variabili, la descrizione delle relazioni tra variabili e l'identificazione delle variabili-chiave.

### • Il censimento delle variabili (fase 1)

Questa fase consiste nel censimento di tutte le variabili che caratterizzano il sistema studiato ed il suo ambiente, interne quanto esterne; è importante essere il più esauriente possibile, e non escludere, *a priori*, nessun percorso di ricerca.

I seminari di previsione (Cf. § II *sopra*) sono propizi alla raccolta delle variabili, le quali sono il prodotto dei lavori collettivi svolti sui fattori di cambiamento e di inerzie. I risultati ottenuti possono essere completati da interviste con rappresentanti di attori del sistema studiato.

Alla fine, un elenco di variabili interne ed esterne al sistema considerato è costituito. Se è stato preso un tempo sufficiente per circoscrivere il sistema studiato, l'esperienza mostra che quest'elenco non eccede generalmente 70 ad 80 variabili.

La descrizione dettagliata di ogni variabile è indispensabile, poiché facilita successivamente l'analisi, l'individuazione delle relazioni tra esse e poiché permette di costituire più facilmente « la base » necessaria ad ogni riflessione previsionale. Questo lavoro di chiarificazione è spesso realizzato durante un atelier, nella fase di raggruppamento dei fattori che trattano di temi vicini.

In seguito si raccomanda di redigere, per ogni variabile, una scheda che ne indichi la definizione precisa, che illustri le evoluzioni passate, che identifichi le variabili che sono state all'origine di queste evoluzioni, che caratterizzi la sua situazione attuale e che situi le tendenze o rotture future. Questo lavoro può prendere molto tempo; secondo la complessità della variabile, uno, due, o tre giorni possono essere necessari: con una media di 40 variabili, si ha un volume di 80 a 120 giorni di lavoro. Generalmente, questo compito è affidato ad un gruppo di lavoro o ad un comitato tecnico e distribuito tra i suoi membri. In alcuni casi, binomi possono essere costituiti, ad esempio tra i membri di un consiglio d'amministrazione e quelli di un consiglio di direzione; il procedimento prende allora, in questa fase esplorativa, tutto il suo senso partecipativo e di mobilitazione dell'organizzazione attorno alla definizione di un progetto strategico comune.

### • La descrizione delle relazioni tra le variabili (fase 2)

In un approccio sistemico, una variabile esiste soltanto per relazioni che intrattiene con le altre variabili. Inoltre, l'analisi strutturale si preoccupa di situare queste relazioni tra variabili utilizzando una tabella a doppia entrata, chiamata « matrice d'analisi strutturale ».

È preferibile che questa matrice sia riempita dalle persone che hanno partecipato a monte al censimento delle variabili ed alla loro definizione. Questo lavoro può prendere fino a due a tre giorni.

Il riempimento è qualitativo. Per ogni coppia di variabili, sono poste le domande seguenti: esiste una relazione d'influenza diretta tra la variabile  $i$  e la variabile  $j$ ? Se la risposta è negativa, il valore 0 è attribuita. Se la risposta è positiva, la relazione d'influenza diretta è notata 1, se è giudicata debole, 2, se è giudicata media, 3, se è giudicata forte o, infine, 4, se è giudicata potenziale.

Questa fase di riempimento si concretizza nel porsi, per  $n$  variabili,  $n \times n-1$  domande — cioè più di 1.500 domande per 40 variabili — di cui certamente alcune sarebbero state mancate senza una riflessione così sistematica ed esauriente. Questa procedura di questionamento permette non soltanto di evitare errori, ma anche di ordinare e classificare le idee creando un linguaggio comune nell'ambito del gruppo. Permette inoltre, di solito, di ridefinire alcune variabili e, dunque, di affinare l'analisi del sistema. Infine, l'esperienza mostra che un tasso di riempimento normale della matrice si situa intorno del 20% o, in altre parole, per l'80% delle variabili, non è possibile rispondere alla domanda sull'influenza.

- **Identificazioni delle variabili-chiave (fase 3)**

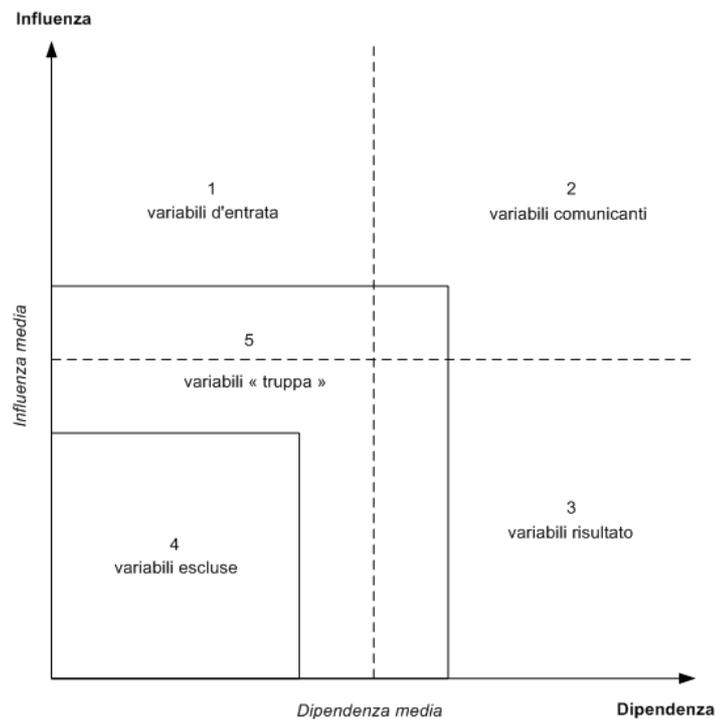
Questa fase consiste nell'identificare le variabili-chiave, cioè le variabili essenziali all'evoluzione del sistema. Quest'identificazione è realizzata inizialmente grazie ad una classificazione diretta, semplice da realizzare, quindi con una classificazione indiretta, detta « Micmac » che sta per « matrice d'impacts croisés multiplication appliqués à un classement » (matrice impatti incrociati moltiplicazioni applicate ad una classificazione, N.d.T.). Questa classificazione indiretta è ottenuta in seguito all'elevazione a potenza della matrice iniziale.

Il raffronto della gerarchia delle variabili nelle varie classificazioni (dirette, indirette e potenziali) è ricco d'insegnamenti. Permette di confermare l'importanza di alcune variabili, ma anche rivelare variabili che, a causa delle loro azioni indirette, svolgono un ruolo preponderante, benché non fossero state individuate dalla classificazione diretta.

I risultati, in termini d'influenza e di dipendenza di ogni variabile, possono essere rappresentati su un piano, l'asse delle ascisse corrispondente alla dipendenza e l'asse delle ordinate all'influenza (Cf. fig. 4 *infra*). È possibile, in questo modo, non solo reperire le variabili più influenti del sistema studiato, ma anche d'interessarsi ai vari ruoli delle variabili nel sistema.

## 2. Le differenti variabili e la loro interpretazione

Ogni variabile comporta dunque un indicatore d'influenza ed un indicatore di dipendenza. Il loro posizionamento su un piano permette di distinguerne cinque tipi particolari.



**Figura 4** – I differenti tipi di variabile sul piano d'influenza e di dipendenza

Le variabili d'entrata (1) sono molto influenti e poco dipendenti; sono considerate le più esplicative del sistema studiato. Esse ne condizionano la dinamica globale. Queste variabili, quando ciò è possibile, sono oggetto prioritario di azioni.

Le variabili comunicanti (2) sono allo stesso tempo molto influenti e molto dipendenti. Sono dunque, per natura, instabili. Ogni azione su esse avrà simultaneamente ripercussioni sulle altre variabili ed un effetto di ritorno su esse stesse, modificando, in questo modo, profondamente la dinamica globale del sistema.

Le variabili di risultato (3) sono poco influenti e molto dipendenti. La loro evoluzione si spiega con gli impatti che provengono da altre variabili, soprattutto da quelle d'entrata e quelle comunicanti.

Le variabili escluse (4) sono, dal canto loro, poco influenti e poco dipendenti. Esse impattano poco il sistema studiato, sia perché costituiscono tendenze pesanti la cui inerzia non modifica la dinamica del sistema, sia perché sono poco in relazione con esso e conoscono uno sviluppo relativamente autonomo. La loro esclusione può dunque essere prevista senza conseguenze per l'analisi.

Infine, le variabili truppa (5) non sono sufficientemente caratterizzate in termini d'influenza o di dipendenza perché si possa trarre una conclusione quanto al loro ruolo nel sistema.

### 3. La messa in evidenza di variabili nascoste

Uno degli interessi dell'analisi strutturale è di permettere la verifica delle ipotesi emesse da un gruppo quanto alla spiegazione del funzionamento di un sistema; così, essa aiuta ad assicurarsi che le variabili giudicate importanti siano sia

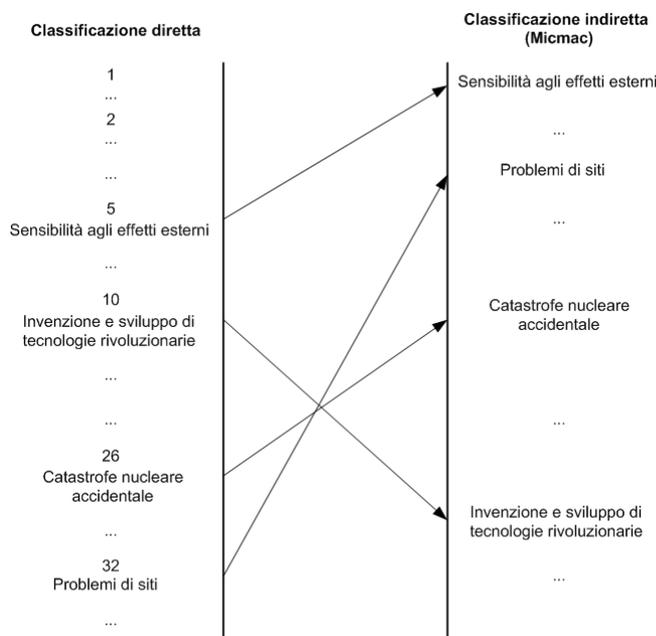
esplicative (variabili d'entrata), sia spiegate (variabili risultati), le misure e gli effetti non essendo allora gli stessi.

Molto spesso, i risultati di un'analisi strutturale possono mostrare alcune sorprese: tra il 10% e 20% dei risultati sono controintuitivi. Rivelano relazioni la cui evidenza è *a priori* assente o, ancora, finiscono per accordare ad alcune variabili un'influenza, o una dipendenza, indiretta, superiore o inferiore a quella prevista.

Nel 1972, nel quadro di uno studio previsionale sull'energia nucleare in Francia, intrapreso alla CEA, l'analisi strutturale ha permesso di far apparire cambiamenti importanti nella classificazione delle variabili.

Adottando vari punti di vista — politici, economici, tecnologici, ecc. — il gruppo di riflessione, costituito in occasione dello studio, aveva ritenuto un elenco di 51 variabili da considerare.

I risultati ottenuti si presentavano nel modo seguente:



La variabile « sensibilità agli effetti esterni » è passata dalla quinta fila della classificazione diretta alla prima fila della classificazione indiretta. Così, dall'inizio anni 70, l'analisi strutturale ci ha permesso di presentire l'importanza dell'accettabilità sociale per lo sviluppo dell'energia nucleare.

L'evoluzione è ancora più sorprendente considerando la variabile « problemi di località » per l'impianto di centrali nucleari, la quale dalla trentaduesima fila nella classificazione diretta, è passata alla decima fila nella classificazione indiretta. Così, con quasi 10 anni di anticipo, erano stati messi in evidenza i tipi di problemi che EDF avrebbe poi conosciuto all'inizio anni 80 a Plogoff, dove, dopo avere voluto impiantare una centrale nucleare, ha dovuto rinunciare in seguito alla mobilitazione degli abitanti e degli eletti locali contro questo progetto d'installazione.

#### 4. Utilità e limiti

L'interesse principale dell'analisi strutturale è di stimolare la riflessione nell'ambito del gruppo e far riflettere sugli aspetti contro-intuitivi del comportamento di un sistema. Questi aspetti non devono essere presi alla lettera ma soprattutto fare

riflettere. Non c'è una lettura univoca e « ufficiale » dei risultati dell'analisi; conviene piuttosto che il gruppo si forgi la propria interpretazione.

I limiti riguardano soprattutto il carattere soggettivo dell'elenco delle variabili elaborato in occasione della prima fase, come quello delle relazioni tra le variabili — di qui l'interesse di interviste complementari con attori del sistema. Questa soggettività è intrinseca al metodo: un'analisi strutturale non è la realtà ma un mezzo per osservarla. L'ambizione di questo strumento è precisamente di permettere la strutturazione della riflessione collettiva riducendo le sue distorsioni inevitabili. In realtà, i risultati, come l'elenco delle variabili o la matrice, ci dicono qualcosa del modo in cui la realtà è percepita dal gruppo di lavoro, e dunque qualcosa sul gruppo stesso, che sul sistema osservato.

Infine, l'analisi strutturale è un processo lungo; si deve fare in modo che non diventi un fine in sé ed esso dev'essere intrapreso soltanto se l'argomento si presta.

Per facilitare la realizzazione delle analisi strutturali, ed in particolare le classificazioni indirette, Lipsor ha sviluppato e mette gratuitamente a disposizione del pubblico uno strumento dedicato, il programma Micmac.



Si devono prevedere molti mesi per realizzare un'analisi strutturale; tutto dipende, certamente, dal ritmo del gruppo di lavoro e dal tempo dedicato.

Molti scogli sono da evitare:

Plusieurs écueils sont à éviter :

- dare interamente in subappalto l'analisi strutturale a degli analisti o, peggio, a consulenti esterni: l'investimento di ogni riflessione previsionale deve essere fatto nella testa di quelli che saranno portati a prendere successivamente le decisioni;
- dispensarsi dal lavoro iniziale indispensabile sulle variabili: il riempimento della matrice diventa, allora, completamente aleatorio e senza valore, poiché non ci sono né informazioni affidabili, né linguaggio comune;
- dividersi il riempimento della matrice, cosa che porta, là ancora, a risultati non aventi alcun senso, poiché l'analisi strutturale è uno strumento di strutturazione collettiva delle idee.

Se questi scogli sono evitati, l'aspetto appropriabile dell'analisi strutturale ne fa di essa un strumento di scelta per una riflessione sistematica su un problema. La maggioranza dei risultati ottenuti è ovvia e conferma l'intuizione iniziale. Questi risultati permettono di confortare il buono senso e la logica dell'approccio e, soprattutto, di dare peso ai risultati contro-intuitivi.

## V. ANALIZZARE LE STRATEGIE DEGLI ATTORI

L'analisi strategica del gioco degli attori costituisce una delle tappe determinanti ed una sfida maggiore per la previsione : la risoluzione dei conflitti tra

gruppi che perseguono progetti diversi e che condiziona l'evoluzione del sistema nel quale evolvono.

Il metodo dell'analisi delle strategie degli attori, denominato Mactor per « méthode acteurs, objectifs, rapports de force » (metodo attori, obiettivi, relazioni di forza, n.d.t.), cerca di stimare le relazioni di forza tra attori e studiare le loro convergenze e divergenze rispetto ad un certo numero di poste in gioco e di obiettivi associati.

A partire da quest'analisi, l'obiettivo dell'utilizzazione di questo metodo è di fornire ad un attore dato un aiuto alla decisione per la messa in atto della propria politica di alleanze e di conflitti.

### **1. Le fasi dell'analisi**

Il metodo comporta sette fasi :

- **Costruzione della tabella delle strategie degli attori (fase 1)**

La costruzione di questa tavola concerne gli attori che governano le variabili-chiave identificate dall'analisi strutturale: il gioco strategico degli attori « motore » spiega negli effetti l'evoluzione delle variabili descritte.

Le informazioni raccolte sugli attori sono messe in forma nel modo seguente :

- da una parte, una vera carta d'identità di ogni attore è definita per registrare le sue finalità, i suoi obiettivi, i suoi progetti di sviluppo e di maturazione (preferenze), le sue motivazioni, i suoi vincoli ed i suoi mezzi d'azione interni (coerenza), il suo comportamento strategico passato (attitudine);
- dall'altra, sono esaminati i mezzi d'azione a disposizione di ogni attore sugli altri per realizzare i suoi progetti.

- **Evoluzione dei rapporti di forza tra attori (fase 2)**

Una matrice delle influenze dirette tra attori è costruita a partire dalla tavola delle strategie degli attori elaborata durante la fase 1, valorizzando i mezzi d'azione di ogni attore. Le relazioni di forza sono calcolate tenendo conto allo stesso tempo dei mezzi di azioni diretti ed indiretti — un attore che può agire su un altro tramite un terzo.

Cinque livelli di relazioni tra gli attori sono stabiliti secondo il grado d'influenza: l'attore ha poca o nessuna influenza sull'altro attore (0); l'attore può rimettere in discussione in modo limitato i processi operativi di gestione dell'altro attore (1); l'attore può rimettere in discussione il successo dei progetti dell'altro attore (2), la capacità di realizzare le sue missioni (3) o la sua esistenza (4).

I vari attori sono allora posizionati su un piano d'influenza e di dipendenza. L'analisi delle relazioni di forza mette in evidenza le forze e le debolezze di ciascuno di loro, le loro possibilità di chiusura su se stessi, ecc.

Il piano d'influenza e di dipendenza rivela quattro posizioni-tipo: quella degli attori dominanti, molto influenti e poco dipendenti; all'opposto, quella degli attori dominati, poco influenti e molto dipendenti; quella degli attori comunicanti, tanto

influenti quanto dipendenti; infine, gli attori autonomi, né influenti, né dipendenti rispetto al sistema studiato.

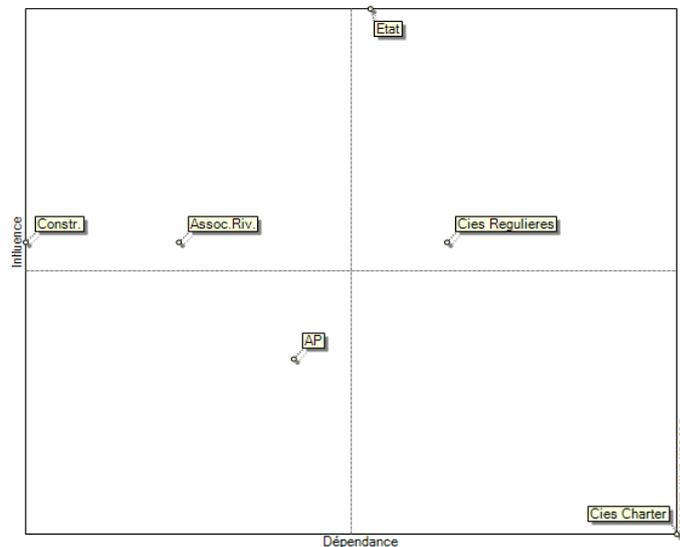


Figura 5 – Esempio di un piano d'influenza e di dipendenza degli attori

- **Identificazione delle poste in gioco strategiche e degli obiettivi associati (fase 3)**

L'accordo o il confronto degli attori in funzione delle loro finalità, dei loro progetti e dei loro mezzi di azioni, permette di rivelare un certo numero di sfide strategiche sulle quali gli obiettivi convergono o divergono.

- **Posizionamento degli attori sugli obiettivi e il reperimento delle convergenze e divergenze (posizioni semplici) (fase 4)**

Questa tappa permette di descrivere, nell'ambito di una matrice « attori x obiettivi », l'attitudine presente di ogni attore rispetto ad ogni obiettivo indicando il suo accordo (+1), il suo disaccordo (-1) o la sua neutralità (0).

Per registrare le combinazioni di alleanze e di conflitti possibili, il metodo precisa il numero e gli obiettivi sui quali gli attori, presi due a due, sono in convergenza o in divergenza. Due primi grafici completi, delle convergenze prima e delle divergenze possibili poi, sono dunque stabiliti. Essi permettono di visualizzare gruppi di attori in convergenza d'interesse, di valutare il loro grado di libertà apparente, di situare gli attori potenzialmente più minacciati ed analizzare la stabilità del sistema.

- **Gerarchizzazione delle priorità di obiettivi per ogni attore (posizioni valutate) (fase 5)**

I grafici costruiti durante la fase 3 restano abbastanza elementari: tengono conto soltanto del numero di convergenze e di divergenze di obiettivi tra attori. Per avvicinare il modello alla realtà, occorre tener conto anche della gerarchia degli obiettivi per ogni attore. L'intensità del posizionamento di ogni attore è così valutata per mezzo di una scala specifica.

- **Integrazione dei rapporti di forza nell'analisi delle convergenze e delle divergenze tra attori (fase 6)**

Dire che un attore pesa due volte più che un altro nella relazione di forza globale dà implicitamente un peso doppio alla sua implicazione sugli obiettivi che lo interessano. L'oggetto di questa tappa consiste dunque nell'adeguare la relazione di forza di ogni attore all'intensità del suo posizionamento rispetto agli obiettivi.

Nuovi grafici delle convergenze e delle divergenze possibili tra tutti gli attori sono allora ottenuti. Il confronto tra le serie di grafici permette di osservare la deformazione delle alleanze e dei conflitti potenziali, tenendo conto delle gerarchie degli obiettivi e delle relazioni di forza tra attori.

- **Formulazione delle raccomandazioni strategiche e delle questioni-chiave dell'avvenire (fase 7)**

Il metodo d'analisi delle strategie degli attori, grazie ai giochi di alleanze e di conflitti potenziali tra attori che esso mette in luce, contribuisce alla formulazione delle questioni-chiave della previsione e di raccomandazioni strategiche. Esso aiuta, ad esempio, ad interrogarsi sulle possibilità d'evoluzione delle relazioni tra attori, sull'emergenza e la scomparsa di attori, sui cambiamenti di ruoli, ecc.

## 2. Utilità e limiti

Il metodo d'analisi delle strategie degli attori presenta il vantaggio di avere un carattere molto operativo per una grande diversità di combinazioni che coinvolgono numerosi attori rispetto ad una serie di poste in gioco e di obiettivi associati. In questo esso si differenzia dalla teoria dei giochi che fornisce un insieme di strumenti d'analisi abbastanza vasta ma dalle applicazioni limitate a causa dei vincoli matematici e delle ipotesi spesso restrittive. Tuttavia, importanti progressi sono da aspettarsi da un ravvicinamento tra i concetti di questa teoria ed il metodo Mactor.

Il metodo Mactor propone una postura d'analisi delle strategie degli attori e degli strumenti semplici che permettono di prendere in considerazione la ricchezza e mettere in evidenza la complessità delle informazioni da trattare. Questo, fornendo a un analista dei risultati intermediari che lo illuminano su certe dimensioni del problema.

Il metodo comporta un certo numero di limiti, in particolare per quanto riguarda la raccolta dell'informazione necessaria. Si può osservare una reticenza naturale degli attori a rivelare i loro progetti strategici ed i loro mezzi d'azioni esterne : esiste sempre una parte irriducibile di riservatezza. Tuttavia, si possono effettuare dei controlli utili. D'altronde, la rappresentazione di una strategia d'attore sulla base di questo metodo, presuppone un comportamento coerente, razionale, per ogni attore rispetto alle sue finalità, cosa che a volte la realtà smentisce.

Il principale pericolo che incombe sull'utilizzatore del metodo è di lasciarsi sedurre, o portare via dall'inondazione di risultati ed dai commenti che essi suscitano, dimenticando che tutto dipende dalla qualità dei dati d'ingresso e della capacità a selezionare i risultati più pertinenti.

Per facilitare la realizzazione delle analisi delle strategie degli attori, ed in particolare per calcolare le relazioni di forza tra gli attori, il Lipsor ha sviluppato e mette gratuitamente a disposizione del pubblico uno strumento apposito, il programma Mactor.



Sul un piano pratico, il tempo necessario per condurre un'analisi delle strategie degli attori per mezzo del metodo Mactor è in generale più breve di quello richiesto per un'analisi strutturale. Tuttavia, il tempo necessario per la colletta, per la verifica delle informazioni ed per la loro analisi non deve essere sottovalutato.

Se il metodo Mactor si inserisce nel metodo degli scenari, può anche essere utilizzato da solo, tanto a fini previsionali che per l'analisi di una situazione strategica data.

## VI. SONDARE IL CAMPO DEI POSSIBILI E RIDURRE L'INCERTEZZA

### 1. L'analisi morfologica

L'analisi morfologica mira ad esplorare in modo sistematico i futuri possibili a partire dallo studio di tutte le combinazioni derivate dalla decomposizione di un sistema dato. Questo metodo è oggi utilizzato soprattutto per la costruzione di scenari. Può anche permettere di mettere in evidenza procedimenti di fabbricazione o prodotti nuovi nell'ambito di uno studio di *previsione tecnologica*.

- **La costruzione dello spazio morfologico**

L'analisi morfologica è una tecnica che comporta due grandi fasi.

Inizialmente, si tratta di scomporre il sistema o la funzione studiata in sottosistemi. La scelta di questi sottosistemi è delicata e richiede una riflessione approfondita che può essere realizzata, ad esempio, o a partire dai risultati di un atelier di previsione sui fattori di cambiamento e sulle inerzie (Cf. § II *sopra*) oppure a partire dai risultati dell'analisi strutturale (Cf. § IV *sopra*).

I sottosistemi devono essere il più possibile indipendenti. Inoltre, essi devono rendere conto della totalità del sistema studiato. Tuttavia, troppi sottosistemi possono rendere rapidamente impossibile l'analisi del sistema stesso; *al contrario*, troppo pochi lo impoveriranno certamente, di qui la necessità di trovare un compromesso.

Ogni sottosistema si declina in molte ipotesi d'evoluzione all'orizzonte di lavoro determinato. Nel metodo di costruzione di scenari, uno scenario dato è caratterizzato dalla scelta di un'ipotesi particolare per ogni sottosistema che compone il sistema globale. Ci sono così, tanti scenari possibili quante sono le combinazioni d'ipotesi. Tutte queste combinazioni rappresentano il campo dei possibili, chiamato « spazio morfologico ». Lo spazio morfologico che comprenderebbe, ad esempio, sette sottosistemi, avendo ciascuno tre ipotesi, permetterebbe di identificare *a priori* 2.187 combinazioni possibili, cioè il prodotto del numero di ipotesi (cioè  $3^7$  o, detto altrimenti,  $3 \times 3 \times 3 \times 3 \times 3 \times 3 \times 3$  possibilità).

Lo spazio morfologico può crescere molto rapidamente: un'ipotesi supplementare per due sottosistemi aumenta lo spazio morfologico di circa l'80%

(3 888 possibilità invece di 2 187); il rischio di essere annegati dalla combinatoria è dunque reale.

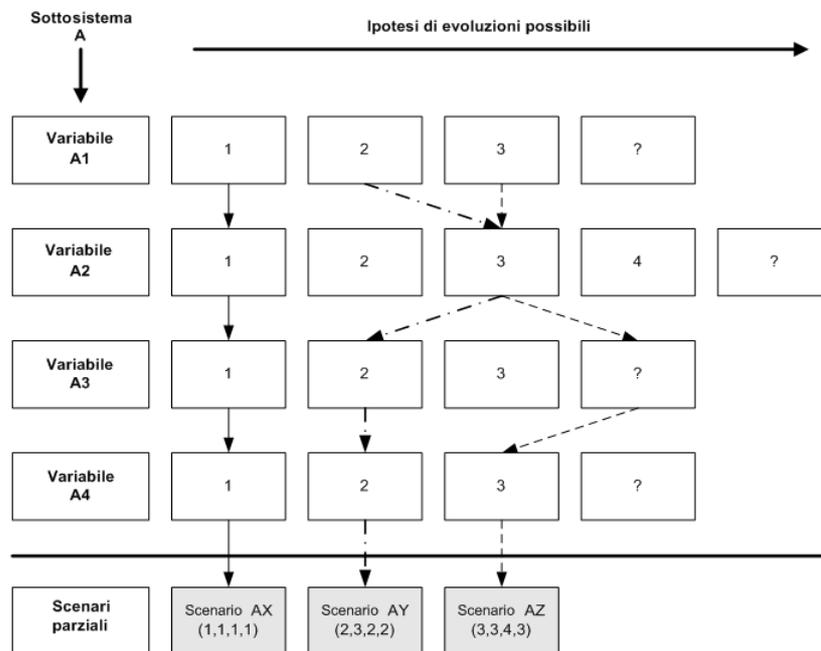
Ogni ipotesi di un sottosistema dato può essere associata ad una probabilità di occorrenza.

Alcune combinazioni d'ipotesi, o addirittura alcune famiglie intere di combinazioni, sono irrealizzabili: incompatibilità tra configurazioni, incoerenze, ecc. Per soddisfare le condizioni di qualità degli scenari (Cf. capitolo 1, § IV), il secondo tempo dell'analisi morfologica consiste dunque nel ridurre lo spazio iniziale in un sottospazio utile. Questo, tramite l'introduzione di vincoli d'esclusione, di criteri di selezione (economici, tecnici, ecc.) a partire dai quali le combinazioni pertinenti potranno essere esaminate.

- **Gli scenari imbricati**

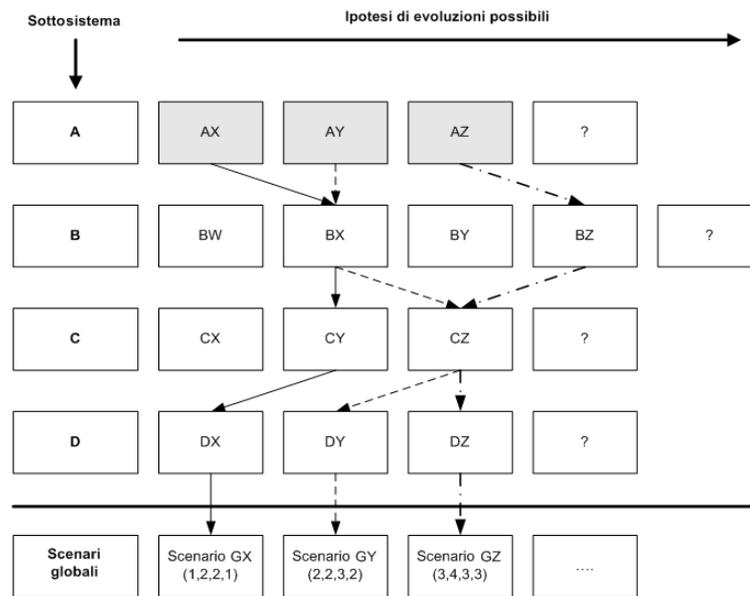
Nel caso di sistemi molto complessi, o che richiedono un livello d'analisi molto fine, come un territorio ad esempio, può essere utile aggiungere al processo d'analisi morfologica una tappa supplementare che autorizza le imbricazioni di scenari.

In questo caso, due tipi di scenari sono prodotti: inizialmente parziali, in seguito globali. Inizialmente, ogni sottosistema di livello N è scomposto in variabili di livello N-1 per i quali è determinate una combinazione di ipotesi (Cf. fig. 6 *infra*). Scenari parziali sono definiti per ogni variabile,.



**Figura 6** – Scenari parziali

Questi scenari parziali, di tipo A, B, C..., costituiscono, in un secondo tempo, le ipotesi dei sottosistemi di livello N, che possono, al loro volta, essere combinati per costituire scenari globali, notati G (Cf. fig. 7 *infra*).



**Figura 7** – Imbricazione degli scenari parziali negli scenari globali

Le imbricazioni di scenari costituiscono una forma di riduzione dello spazio morfologico che, nel caso contrario, sarebbe troppo imponente per essere facilmente manipolabile. Per esempio, un sistema che comprenderebbe 4 sottosistemi di 3 variabili ciascuno e di 3 ipotesi per variabili, disporrebbe, senza passare per scenari imbricati, di uno spazio morfologico di  $3^{12}$  possibilità, cioè più di 500.000 scenari. Utilizzando le imbricazioni di scenari, e supponendo che per ogni sottosistema siano determinati 3 scenari, lo spazio morfologico finale è ridotto a 81 possibilità.

- **Utilità e limiti**

I campi d'applicazione dell'analisi morfologica sono molteplici: la costruzione di scenari esplorativi, tutti i settori dell'innovazione e di ricerca di idee nuove.

All'origine utilizzata soprattutto nell'ambito della previsione tecnologica, questo metodo rappresenta un aiuto indispensabile per la costruzione di scenari. Uno scenario, visto che i sottosistemi (o questioni-chiave) possono essere caratterizzati da un certo numero di stati possibili (ipotesi), non sarà allora nient'altro che un cammino, una combinazione che associa un'ipotesi per ogni sottosistema.

Molto stimolante per l'immaginazione, l'analisi morfologica permette di scandagliare sistematicamente il campo dei possibili. Per non essere annegati dalla combinatoria, è necessario apprendere a navigare nell'ambito dello spazio morfologico grazie ai criteri di scelta.

Il primo limite dell'analisi morfologica deriva dalla scelta dei sottosistemi; omettendo un sottosistema, o semplicemente un'ipotesi essenziale per il futuro, si presenta il rischio di ignorare zone intere, del campo dei possibili (che non è limitato, ma evolutivo nel tempo).

Il secondo limite dipende certamente dalla combinatoria che, molto rapidamente, sommerge l'utente. Una delle soluzioni, l'abbiamo visto, è di introdurre

criteri di selezione, dei vincoli d'esclusione o di preferenza e di sfruttare il sottospazio morfologico utile. L'altro, di utilizzare le imbricazioni di scenari.

Per facilitare la realizzazione delle analisi morfologiche, ed in particolare l'elaborare degli spazi e gestire i vincoli d'esclusione o di preferenza, il Lipsor ha sviluppato e mette gratuitamente a disposizione del pubblico uno strumento dedicato, il programma Morphol.



L'analisi morfologica è un metodo abbastanza semplice da mettere in atto, ma che comporta alcuni rischi legati alla sua potenza combinatoria. La sua efficacia non deve far dimenticare che il passaggio in rassegna delle soluzioni possibili nel campo dell'immaginazione del presente può dare l'illusione della esaustività attraverso la combinatoria. Al contrario, questo campo dell'immaginazione del presente non è definitivamente limitato ma evolutivo nel tempo. Omettendo un sottosistema o semplicemente un'ipotesi essenziale sul futuro, il rischio di ignorare zone intere del campo dei possibili è elevato. Infine, non si deve perdere di vista che la costruzione di scenari è soltanto una tappa della previsione strategica, che deve in seguito condurre all'azione.

L'approccio di Zwicky è stato dimenticato per decenni dagli esperti in previsione, certamente spaventati dalla combinatoria che relativizzava la portata, o la credibilità, dei loro scenari, mentre migliaia di altri sono possibili non appena 5 o 6 variabili sono esaminate. Questo approccio lo abbiamo riscoperto nel 1988, in occasione di uno studio di previsione per l'esercito. Da allora, esso conosce un successo inquietante fra i neofiti della previsione, che si divertono ad inserire le variabili e le loro ipotesi come se stessero giocando con i Lego. Ma così facendo, dimenticano generalmente che ciò che conta è più il contenuto della riflessione che il contenitore.

## 2. L'inchiesta Delphi

Messa a punto nell'ambito della RAND Corporation a metà degli anni 50<sup>28</sup>, l'indagine Delphi ha per scopo, a partire dall'interrogazione di esperti per mezzo di questionari successivi, di mettere in evidenza convergenze d'opinione e trovare il consenso su argomenti precisi.

L'obiettivo più frequente di un'indagine Delphi è di ottenere il punto di vista degli esperti sulle zone d'incertezza in vista di un aiuto alla decisione.

---

<sup>28</sup> Numerose persone hanno lavorato nell'ambito della *Rand Corporation* alla messa a punto di questa tecnica ; tra queste, Olaf Helmer, Theodore J. Gordon et Norman C. Dalkey. I primi elementi di questa tecnica furono definiti da Dalkey et Helmer en 1953. Questa tecnica prende slancio a metà degli anni 60, nel quadro di esercizi di previsione tecnologica. La tecnica Delfi originale è presentata in *Analysis of the future : the Delphi method*, di Olaf Helmer (RAND Corporation, 1967, P-3558) e in *The Delphi method : an experimental study of group opinion* de Norman C. Dalkey (RAND Corporation, 1969, RM-5888-PR).

- **Modo operativo Mode opératoire**

Questa tecnica comporta tre fasi principali<sup>29</sup>.

La prima fase, fondamentale nella realizzazione di un Delphi, consiste nel formulare correttamente il problema posto agli esperti. Come in qualsiasi metodo degli esperti, l'importanza della definizione precisa del settore d'indagine è tanto più grande quanto più ci si deve assicurare che gli esperti assunti abbiano tutti la stessa nozione di questo settore.

L'elaborazione del questionario deve essere realizzata secondo alcune norme. Le questioni devono essere precise. Devono essere quantificabili; possono riguardare per esempio, le probabilità di realizzazione di ipotesi e/o di eventi, più spesso date di realizzazione di eventi. Infine, devono essere indipendenti le une dalle altre; la realizzazione supposta di una delle questioni ad una certa data non esercita un'influenza sulla realizzazione di un'altra questione.

Nella seconda fase, bisogna scegliere gli esperti interrogati. Questa tappa è tanto più importante quanto il termine d'esperto è ambiguo. Indipendentemente dai suoi titoli, dalla sua funzione o dal suo livello gerarchico, l'esperto deve essere scelto per la sua capacità di prevedere il futuro.

La mancanza d'indipendenza degli esperti può costituire un inconveniente; per precauzione, gli esperti « sono dunque isolati » ed i loro pareri sono ottenuti per via postale ed in modo anonimo: è così ottenuta l'opinione di ogni esperto, e non un'opinione più o meno distorta da un processo di gruppo — nessun effetto di leadership entra in gioco, per esempio.

Nella terza fase, il questionario è inviato agli esperti — un centinaio di copie al meno, poiché occorre tenere conto delle non-risposte e degli abbandoni; il gruppo finale non deve essere inferiore a 25. Tale questionario è accompagnato da una nota di presentazione che precisa gli scopi, lo spirito dello Delphi, come pure le condizioni pratiche di svolgimento dell'indagine (scadenze di risposta precisate ed anonimato garantito).

Per ogni questione, è importante che l'esperto valuti il suo livello di competenza.

Questionari successivi sono inviati per diminuire la dispersione delle opinioni, e precisare l'opinione consensuale mediana. Nel corso del secondo turno, gli esperti, informati dei risultati del primo turno, devono fornire una nuova risposta e, soprattutto, sono obbligati a giustificarla se è fortemente deviante rispetto al gruppo. Nel corso del terzo turno, è chiesto ad ogni esperto di commentare le argomentazioni di coloro che deviano. Nel quarto turno, l'esperto dà la risposta definitiva: opinione consensuale mediana e dispersione delle opinioni (intervalli interquartili).

---

<sup>29</sup> Il metodo Delfi ha conosciuto numerose varianti a partire dagli anni 60. Quella presentata qui è la tecnica d'origine.

- **Utilità e limiti**

Uno dei vantaggi di Delphi è la quasi-cerchezza di ottenere un consenso al termine dei questionari successivi, anche se convergenza non vuol dire sempre coerenza. D'altra parte, l'informazione raccolta nel corso dell'indagine sugli eventi, sulle tendenze o sulle rotture che determinano l'evoluzione futura del problema studiato è generalmente ricca ed abbondante. Infine, questo metodo può utilizzarsi tanto nel settore della gestione, dell'economia, la tecnologia quanto in quello delle scienze sociali.

Molte vincoli limitano la portata del metodo che si rivela lunga, costosa, fastidiosa ed intuitiva piuttosto che razionale. La procedura costringiva — molti turni d'indagine — è, inoltre, discutibile poiché solo gli esperti che escono dalla norma devono giustificare la loro posizione. Infatti, è possibile considerare che l'opinione di colui che devia è, in termini di previsione, più interessante di quella di quelli che rientrano nella fila. Infine, le interazioni possibili tra le ipotesi considerate non sono esaminate e, in più, sono con costruzione evitata, cosa che ha condotto i promotori del metodo Delphi a sviluppare metodi degli impatti incrociati probabilistici (vedere § 4 *infra*).



Apparentemente, il metodo Delphi è una procedura semplice, facilmente applicabile nel quadro di una consultazione di esperti. Tuttavia, i fallimenti o le delusioni rischiano di condurre gli utenti a scoraggiarsi. Questo metodo permette di ottenere consensi. Conviene dunque bene alle applicazioni decisionali, ma per la previsione, deve essere adattato in funzione dell'obiettivo dello studio. In particolare, non è necessario ottenere a tutti i costi un'opinione consensuale mediana, ma piuttosto mettere in evidenza molti gruppi di risposte con l'analisi di punti di convergenza multipli.

Delphi è certamente la tecnica che, da una quarantina di anni, è stato oggetto del numero più importante di applicazioni in tutto il mondo. Tutte non rispettano tuttavia la procedura descritta più in alto. Alcune hanno di Delphi soltanto il nome e sono soltanto questionari per via postale su argomenti previsionali.

A partire da questa procedura originale, altri approcci sono stati sviluppati. Così, Mini-Delphi propone un'applicazione in tempo reale della procedura: gli esperti sono riuniti insieme in uno stesso luogo e discutono di ogni questione prima di rispondervi. Più in generale, l'utilizzo di nuovi modi d'interazione con gli esperti, elettronici in particolare, tende a svilupparsi e a rendere la procedura più flessibile e più rapida.

### **3. L'abaco di Régnier**

L'abaco di Régnier è un metodo originale di consultazione di esperti, concepita negli anni 70 da un medico francese, François Régnier, per interrogare esperti e trattare le loro risposte, in tempo reale o per via postale, a partire da un voto colorimetrico.

Per l'autore, questa tecnica è «un nuovo approccio alla comunicazione interattiva, (che) utilizza una scala ordinale e colorata, i cui dati sono cartografati in

una griglia. Ciò favorisce l'emergenza delle opinioni e delle rappresentazioni, come pure l'evoluzione degli individui e dei gruppi. Percepire i territori di consenso e di dissenso diventa semplice e rapido » (Régnier, 1989).

Come tutti i metodi degli esperti, esso è destinato a ridurre l'incertezza, confrontare il punto di vista di un gruppo a quello di altri gruppi, ed allo stesso tempo, prendere coscienza della più o meno grande varietà delle opinioni.

- **Modo operativo**

La logica utilizzata dall'abaco è quella dei tre colori dei semafori (verde, giallo, rosso), completati dal verdino, ed il rosso chiaro (che permettono di sfumare le opinioni). Il vuoto permette il voto bianco e il nero l'astensione. Si tratta dunque di una scala di decisione colorata.

In un primo tempo, è necessario definire abbastanza precisamente la problematica studiata. Questa problematica sarà affrontata con cura e decomposta in elementi. Questi elementi sono generalmente affermazioni che allargano il campo delle discussioni sull'evoluzione del passato e/o sulla visione del futuro. Ogni esperto si pronuncia allora individualmente rispetto a quest'affermazione utilizzando la scala colorata messa a sua disposizione.

In un secondo tempo, le risposte colorate sono trattate sotto una forma matriciale rappresentante, in linea, gli elementi definenti il problema e, in colonna, gli esperti che partecipano allo studio. L'immagine in mosaico costituisce un vero panorama qualitativo dell'informazione e rende visibile simultaneamente la posizione di ogni esperto sul problema.

Alla fine, sulla base di quest'immagine colorata, incomincia il dibattito e/o la spiegazione del voto: la procedura resta aperta e ciascuno può, in qualsiasi momento, modificare il suo colore e giustificare il suo cambiamento d'opinione.

- **Utilità e limiti**

Il metodo è efficace, semplice e rapido. Permette ai devianti di esprimersi (e li mette in valore). Si tratta di uno strumento eccellente di comunicazione: non è il consenso che è cercato, bensì lo scambio ed il dibattito tra individui.

L'abaco di Régnier modifica tuttavia il funzionamento abituale di un gruppo, di qui quindi la difficoltà di convincere i decisori ad utilizzarlo: il capo può trovarsi isolato, poiché il metodo obbliga tutti i membri del gruppo a dare la propria opinione, a « dichiarare il colore ». Va dunque contro i modi abituali di riflessione praticati nelle imprese. Esso è dunque applicato, soprattutto quando le scelte strategiche non sono in gioco.



Dopo essere esistito inizialmente sotto forma manuale (tabella magnetizzata e targhette magnetiche colorate), l'abaco è attualmente automatizzato, accessibile in linea o su un semplice computer, cosa che permette il trattamento istantaneo dell'immagine. Tale gestione della trama colorata si legge meglio e secondo varie diagonali (diagonale degli elementi per lavorare sulla problematica, diagonale dei partecipanti, diagonale mista per l'animazione).

Si tratta di un strumento pratico che permette di animare in diretta, e su tempi brevi, gruppi di riflessione previsionale tanto per gruppi di dimensione ridotta che per gruppi più importanti (congressi, seminari) con l'utilizzo di voti a distanza. L'abaco può essere utilizzato come tecnica di voto in combinazione con altre tecniche, come lo mostra la sua applicazione accoppiata al metodo Delphi (Chapuy, Louineau, Mirenowicz, 1990; Chapuy, Monti, 1998).

#### 4. Un metodo degli impatti incrociati probabilistici

I metodi degli impatti incrociati, le cui prime basi sono state poste verso la fine degli anni 60 (Gordon, 1968), sono derivati da lavori d'arricchimento delle tecniche d'indagine Delphi. Infatti, quest'ultime non permettendo di prendere in considerazione formalmente le interazioni tra eventi futuri.

I metodi degli impatti incrociati probabilistici mirano a determinare probabilità semplici e condizionali di ipotesi e/o di eventi, come pure le probabilità delle combinazioni di questi ultimi, tenendo conto delle interazioni tra eventi e/o ipotesi.

L'obiettivo di questi metodi è non soltanto di far emergere, per l'istanza decisionale, gli scenari più plausibili, ma anche di esaminare combinazioni di ipotesi che avrebbero potuto essere escluse *a priori*.

- **Modo operativo**

Questi strumenti costituiscono una famiglia di tecniche che tentano di valutare i cambiamenti nelle probabilità di un insieme di eventi in seguito alla realizzazione dell'uno o di alcuni di essi.

Fra questi strumenti, Smic-Prob-Expert permette di scegliere, in un sistema a  $n$  ipotesi ed a partire da informazioni fornite da esperti, fra le  $2n$  immagini possibili (combinazioni d'ipotesi), quelle che dovrebbero essere in particolare studiate, tenuto conto della loro probabilità di realizzazione.

Smic-Prob-Expert permette dunque, sulla base delle dichiarazioni degli esperti, di censire i futuri più probabili, che potranno in seguito fungere da base alla costruzione degli scenari.

In un primo tempo, un'indagine Smic-Prob-Expert inizia sulla base di cinque o sei ipotesi fondamentali e di alcune ipotesi complementari. Per assicurarsi che le ipotesi prese in considerazione siano primordiali per il sistema studiato, bisogna basarsi, o sui risultati di un'analisi strutturale (Cf. § IV *sopra*) oppure su quelli di un'analisi della strategia degli attori (Cf. § V *sopra*) che permettono di identificare le variabili-chiave.

L'indagine è in generale svolta per via postale; un tasso di ritorno dal 25% al 30% si rivela essere abbastanza soddisfacente. Occorre contare circa due mesi per la sua realizzazione. Gli esperti interrogati saranno scelti secondo gli stessi criteri che per il metodo Delphi (Cf. § 2 *sopra*).

Viene chiesto agli esperti di valutare la probabilità semplice di realizzazione di un'ipotesi per mezzo di una scala che va da 1 (molto poco probabile) a 5 (molto

probabile); di valutare, sotto forma di probabilità condizionale, la realizzazione di un'ipotesi in funzione della realizzazione e della non realizzazione di tutte le altre.

Tenuto conto dell'insieme delle domande che l'esperto deve porsi, è d'obbligo rivelare il livello di coerenza implicita del suo ragionamento.

In un secondo tempo, i dati grezzi sono analizzati correggendo le opinioni degli esperti in modo da ottenere risultati netti coerenti — *i.e.* soddisfacenti gli assiomi classici delle probabilità; assegnando una probabilità ad ogni  $2n$  combinazioni possibili di  $n$  ipotesi.

Grazie alla media delle probabilità accordate a ciascuna di queste immagini da parte dell'insieme degli esperti, è possibile determinare una gerarchia di queste immagini, e quindi, degli scenari più probabili.

Si deve allora scegliere, nell'ambito di questi scenari, 3 a 4 scenari, fra i quali almeno uno di riferimento — *i.e.* con una forte probabilità media — e scegliere anche degli scenari contrastati, la cui probabilità può essere debole, ma la cui importanza per l'organizzazione non deve essere trascurata.

La tappa ulteriore concerne la scrittura degli scenari: commino dal presente alle immagini finali, comportamenti degli attori. Questa tappa dipende dal metodo detto degli scenari (Cf. § I *sopra*).

- **Utilità e limiti**

Le tecniche di interazioni probabilistiche costituiscono un progresso rispetto a Delphi poiché presentano il vantaggio di tenere conto delle interazioni tra gli eventi. Contrariamente al Delphi, il metodo Smic-Prob-Expert tiene conto dell'interdipendenza tra le domande poste e garantisce la coerenza delle risposte. Inoltre, esso è d'attuazione abbastanza semplice. Il suo svolgimento è abbastanza rapido ed i risultati ottenuti sono, in generale, facilmente interpretabili.

Questo metodo spesso permette di rimettere in discussione alcune idee ricevute e soprattutto di verificare se gli scenari studiati coprono una parte ragionevole del campo dei probabili, *i.e.* che ci siano, secondo gli esperti, almeno da 6 a 7 possibilità su dieci che la realtà futura corrisponda all'uno di questi scenari.

Tuttavia, per quanto sia possibile, bisogna restare vigilanti ed evitare un'applicazione troppo meccanica di questo tipo di tecniche, non dimenticando che le probabilità ottenute restano probabilità soggettive, *i.e.* che non basano su frequenze osservate ma su opinioni.

L'informazione raccolta nel corso di un'indagine Smic-Prob-Expert è considerevole, poiché generalmente ci sono tante gerarchie di scenari quanti sono gli esperti interrogati. C'è dunque un problema di aggregazione di risposte di molti esperti. Una delle soluzioni consiste, sia nell'elaborare una tipologia di esperti in funzione della prossimità delle loro risposte, sia considerarle per gruppi di attori. In effetti, l'analisi delle risposte dei vari gruppi di esperti contribuisce anche a mettere in luce le strategie di alcuni gruppi di attori. I dati grezzi e netti ottenuti — rappresentati generalmente sotto forma d'istogramma — permettono in effetti di

trovare alcuni consensi, fare apparire, grazie ad analisi di sensibilità, scuole di pensiero, e così, d'identificare alcuni gruppi di esperti o di attori.

Per facilitare la probabilizzazione degli scenari, il Lipsor ha sviluppato e mette gratuitamente a disposizione del pubblico uno strumento dedicato, il programma Smic-Prob-Expert.



Messo a punto all'inizio degli anni 70 da Michel Godet alla CEA, sviluppato in seguito da SEMA, il metodo Smic-Prob-Expert ha conosciuto da allora un numero importante di applicazioni tanto in Francia che all'estero. Molti altri metodi di interazioni probabilistiche sono stati sviluppati, dalla metà degli anni sessanta in poi, tanto negli Stati Uniti che in Europa.

Grazie al software sviluppato dal Lipsor, è possibile animare Smic-Prob-Expert in tempo reale con un gruppo di esperti ( su un solo giorno, ad esempio), cosa che non esclude tuttavia un'applicazione più tradizionale del metodo, cioè utilizzando la via postale.

## VII. VALUTARE LE OPZIONI STRATEGICHE

La scelta delle opzioni strategiche deve affrontare molti dilemmi che impongono arbitraggi. Non ci si deve preoccupare del profitto a breve scadenza a scapito dello sviluppo e della crescita a lungo termine. E non si deve neppure confondere la diversificazione delle attività col reimpiego strategico di queste. Quest'ultimo si attua cercando la sinergia tra le competenze fondamentali dell'impresa. La sola diversificazione prodotto-mercato ignora generalmente questo e comporta troppo spesso uno spreco di risorse.

### 1. Gli alberi di rilevanza

In un processo di previsione strategica, generalmente l'obiettivo è di identificare progetti coerenti, *i.e.* opzioni strategiche compatibili allo stesso tempo con l'identità dell'impresa e con i più probabili scenari d'evoluzione dell'ambiente.

Il metodo degli alberi di rilevanza, applicato all'origine soprattutto nel settore della ricerca tecnologica e militare, ha lo scopo di aiutare alla selezione di azioni elementari o di operazioni, in vista di soddisfare obiettivi globali.

- **Modo operatorio**

La tecnica degli alberi di rilevanza permette di mettere in relazione diversi livelli gerarchizzati di un problema, che vanno dal più generico (livello superiore) ai più specifici (livelli inferiori). Questo metodo comprende due fasi: la costruzione dell'albero di rilevanza, e poi la sua notazione.

Nella costruzione dell'albero di rilevanza, le finalità (livelli superiori che includono la politica, le missioni, gli obiettivi) sono distinte dai mezzi (livelli inferiori, che raccolgono i mezzi, i sottoinsiemi di azioni e le azioni elementari). I vari livelli corrispondono dunque a scopi sempre più dettagliati del sistema di decisione o a mezzi messi in opera (Cf. fig. 8 *infra*). L'albero si scompone generalmente da 5 a 7 livelli.

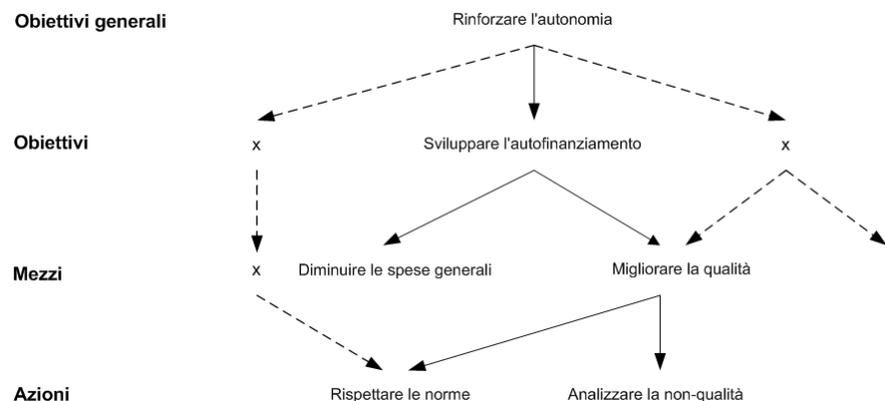
La costruzione di quest'albero, apparentemente semplice, deve rispettare alcuni imperativi. Innanzitutto, non devono esistere relazioni tra nodi di uno stesso livello; gli elementi di uno stesso livello devono dunque essere completamente indipendenti gli uni dagli altri. In seguito, non devono esistere relazioni dirette tra nodi di due livelli non successivi. Infine, il riempimento dei livelli della cima verso il basso deve essere equilibrato per stabilizzare la costruzione dell'albero: ciò che è perso in generalità deve essere riacquistato in varietà, e inversamente.

La scelta concreta degli obiettivi e delle azioni non può essere realizzata che dopo un'analisi preliminare del sistema considerato, grazie a due approcci complementari:

- l'approccio ascendente, sulla base delle azioni recensite, analizza i loro effetti e studia gli obiettivi raggiunti attraverso quest'effetti;
- l'approccio discendente, partendo, da parte sua, da un elenco di obiettivi finali chiariti, cerca ed analizza i mezzi di azione che permettono di raggiungerli e le variabili suscettibili di modificarli.

Ogni elemento (azione o obiettivo) deve essere esplicitato, allo scopo di garantire in modo permanente un senso preciso e dettagliato (sapere di che si parla).

In un secondo tempo, il grafo è oggetto di una notazione e di una aggregazione. L'obiettivo di questa fase è di misurare il contributo di ogni azione agli obiettivi del sistema. Di conseguenza, una nota, chiamata pertinenza, è data ad ogni spigolo dell'albero. La nota attribuita ad un'azione di livello (n-1) traduce il suo contributo alla realizzazione delle azioni di livello direttamente superiore (N).



**Figura 8** – Dagli obiettivi alle azioni (esempio di albero di rilevanza che risponde a un obiettivo generale di rinforzo dell'autonomia di un'organizzazione)

In questa fase, varie tecniche permettono di gerarchizzare i cammini decisionali secondo l'importanza del loro contributo al conseguimento dell'obiettivo iniziale (fase d'aggregamento).

Uno degli approcci consiste nel considerare che l'azione di livello (n) costituisce un criterio di valutazione per le azioni di livello (n-1). Matrici, o griglie multicriteri, sono stabilite per ogni livello. In linea appaiono gli x elementi (azioni) del livello (n-2) ed in colonne gli y criteri del livello (n-1); per ogni criterio, il contributo di ogni elemento alla soddisfazione di questo criterio è valutato.

- **Utilità e limiti**

Eccellente aiuto per la riflessione, questo strumento permette di evitare le ridondanze (assenza di equilibrio dell'albero), scoprire nuove idee (mettere in luce le zone d'ombra, come obiettivi non connessi ai mezzi e viceversa), di chiarire le scelte effettuate, migliorare la coerenza, e infine di strutturare gli obiettivi ed i mezzi.

L'utilizzo qualitativo parziale (fase 1), limitato all'elaborazione dell'albero, è relativamente facile e può rivelarsi molto utile e produttivo in alcune tappe della riflessione della previsione strategica da parte di un gruppo di attori.

Tuttavia, il metodo degli alberi di rilevanza applicato nella sua totalità — e più particolarmente la fase 2 di notazione dei grafici e di aggregazione — può risultare delicata e pesante nella sua attuazione: rigidità della rappresentazione sotto forma d'albero, debole presa in considerazione dell'incertezza, ecc.



In pratica, l'utilizzo degli alberi di rilevanza in atelier può permettere una costruzione dinamica e non immobile dell'albero di pertinenza da parte di un gruppo di persone.

Questa tecnica merita di essere utilizzata nella fase d'iniziazione di un processo di previsione strategica: la costruzione di alberi di pertinenza mette particolarmente bene in luce il principio fondamentale secondo il quale « la buona anticipazione è quella che conduce all'azione ».

Infine, questo metodo merita di essere applicato in numerosi casi a causa del rigore che impone ed del carattere semplice ed appropriabile della sua parte qualitativa.

## 2. Multipol

Come qualsiasi metodo multicriterio, il metodo Multipol mira a comparare varie azioni o soluzioni rispetto a un problema in funzione di criteri e di politiche multiple.

L'obiettivo di Multipol è così di fornire un aiuto alla decisione costruendo una griglia d'analisi semplice ed evolutiva delle varie azioni o soluzioni che si offrono all'istanza decisionale.

- **Modo operativo**

Il metodo Multipol è certamente il più semplice dei metodi multicriteri, ma non il meno utile. Si basa sulla valutazione di azioni tramite una media ponderata.

In Multipol si ritrovano le fasi classiche di un approccio multicriterio: il censimento delle azioni possibili, l'analisi delle conseguenze e l'elaborazione di criteri, la valutazione delle azioni, la definizione di politiche e la classificazione delle azioni.

L'originalità di Multipol sta nella sua semplicità e nella sua elasticità d'utilizzo; ogni azione è valutata nei confronti di ogni criterio tramite una scala

semplice di notazione. Questa valutazione è ottenuta tramite questionari o riunioni di esperti, essendo necessaria la ricerca del consenso.

D'altra parte, il giudizio espresso sulle azioni non si effettua in modo uniforme: i diversi contesti legati all'obiettivo dello studio devono essere esaminati. Una politica è una combinazione di pesi accordata ai criteri che traduce uno di questi contesti. Queste combinazioni di pesi di criteri potranno così corrispondere ai vari sistemi di valori degli attori della decisione, ad opzioni strategiche non stabilite, o anche a scenari multipli ed alle valutazioni che includono il fattore tempo.

In pratica, gli esperti distribuiscono per ogni politica un peso dato sull'insieme dei criteri.

Per ogni politica, la procedura Multipol attribuisce un punteggio medio alle azioni. Una tabella dei profili delle classificazioni comparate delle azioni in funzione delle politiche è così calcolata.

La presa in considerazione del rischio relativo all'incertezza, o ad ipotesi conflittuali, si effettua tramite un piano di stabilità delle classificazioni delle azioni a partire dalla media e dallo scarto tipo dei punteggi medi ottenuti per ogni politica. Si può così testare la robustezza dei risultati di ogni azione ; per esempio, un'azione con una media elevata ma un forte scarto tipo può essere considerata rischiosa.

- **Utilità e limiti**

Multipol è un metodo semplice ed appropriabile. Tiene conto dell'incertezza e permette di provare la robustezza dei risultati di fronte a politiche diverse.

Inoltre, grazie alla sua semplicità, esso è evolutivo; permette in effetti di incorporare facilmente, non soltanto in corso di studio ma anche dopo questo, nuovi criteri, nuove ponderazioni o nuove azioni per arricchire l'analisi. Infine, la semplicità del criterio di aggregazione (media ponderata) mette al riparo da ogni impossibilità di comparazione tra le azioni.

Tuttavia, se l'obiettivo è di elaborare un piano a partire da molte azioni, certe difficoltà rischiano di sorgere per prendere in considerazione le sinergie, le incompatibilità e il doppio impiego tra le azioni ritenute. Questo handicap vale per tutti i metodi multicriteri. Un'analisi più fine, in questo caso come per gli altri, è dunque necessaria.

Pour faciliter l'analyse multicritères selon cette méthode, le Lipsor a développé et met gratuitement à disposition du public un outil dédié, le logiciel Multipol.



La necessità di tenere conto della presenza di criteri multipli nei problemi di decisione ha motivato lo sviluppo di molti metodi, più o meno sofisticati, a partire da una gamma molto ampia di concetti e di procedure (insiemi sfocati, funzione d'utilità, simplesso...). Multipol è una risposta semplice e operativa che evita lo scoglio di una formalizzazione eccessiva e che permette di organizzare e di strutturare l'aiuto alla decisione.

### Do we want the world to change with us or without us?

The answer appear obvious to managers, planners and entrepreneurs who know:

- How to anticipate change;
- How to avoid forecasting errors;
- How to avoid clichés and conventional thinking;
- How to make sense of the various concepts used in foresight, scenario building and strategic planning.

Whatever happens tomorrow depends less on prevailing trends, and more on individual and collective decisions taken in the face of these trends. If the future is indeed the fruit of human desire, then we have the power to change it to organizational and personal advantage. In **Creating Futures, Scenario Planning as a Strategic Management Tool**, Godet has collected an impressive arsenal of the most effective methodologies for strategic planning, some of which were developed by Godet himself and his associates at Lipsor (<http://www.cnam.fr/lipsor/eng/>).

In **Creating Futures**, methods are presented with lively examples and followed up with illustrative and informative case studies. Godet joins the great French tradition of humanism and rebellious rationalism by stressing the human factor while deconstructing sanctimonious clichés which hamper our creative powers. In this handbook for professionals, conventional wisdom is challenged, and rigour is reinstated.



*The author, Professor Michel Godet, holds the chair of "strategic prospective" at the Conservatoire National des Arts et Métiers ([www.cnam.fr/lipsor/](http://www.cnam.fr/lipsor/)) in Paris. Professor Godet is a member of Prime Minister's Council of Economic Advisors and the French Institute of Technology. He is also the author of 16 books and more than 200 papers, many of which many have been translated into English, Spanish, Italian and Portuguese. Born in 1948, Godet is also member of the editorial board of the most eminent journals in the field: *Futures*, *Technological Forecasting and Social Change*, *Foresight*, and *Futuribles*. Godet has consulted to some of the largest organizations in the world, including; BASF, Renault, Total, Arcelor, Chanel, Bongrain, Lafarge, AXA...*

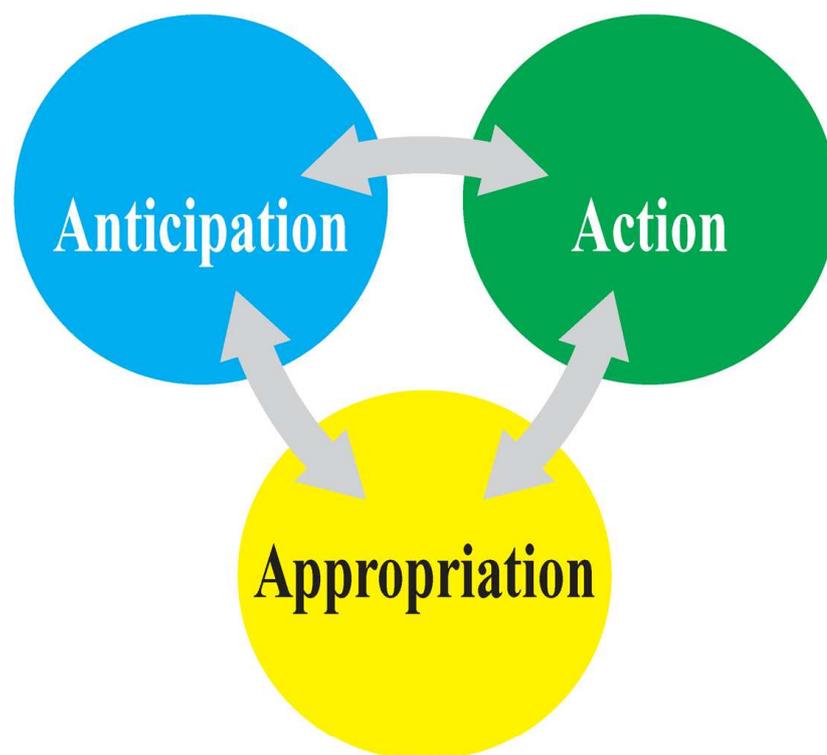
ISBN 2-7178-5244-1



MICHEL GODET

# Creating Futures

*Scenario Planning  
as a Strategic Management Tool*



Preface by Joseph F. COATES

### **Capitolo 3 : La previsione strategica per i territori**

La previsione territoriale obbedisce alle leggi generali della previsione strategica applicata ad un oggetto particolare: i territori

Il ricorso alla previsione nei e per i territori risponde alle differenti sfide che si pongono agli attori territoriali. Innanzitutto, essa costituisce uno strumento privilegiato per aiutare alla comprensione delle dinamiche territoriali, in un contesto sempre più segnata dal decentramento, dall'autonomia decisionale e dalla necessità di cooperare. Inoltre, essa permette d'inculcare una cultura dell'anticipazione e del dibattito collettivo, sulle poste in gioco dell'avvenire e le scelte che ne risultano per il presente, il quale costituisce un passaggio obbligato per anticipare i cambiamenti strutturali ed i mutamenti profondi dei territori. Essa rappresenta anche una maieutica potente per ingaggiare gli attori locali sulla via di strategie volontariste e proattive, basate su una convergenza del possibile e dell'auspicabile. Gli elementi di queste strategie sono, *in fine*, trasposti in azioni di pianificazione o di sviluppo in un documento contrattuale o strategico: che si tratti, ad esempio, di uno schema di coerenza territoriale, di una carta di paese, di un contratto d'agglomerazione o, ancora, di uno schema regionale di sviluppo economico. Infine, un lavoro di previsione favorisce la messa in luce di dati ignorati o trascurati e il distacco su questioni che gli eletti ed i responsabili locali trattano spesso nell'urgenza.

Sotto il doppio effetto di un aumento della concorrenza tra territori e di un aumento del potere della società civile e delle sue esigenze, i rappresentanti dei territori hanno bisogno di anticipare differentemente il futuro, per prendere le decisioni più pertinenti possibili sul piano economico, più socialmente accettabili, e più rispettose dell'ambiente.

Questa necessità suppone un approccio previsionale — *i.e.* globale, anticipatore e sistemico — per cercare di comprendere i cambiamenti, in corso ed a venire, del contesto nel quale evolvono i territori. Questa riflessione previsionale esplorativa sbocca in seguito nell'espressione di poste in gioco principali alle quali rispondono obiettivi strategici per affrontarle e piani di azioni che mirano a raggiungerli.

Se lo sguardo e l'attitudine previsionale sono oggi irreversibilmente ancorati nelle pratiche territoriali, numerosi sono tuttavia i territori entrati in una riflessione previsionale senza che i loro responsabili possiedano automaticamente le basi concettuali e metodologiche richieste. Queste sono tuttavia necessarie per completare, in modo rigoroso e sostanzioso, questo tipo di approcci, spesso molto complessi ad iniziare, ma il cui carattere innovante partecipa da dieci anni alla rinascita della gestione pubblica ed al suo movimento di reinvenzione; nella gestione strategica dei territori, la previsione ha un ruolo principale da giocare, a stesso titolo che la valutazione delle politiche pubbliche territoriali.

#### **I. GENESI E SLANCIO DELLA PREVISIONE TERRITORIALE**

Anche se la sua diffusione è recente, la previsione territoriale non data di ieri. Tra il 1955 ed il 1975, numerose iniziative condurranno alla costituzione di una

pratica francese della previsione applicata a l'avvenire dei territori. Anche se nessuno parla all'epoca di previsione territoriale, le sue basi, allo stesso tempo concettuali e metodologiche, sono forgiate durante questo periodo.

### **1. Pianificazione, previsione e assetto territoriale<sup>30</sup>**

L'applicazione di un'attitudine previsionale all'avvenire di un territorio comincia realmente nel 1962 con la creazione da parte di Pierre Massé, allora commissario al Piano, di un gruppo incaricato « di studiare, dal punto di vista dei fatti portatori di avvenire, ciò che sarebbe utile conoscere già da ora sulla Francia del 1985 » (Massé, 1964) in preparazione del V Piano (1966-1970).

La missione attribuita a questo Piano è di permettere di sostenere lo slancio industriale rapido e il progresso sociale mediante lo sviluppo di infrastrutture collettive. Lo studio previsionale richiesto « al gruppo 85 » deve permettere « di estrarre dal campo possibili alcune figure del futuro intelligibili per lo spirito ed utili per l'azione. » Queste figure, destinate a guidare le decisioni, sono composte di probabile e di auspicabile; l'obiettivo è di preparare efficacemente quest'ultimo. Queste *Réflexions pour 1985* costituisce uno dei primi processi, se non il primo processo di previsione applicata all'avvenire di un territorio, la Francia. Segnano un cambiamento profondo nel modo di concepire il futuro, superando le semplici proiezioni macroeconomiche. Numerosi intellettuali o specialisti sono consultati, fra i quali Claude Levi-Strauss, Jacques Delors, Paul Delouvrier, Raymond Aron. Questi lavori segnano « la fine di della preistoria della pianificazione » (Decouflé, 1972); si tratta del primo incontro tra previsione e pianificazione, « la prima (...) concentrando la sua attenzione sulle proprietà del futuro utili per le decisioni da prendere nel presente, la seconda (...) preparando, con l'aiuto ed al di là delle sue analisi a medio termine, un tipo di questionario sull'avvenire dell'uomo » (Massé, 1964).

In questa occasione, i relatori esprimono il desiderio che, in tutte le amministrazioni, le istituzioni, le organizzazioni professionali, economiche, sociali, sindacali, possano crearsi cellule di previsione in modo tale che la società faccia, con l'apprendistato della previsione, l'apprendistato della mobilità e del cambiamento (Monod, 1970). In seguito a questo lavoro, cellule di previsione vengono effettivamente create in varie amministrazioni: al ministero degli Affari esteri (il *Centre d'analyse et de prospective*), quello dell'Esercito (il *Centre de prospective et d'évaluation*), e quello dell'Industria.

- **La creazione del Datar**

Nel febbraio 1963, la Delegazione all'assetto territoriale ed all'azione regionale *Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale* (Datar) è creata; essa trae il suo potere direttamente dal primo ministro. La sua creazione risponde soprattutto ad una preoccupazione d'efficacia di coordinamento per le operazioni condotte dai ministeri in materia d'assetto territoriale.

---

<sup>30</sup> Per saperne di più, cf. Philippe Durance, 2008, « Planification, prospective et aménagement du territoire. Une genèse de la prospective territoriale en France », disponibile sul sito della Diact.

Un uomo si incarica di sviluppare la previsione: Serge Antoine. Egli è in particolare l'artefice del lancio, della rivista *2000*, nel 1966, poi suo animatore principale negli anni che seguono. Questa rivista di previsione si prefigge di abituare l'opinione « alle difficoltà dei fatti, della loro interpretazione, delle loro contraddizioni in tutti i settori che domani avranno [...] un significato imprevisto ed essenziale. »

Nel marzo 1968, Antoine organizza un congresso internazionale di previsione sulle tecniche avanzate e l'assetto del territorio. Questa riunione ha come originalità di imporre « a tutte le riflessioni previsionali un riferimento comune: i territori e la loro organizzazione », all'orizzonte 2020, danno inizio così ad « una geoprevisione » (Aigrain e *Al.*, 1968).

Questo è un evento memorabile per diversi motivi. Innanzitutto, esso ancora il diacronismo nelle riflessioni sull'avvenire dei territori: gli orizzonti di lavoro sono riconosciuti come essendo, e dovendo essere, diversi a seconda dei temi abordati. L'orizzonte di lavoro « è una convenzione del linguaggio ma non un orizzonte-oggettivo. Ogni problema ha i suoi orizzonti di certezza, di probabilità, di plausibilità, d'utopia il cui offuscamento gradualmente aumenta col tempo » (Antoine, Durand, Monod, 1971). Questo congresso ha per effetto di rispondere ad una doppia esigenza: sia individuare questi tempi differenziali, che rispondere alla necessità di avvicinarne punti di vista specifici.

Inoltre, esso sancisce l'associazione formale dei principi della previsione, uscita dei lavori di Berger e dal *Centre international de prospective*, al divenire dei territori, e ne ricorda le esigenze di rigore nella sua pratica: « la previsione è la sola possibilità di porre veri problemi e scegliere tempestivamente il proprio destino; essa crea una libertà più vera. Essa è la libertà stessa perché è la coscienza del divenire. Ma, prima, bisogna saperne fare un buono uso. La previsione è una tecnica d'azione al servizio di uno stato d'animo esigente: si consolida con l'esercizio. La sua postura non l'apparenta a visioni pigre di scene di vita futura. Non si tratta di predire ciò che avverrà nel 1985, nel 2000 o nel 2020. Non si tratta di abbandonarsi al feticismo della data futura e fenomenalismo delle svolte della storia. La previsione non è un determinismo su domanda. Essa enumera le possibilità [...], confronta le tendenze pesanti ed i fatti portatori d'avvenire : si propone non di annunciare il certo, ma di offrire un metodo di ricerca dell'auspicabile. La previsione ha soprattutto per dinamica quella d'indurre la società a scegliere tra opzioni fondamentali. [...] Non sarà deciso tutto nel 1968 e alla società è data costantemente l'occasione di rideterminarsi. [...] Non si tratta dunque di fissare ciò che sarà nel 2020 ma fare in modo che le azioni della società del 1968, quella del 1970 o del 1972 ad esempio, siano atte a lasciare alla società di domani le scelte convenienti<sup>31</sup> » (Aigrain e *Al.*, 1968).

---

<sup>31</sup> Questa sensazione di responsabilità riguardo alle generazioni avvenire, ed il ruolo preponderante della previsione in questo contesto, saranno ribaditi alcuni tempi più tardi da Jérôme Monod: « appartiene [...] alla politica, in funzione degli studi previsionali, di decidere immediatamente, o al contrario di non decidere nulla ancora, ogni volta che si possono riservare possibilità di scelte future; è ciò la preservazione della libertà delle generazioni avvenire » (Monod, 1970).

Infine, il ministro del Piano e dell'assetto territoriale dell'epoca riafferma l'attaccamento del potere politico ad una pratica generalizzata della previsione e chiama tutti i responsabili, lo Stato, le Comunità locali, le imprese, a fare apparire questa ricerca del futuro nelle loro preoccupazioni quotidiane. Di conseguenza viene annunciata la messa in opera di un dispositivo che mira a dare un'impulso vigoroso alle riflessioni sull'avvenire: il *système d'études du schéma d'aménagement*, o *Sésame*.

• **Un sistema di studio sul futuro : il *Sésame***

Dopo avere effettuato diverse missioni all'estero ed avere raccolto il parere di specialisti sugli studi previsionali, tra cui il celebre Herman Kahn, i responsabili dell'assetto territoriale decidono di creare un quadro di riflessioni che fungerà da riferimento alle politiche a lungo termine ed alle decisioni di riassetto prese dai pubblici poteri a livello nazionale o regionale. Questo quadro, denominato « *système d'études du schéma d'aménagement* » (*Sésame*), è realizzato alla fine 1968, sotto la responsabilità congiunta del Datar e del Piano.

Il *Sésame* si definisce come un sistema che permette di prendere « le buone » decisioni in materia di riassetto territoriale, *i.e.* con una migliore conoscenza degli effetti prevedibili sul futuro<sup>32</sup>. Lo schema di riassetto è concepito, in parte, come un insieme di metodi e di mezzi d'analisi del lungo termine, di conoscenza del futuro e di misura delle azioni che dovranno essere progressivamente migliorate, resi operativi e diffusi presso i responsabili del settore pubblico e del settore privato.

Questo lavoro sui metodi ed i mezzi assumerà due grandi forme : ricerche teoriche, principalmente affidate ad universitari, e prove metodologiche.

Le ricerche seguiranno molte direzioni. Innanzitutto, un'apertura sull'analisi dei sistemi, disciplina considerata in grado di portare un soffio nuovo alla previsione, permettendo di determinare la migliore azione fra molte alternative possibili (Datar, 1971a).

In seguito, un'apertura sulla previsione sociale, preoccupazione maggiore del delegato all'assetto territoriale dell'epoca, Jérôme Monod (Durance, Cordobes, 2007), per il quale « (c'è) necessità di aprirci alla previsione sociale e di non limitarci alla previsione tecnologica; occorre che le scienze umane ci aiutino nella previsione e che esse stesse entrino nella previsione. [...] È il solo modo di evitare che la previsione sia segnata da una certa fatalità razionale che essa non ha in se stessa » (Monod, 1970). Quest'orientamento si pone esplicitamente in rottura con le pratiche anglosassoni esistenti, nelle quali i fattori tecnologici sono privilegiati a scapito della società (Antoine, Durand, 1970). I lavori sono condotti nell'ambito di un gruppo di riflessione che raccoglie molti centri di ricerca e grandi amministrazioni. Essi mettono in evidenza la necessaria distinzione dei tre tempi del procedimento previsionale, affermati oggi nella pratica previsionale: quello della raccolta dei fatti e dell'analisi del presente, analisi che si radica in passato (fase analitica); il tempo della previsione « dei futuri possibili », fondato sul riconoscimento dei determinismi (fase esplorativa); il tempo della confrontazione dei futuri possibili con le scelte

<sup>32</sup> Il termine stesso « *sésame* » (sesamo ; N.d.T.) fa esplicitamente riferimento alle chiavi che il sistema fornirà alla società per permettergli di costruire il suo proprio avvenire.

auspicabili, in funzione di un sistema di valori esplicito, per poi tornare nel presente al fine di ridefinirlo in funzione dell'avvenire auspicato (fase normativa) (Datar, 1972a).

Infine, un'apertura sull'internazionale. Jérôme Monod, in compagnia di Serge Antoine, fa numerosi trasferimenti all'estero, in particolare negli Stati Uniti. Questi viaggi sono l'occasione di visitare alcune istituzioni di riferimento della previsione nord-americana, di incontrare diversi personaggi come Daniel Bell, Herman Kahn o ancora Hassan Ozbekhan (Durand, Cordobes, 2007) e forniscono così una buona idea delle pratiche pubbliche di previsione all'estero. Testi di Bell e di Ozbekhan sono pubblicati nella rivista di previsione del Datar. Il greco Constantinos Doxiadis inizia il Datar alla sua teoria dello sviluppo umano, l'*ékistique*. Alla ricerca di metodi nuovi, Monod affida al Hudson Institute, organismo fondato e diretto da Kahn, uno studio realizzato a partire da sorvoli aerei della Francia.

- **Lo scenario dell'inaccettabile**

Parallelamente alle ricerche teoriche sulla prospettiva, molti lavori applicati sono condotti. Si tratta di prove metodologiche basate sull'elaborazione di scenari, il cui metodo è progressivamente messo a punto a partire dal 1970, con l'aiuto di un ufficio tecnico, l'OTAM, filiale di SEMA diretta da Jacques Lesourne.

Il principio ritenuto è quello di uno scenario tendenziale, costruito a partire dalle tendenze attualmente, constatate tanto nel settore economico che sociale. L'estensione delle tendenze verso il futuro conduce alla comparsa di tensioni capaci di mettere in discussione l'esistenza globale del sistema; sono allora affrontati gli impatti sulle istituzioni e le misure da prendere. Lo scenario tendenziale resta un esercizio esplorativo; una volta definite le ipotesi e i vincoli che conducono al tendenziale, lo scenario funge da riferimento « per misurare » altri scenari o valutare gli effetti di una politica determinata (Antoine, Durand, 1970).

I primi scenari di riassetto del territorio sono elaborati durante l'anno 1970. I numerosi problemi sollevati tanto sul piano concettuale quanto in termini di modalità pratiche sono stati, essenzialmente, risolti. Tre scenari esplorativi contrastati all'orizzonte 2000 sono elaborati, i quali definiscono ciascuno un orientamento possibile di sviluppo; ne risulta in ogni caso « un'immagine di una società in uno spazio geografico ed in un futuro dato e dei cammini che legano lo stato attuale della società a quello descritto dall'immagine » (Datar, 1971b). Questi scenari sono concepiti da tre gruppi di lavoro distinti che utilizzano due procedure complementari : la prima, esplorativa, che consiste nel passare dal presente al futuro tramite fattori dinamici; la seconda, a ritroso, sulla base del futuro, che risale fino al presente inducendone i fattori d'evoluzione.

Questi scenari di riassetto sono direttamente serviti all'elaborazione dello scenario tendenziale dello schema previsionale della Francia all'orizzonte 2000, più conosciuto sotto come : « scenario dell'inaccettabile ». Il metodo, da questo momento in poi, è ben definito. La costruzione di scenario si basa su tre elementi: la base, « stato descrittivo della situazione iniziale del sistema considerato, delle sue leggi, e delle sue tendenze d'evoluzione, anche quelle che sono presenti soltanto in 'germe' »; un cammino « che illustra l'evoluzione globale del sistema » e che può

comportare punti di bloccaggio o «incroci a partire dai quali si offrono molte possibilità diverse»; un'immagine terminale, «risultato di quest'evoluzione»<sup>33</sup> (Datar, 1971c).

A partire da queste tre componenti, due possibilità si aprono: progredire e scoprire una o più immagini finali, o disegnare un'immagine finale e cercare i cammini che vi conducono. Anche se è seducente, il secondo modo operativo pone un problema fondamentale: le immagini finali sono molteplici e, poiché non è possibile studiarle tutte, bisogna scegliere. Ma, secondo quale criterio? O più esattamente, quale norma utilizzare per definire un avvenire auspicabile piuttosto che un altro, poiché di questo si tratta. Bisognerebbe conoscere «i bisogni e i gusti dei Francesi dell'avvenire», cosa che necessiterebbe di un «previsione sociologica, la quale è ancora da costruire» (Datar, 1971c). Dunque, si è deciso di operare secondo il primo modo: progredire dal presente al futuro lasciando operare le tendenze individuate. L'immagine finale che ne risulta allora, è «una delle storie possibili, una storia inaccettabile che mette in evidenza la necessità di un'azione della società sul suo ambiente» (Datar, 1972c). Lo scenario tendenziale gioca un ruolo, non solamente di riferimento, ma ugualmente di contrasto. La necessità di distinguere la fase esplorativa della fase normativa sorge chiaramente.

Condotto in un'ottica territoriale nazionale, questo studio ha fatto sorgere spontaneamente, presso alcuni attori locali, il desiderio di lavori simili a scala geografica più fine, che apre così la via a pratiche previsionali nei territori.

#### • **Un metodo francese degli scenari**

Alcuni anni dopo la realizzazione dei primi scenari, nel 1975, Datar chiede al *Groupe de recherches sur le futur* dell'università del Québec (Canada) di realizzare uno studio il cui obiettivo è di «analizzare il metodo degli scenari alla luce della teoria della previsione ed con l'aiuto delle sue diverse applicazioni passate ed attuali» (Datar, 1975).

L'équipe canadese concentra il suo studio su tre concezioni che per essa hanno giocato «un ruolo motore nello sviluppo di questo metodo» e che «rappresentano tre scuole di pensiero abbastanza differenti»: quella di Herman Kahn, del *Sésame* del Datar et quella di Hasan Ozbekhan<sup>34</sup>.

«*Sésame* ha contribuito considerevolmente al progresso della metodologia degli scenari.» (Datar, 1975). Il procedimento, messo a punto gradualmente a partire dal primo scenario di riassetto, si rivela originale per diversi motivi.

---

<sup>33</sup> In un articolo pubblicato nel 1972, che presenta le specificità del metodo utilizzato, Jacques Durand, incaricato di missione al Datar, includeva un quarto elemento: «il contenuto esterno», descrizione dei vincoli più significative che provengono dall'ambiente del sistema studiato e pesanti su quest'ultimo. Nella previsione territoriale attuale, quest'elemento assume la forma più realizzata di scenari di contesto che, confrontati agli scenari d'evoluzione del territorio, permettono di mettere in luce le principali sfide che il territorio deve prendere in considerazione per il suo avvenire.

<sup>34</sup> In effetti, questi tre autori hanno in comune di lavorare o di aver lavorato per la Datar; Hasan Ozbekhan ha realizzato, nel 1973, degli scenari sull'avvenire di Parigi all'orizzonte 2000. Gli altri autori identificati dal gruppo di ricerca canadese sono Erich Jantsch, Robert Ayres et Olaf Helmer.

Primo contributo, l'orientamento normativo: questa finalità la distingue nettamente dalle altre pratiche, in particolare quella raccomandata da Kahn per il quale lo scenario deve essere libero da qualsiasi giudizio di valore, cosa che costituisce ovviamente un'impossibilità fondamentale. Al di là della previsione normativa, il gruppo del *Sésame* ha reso chiaramente esplicito il sistema di valori che orienta la costruzione dello scenario, marcando così chiaramente il suo rifiuto del dogma dell'oggettività scientifica.

Secondo contributo, l'articolazione tra l'analisi diacronica, presa in considerazione dei diversi svolgimenti temporali dei fenomeni, e l'analisi sincronica, che formalizza i processi d'evoluzione che hanno determinato la società a un certo momento. Lo scenario risulta dunque dall'interazione di queste dimensioni.

Terzo contributo, l'integrazione della dimensione storica : la storia serve a determinare gli elementi dello scenario e permette « al pensiero di situarsi » (Datar, 1971b), anche se quest'approccio non deve condurre a lasciarsi chiudere in una concezione troppo ciclica della storia.

Il gruppo di ricerca suggerisce alcuni miglioramenti nel metodo di costruzione degli scenari, fra i quali l'utilizzo delle tecniche dell'analisi morfologica, proposta inizialmente da Fritz Zwicky nel 1962<sup>35</sup>, o, ancora, delle matrici degli impatti incrociati, sviluppate in particolare da Theodore J. Gordon e Olaf Helmer agli inizi degli anni 1970.

#### • **Previsione e partecipazione**

La finalità normativa della previsione è naturalmente sboccata nella questione dell'associazione eventuale dei cittadini alla definizione dell'auspicabile. Dall'inizio degli anni 70, alcuni specialisti hanno così suggerito di mettere direttamente in contatto « *l'uomo della strada* » e gli schemi dell'avvenire nel quadro di simulazioni, o di giochi televisivi durante i quali i cittadini avrebbero potuto dichiarare le loro preferenze per uno schema o un altro.

La posizione del Datar sulla questione è chiara: « questo contatto troppo diretto tra lo studio del tecnico ed il pubblico non mi sembra auspicabile. L'intervento dell'uomo politico è necessario. [...] I problemi di domani esigono [...] da parte della classe politica, degli enti nazionali e locali, delle forze vive di un paese, un'attenzione costante. [...] Penso che è attraverso un'informazione sistematica, che mostri tutti gli sforzi che sono fatti, che si possa effettivamente informare e far reagire il pubblico nel senso più largo » (Monod, 1970).

Questa divisione dei ruoli tra la politica ed il tecnico, ed implicitamente il cittadino, è in linea con il pensiero di Berger.

Tuttavia, contribuendo ad articolare le questioni sui futuri possibili e quelle sui futuri auspicabili per un territorio, la previsione obbliga le istanze del potere a situarsi, e getta le basi di nuove forme di dialogo sociale. La diffusione dei lavori di previsione svolge un ruolo decisivo nel cambiamento dei comportamenti e delle

---

<sup>35</sup> Questa tecnica è presentata in *Morphology of propulsive power* (Society for Morphological Research, 1962), poi, più tardi, in *Discovery, invention, research through the morphological approach* (Macmillan, 1969).

mentalità. D'altronde, negli anni 70, alcuni dibattiti sulla regionalizzazione, che si alimentano della previsione realizzata dagli organismi di riassetto del territorio, dividono l'opinione (Decouflé, 1972).

A partire dalla metà degli anni 70, sotto l'effetto congiunto del decentramento e del decentramento dei servizi dello Stato, la previsione scenderà poco a poco nei territori e diventerà una previsione « regionale » o « territoriale ».

## 2. Un contesto legislativo recente molto favorevole

Sul fronte dei procedimenti territoriali formalizzati, prodotti principalmente nel quadro delle leggi Voynet, Chevènement e Gayssot-Besson-Bartolone (SRU)<sup>36</sup>, le carte del paese, i contratti d'agglomerazione, le agende 21, iniziati, qui e là, con risultati disuguali, non si contano più.

Fra gli strumenti di pianificazione strategica e spaziale che integra una forte dimensione previsionale, gli schemi di coerenza territoriale (SCoT), che richiedono una riflessione avanzata ad un orizzonte di 20 anni e, ad un grado inferiore, i piani locali d'urbanismo (PLU), mobilitano numerosi gruppi, in particolare fra le agenzie d'urbanismo e le reti universitarie.

I territori sono sempre più coinvolti dalla preparazione e dall'organizzazione di dibattiti pubblici. In questo dominio, gli attori si dedicano quasi sempre spontaneamente a speculazioni sull'avvenire, a tentativi per anticipare, che costituiscono un vero lavoro di chiarificazione, d'approfondimento, di critica e di messa in coerenza di queste riflessioni. La ricerca di forme nuove di partecipazione, di concertazione e di gestione con la società civile — conferenza di consenso, giuria di cittadini, atelier di costruzione di scenari, Delphi, ecc. — come di pilotaggio degli attori locali, sono oggetto di numerosi lavori, aventi per finalità di fare discutere e di costruire una visione condivisa dagli attori che contribuiscono alla decisione locale: cittadini, ricercatori, imprenditori, collettività, pubblici poteri, ecc.

La presa in considerazione dell'avvenire nella costruzione di strategie, cosa corrente nelle grandi imprese, s'impone sempre più, e in vari modi, nei territori. Il campo e le finalità della previsione territoriale sono ormai più espliciti, i principi di base ed i concetti fondamentali sono chiariti, gli strumenti e i metodi hanno in parte dato prova della loro efficacia. La previsione costituisce in tal modo un vero strumento « al servizio della management strategico dei territori »<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> Le leggi Voynet (1999), Chevènement (1999) e Gayssot-Besson-Bartolone (2000), in pochi anni, hanno profondamente modificato l'organizzazione e la gestione dei territori. La legge relativa alla solidarietà ed al rinnovo urbani (SRU) del dicembre 2000, detta legge Gayssot-Besson-Bartolone, rinnova la politica urbana rafforzando il rispetto dell'ambiente e promuovendo i progetti di sviluppo. Essa crea nuovi documenti d'urbanismo: lo schema di coerenza territoriale (SCoT), che diventa il documento di pianificazione strategica, di riferimento per le politiche pubbliche, che sostituisce lo schema di riassetto e d'urbanismo (SDAU); il piano locale d'urbanismo (PLU), che sostituisce il piano d'occupazione del suolo (POS). Il PLU esprime in particolare la coerenza del programma locale dell'abitazione (PLH), del piano di spostamenti urbani (PDU), ecc. la legge rafforza anche la partecipazione della popolazione all'elaborazione di questi documenti generalizzando l'obbligo di organizzare la concertazione.

<sup>37</sup> Il titolo del seminario di formazione organizzato dall'*Institut national des études territoriales* (INET) in aprile 2008. Il discorso introduttivo sui motivi del seminario precisa che « per fare fronte

Il contributo della previsione nel rinnovo della pianificazione territoriale è riconosciuto e sostenuto da esempi recenti di pratiche riuscite ed in gran parte diffuse (Loinger, 2004; Mousli, 2004; Derné et Al., 2008). Esiste una visione della previsione territoriale, rinnovata e che stimola (Bailly, 2005), come testimoniano i molti lavori pubblicati in questi ultimi anni (Courson, 1999; Destatte, 2001; Goux-Baudiment, 2001; Debarbieux Vanier, 2002; Farhi e Al. , 2003; Spohr, Loinger, 2004; Jouvenel, 2004 ; Pacini, 2007).

Occorre tuttavia distinguere la previsione iniziata dalle collettività locali (comunità di comuni, paesi, agglomerazioni, regioni, grandi territori), nella quale la co-costruzione collettiva è indispensabile, dalla previsione dello Stato (servizi decentralizzati in regioni, Diact, ecc.) grazie alla quale si tratta di nutrire una riflessione strategica, di costruire una visione comune e a lungo termine e, in definitiva, aumentare la capacità di dialogo con gli attori locali. Tuttavia, là ancora, le frontiere si riducono poiché lo Stato ha anche bisogno di co-costruire collettivamente per garantirsi una certa coerenza nelle varie azioni condotte nei territori dai suoi servizi.

Su queste basi, è possibile parlare di nuova era per i territori e per la previsione territoriale. La previsione, infatti, partecipa al nuovo modo di « governance » che associa istituzioni pubbliche, parti sociali ed organizzazioni private nell'elaborazione, l'attuazione ed il controllo di scelte collettive, capaci di suscitare un'adesione attiva dei cittadini. Il tempo non è più una previsione situata a monte della decisione, che si basa sulla sola estrapolazione di tendenze pesanti, ma piuttosto ad un passo capace di fare evolvere i termini stessi nei quali le questioni sono discusse, di individuare i segnali deboli, d'elaborare futuri auspicabili e d'animare processi di cambiamento ai quali gli attori locali contribuiscono il più largamente possibile.

## **II. LA PREVISIONE TERRITORIALE È UNA PREVISIONE STRATEGICA**

Quasi ogni collettività locale, ciascuna al proprio livello (comuni, comunità di comuni, paese, agglomerazioni, dipartimenti, regioni, territori transfrontalieri, ecc.) è oggi confrontata all'attuazione di progetti di territorio, la cui concretizzazione suppone di condurre frontalmente tre tipi di approcci che mobilitano *know-how* e metodi specifici: un procedimento previsionale, un approccio strategico, un processo partecipativo. Il cumulo di questi tre approcci trasforma la previsione territoriale in una previsione strategica.

### **1. Una posizione previsionale**

Qualsiasi progetto territoriale passa per l'anticipazione ed il riconoscimento di uno scenario coerente, rappresentativo di un futuro desiderato, grazie al quale gli attori locali si poseranno le buone domande e definiranno collettivamente la loro visione d'un avvenire auspicabile.

---

alle mutazioni dei territori, nel contesto d'interdipendenza crescente degli strati decisionali e della rarefazione delle risorse, le istanze decisionali montano cantieri, in modo intensivo, dei processi di previsione settoriale o globale de loro territorio, al fine d'orientare le loro strategie di messa in opera delle politiche pubbliche. »

La base di ogni riflessione previsionale territoriale comprende la realizzazione di una diagnosi retrospettiva e strategica inscritta nel tempo lungo (forze e debolezze, minacce ed opportunità, questioni-chiave per il futuro), l'analisi delle tendenze pesanti su un territorio, l'individuazione dei segnali deboli e l'individuazione di rotture temute o auspiccate nel futuro e le loro conseguenze. Tutti questi elementi della previsione si articolano attraverso l'elaborazione collettiva di scenari d'evoluzione del territorio ad un orizzonte dato.

Complementare alla diagnosi strategica classica, la diagnosi retrospettiva è un elemento sempre più indispensabile alla comprensione dell'evoluzione dei territori ed alla comprensione dei motori del suo sviluppo passato. Concentrandosi sulla storia delle sue politiche pubbliche attraverso le dichiarazioni dei suoi attori, la diagnosi retrospettiva integra i principali cambiamenti e le principali inerzie dell'ambiente che, in passato, hanno influenzato il territorio; essa pone la questione relativa ai cambiamenti che sono stati anticipati ed a quelli che non erano stati previsti; essa interroga sulla qualità delle risposte date all'epoca dagli attori territoriali, che siano state adeguate o inadatte, come su ciò che sarebbe stato necessario fare.

## 2. Un approccio strategico

La necessità di una strategia è una delle conseguenze del riconoscimento dell'incertezza che caratterizza l'avvenire. La riflessione previsionale e quella strategica diventano indispensabile, non soltanto per avere una visione territoriale globale e ricomporre le priorità d'azione dei partner in un quadro in gran parte decentrato, ma anche per definire le buone condizioni di mobilitazione delle conoscenze e dei *know-how* al servizio di posizionamenti coerenti in un contesto di gestione territoriale spesso difficile. Occorre di conseguenza situare la previsione nella continuità dei lavori d'aiuto alla decisione e del dibattito decisionale, a forte connotazione strategica.

Quale territorio vogliono gli attori locali tra 20 o 30 anni? Cosa può essere fatto e come farlo? La risposta a queste domande concernono la strategia, il filo rosso dell'azione che fissa i mezzi, i programmi e le tappe per riuscire a concretizzare l'avvenire auspicato, i modi, i margini di manovra e le modalità d'azione.

La previsione strategica, nella sua fase normativa, cerca di elaborare, collettivamente ed in modo condiviso, un avvenire voluto, desiderato, ma realistico. Questo avvenire si concretizza nell'ambito di una visione strategica, una convinzione personale rinforzata, suscettibile di trasformarsi in una strategia di azioni, fornendo agli attori un potere di determinazione. Si tratta di fissare una rotta da raggiungere, dare al collettivo un senso comune (Latour, 2004)<sup>38</sup>.

---

<sup>38</sup> Quest'aspetto rappresenta una delle grandi differenze tra la visione strategica di un'impresa e la visione strategica di un territorio. Anche se entrambe hanno il ruolo di dare del senso al collettivo, la prima compete solo al dirigente e si impone ai lavoratori dipendenti, cosa che non è contraddittoria con un processo partecipativo, mentre nei territori, la visione strategica può, o deve, essere costruita e portata da un numero massimo di attori. La qualità della « traduzione » della visione in strategia, e poi in azioni, è legata a questa capacità d'elaborazione di una visione condivisa e, quindi, alla qualità della governance locale.

L'elaborazione di una visione strategica a lungo termine del territorio è un preliminare per definire gli orientamenti strategici, fissare gli obiettivi che ne derivano, regolare le politiche pubbliche a livello territoriale, sviluppare partenariati illuminati con gli altri grandi attori territoriali avendo l'ambizione di essere forza di proposizione. Di conseguenza, analizzare i futuri possibili, e poi fare la scelta di un avvenire auspicabile, equivale, per un territorio, a sfidare in modo pragmatico la sfera di l'azione pubblica; lo stato futuro di un territorio è tributario di strategie e di piani di azioni che sono ancora da immaginare.

Per passare dall'anticipazione all'azione, diverse tappe sono necessarie :

- passare dalle ipotesi d'evoluzione del territorio alla costruzione di futuri possibili ;
- fare emergere, fra i futuri possibili, un avvenire auspicabile che costituirà la base dell'azione pubblica ;
- formalizzare il cammino tra il futuro auspicabili ed il presente per fare emergere le sfide principali legate a questa evoluzione ;
- elaborare gli orientamenti ed i progetti strategici ;
- realizzare le scelte, prendere le decisioni che conducono all'azione ;
- infine, valutare il procedimento.

Questa previsione al servizio dell'azione pubblica si sforza di rivelare differenti sfide, d'investire differenti campi d'interventi.

Inizialmente, si tratterà, quando quest'obiettivo è mirato, di diminuire la difficoltà di messa in opera di azioni concrete. Elaborare una strategia, anche collettivamente, è una cosa; programmare, valutare ed attuare le azioni che ne derivano, ne è un'altra. La presa in considerazione delle strategie degli attori, dei processi decisionali, la valutazione dettagliata della fattibilità delle decisioni, sarà determinante in ultima analisi. Poiché una strategia che non fosse accompagnata dalle condizioni della sua attuazione e dalla sua appropriazione sarebbe soltanto un alibi o un miraggio.

In seguito, deve essere sollevato il problema delle rappresentazioni. L'attitudine previsionale conduce, di fatto, a modificare le rappresentazioni individuali o collettive — i valori che la società locale desidera mettere in avanti, quelli che condizioneranno la sua visione dell'avvenire — proponendo griglie di lettura in rottura con i quadri d'analisi preesistenti, permettendo una lettura diversa dal presente, una riorganizzazione dell'informazione per una comprensione diversa dall'ambiente dei territori. In questo senso, la previsione strategica è uno strumento di pedagogia e di appropriazione.

Infine, la previsione strategica costituisce uno strumento privilegiato di creatività e d'iniziativa al servizio del cittadino, un mezzo privilegiato di concertazione che si appoggia sulla società civile ed i suoi rappresentanti. La previsione strategica autorizza una presa in considerazione delle attese e delle aspirazioni degli uni e degli altri, perché essa facilita l'ancoraggio nelle pratiche sociali reali. Non si tratta, per tanto, di cadere nelle trappole di una demagogia partecipativa (cf. *infra*). Si tratta di implicare, non soltanto le organizzazioni, ma anche gli uomini e le donne presenti nei territori, come pure i progetti di cui sono

portatori, attraverso un'appropriazione dei discorsi sulle rappresentazioni dell'avvenire e delle sue alternative.

La previsione strategica è a volte limitata al settore della riflessione anticipatrice, in rottura con la pratica strategica o con il dibattito decisionale. Molti processi di previsione territoriali, come *Midi-Pyrénées*, *Lyon-Millénaire 3*, ecc., si sono concentrati sul carattere esplorativo con una forte dimensione mediatica, ma non hanno condotto « al normativo », cioè ad un vero progetto di territorio a carattere strategico.

Questi approcci non sono meno utili. Alcuni di questi processi di previsione esplorativa, condotti da una comunità o da un servizio decentralizzato dello Stato, mirano ad illuminare il futuro di un territorio per fornire una lettura delle poste in gioco concernenti il suo sviluppo e dotarsi così di una convinzione da fare valere — o a fare condividere. Questi processi si traducono in particolare in scenari esplorativi destinati a creare una base di riflessione comune tra attori per illuminare le decisioni e rimettere in discussione le visioni.

Appare legittimo ed auspicabile che lo Stato costruisca le sue visioni del divenire dei territori, in particolare per definire chiaramente le sue posizioni su degli spazi importanti per lo sviluppo e la pianificazione nazionale e per le sue poste in gioco, compresi gli spazi transfrontalieri ed europei. Operazioni come quella condotta dalla Prefettura della regione *Centre* (Francia), con la *direction régionale de l'équipement* (DRE), dev'essere particolarmente apprezzata. Essa ha condotto, per la durata di un anno, un gruppo di circa 40 persone di servizi decentralizzati, università ed attori locali all'elaborazione di una visione strategica del divenire del territorio regionale, giungendo, in particolare, ad una rilettura della strategia dello Stato per la regione.

La previsione condotta dai servizi decentralizzati dello Stato non si limita dunque all'accompagnamento della pianificazione e dei processi territoriali (SCoT, progetto di territori, ecc.). Più specificamente, analisi previsionali si rivelano necessarie nel quadro di processi di evoluzioni pesanti che prendono posto nella declinazione territoriale di politiche specifiche (passare, SRADT, poli di competitività, ecc.) e nella preparazione delle politiche a monte dell'ingegneria industriale pubblica. Le *directions régionales de l'équipement*, oltre alle tematiche che riguardano la pianificazione territoriale, l'abitato, i trasporti, portano i loro sforzi su problematiche nuove: l'impiego, le sfide ambientali e lo sviluppo sostenibile, le sfide energetiche, le sfide fondiari a lungo termine, le nuove forme d'impianto delle popolazioni, la mobilità a lungo termine e la sua incidenza sui sistemi di trasporti, la conoscenza e l'analisi sui fenomeni di metropolizzazione, ecc. Alcuni argomenti devono essere trattati a livello regionale o provinciale, con una cooperazione tra i servizi: lo sviluppo di settori d'attività legati alla valorizzazione ed alla tutela dell'ambiente, ad esempio.

### 3. Un processo partecipativo

Nel quadro dei progetti territoriali, il procedimento previsionale sostiene i desideri e le aspettative dei cittadini, come pure le necessità della società locale; d'altronde, sarebbe inconcepibile di fare a meno, durante la durata dell'esercizio, di

mettere in opera un quadro organizzato di scambi con le forze vive di un territorio. Questo quadro si appoggia su meccanismi d'animazione, di concertazione che implicano il più grande numero di attori. Quest'implicazione mira a migliorare e, sfida centrale di ogni procedimento previsionale, legittimare la qualità della decisione pubblica. Esso permette, inoltre, di favorire l'acculturazione attraverso la complementarità e il mutuo arricchimento dei contributi e delle competenze dei partner implicati.

Più generalmente, l'esperienza collettiva permette al collettivo di passare dal semplice buon senso, frutto delle constatazioni del passato, al senso comune, a una direzione fissata verso l'avvenire, grazie ad una percorso d'apprendimento che nutre la vita pubblica (Latour, 2004).

Così, ogni procedimento di previsione strategica territoriale si appoggia su processi collettivi che mobilitano una gamma molto ampia di attori locali e globali, molto più numerosi e più eterogenei che nella previsione strategica d'impresa. Il procedimento della previsione strategica territoriale implica pertanto forme d'apprendimento più interattive — pedagogia del cambiamento, appropriazione, apprendimento organizzativo, ecc — e di partecipazione, e solleva, parallelamente, la problematica della strutturazione di questa riflessione collettiva attraverso l'aiuto di metodi formalizzati.

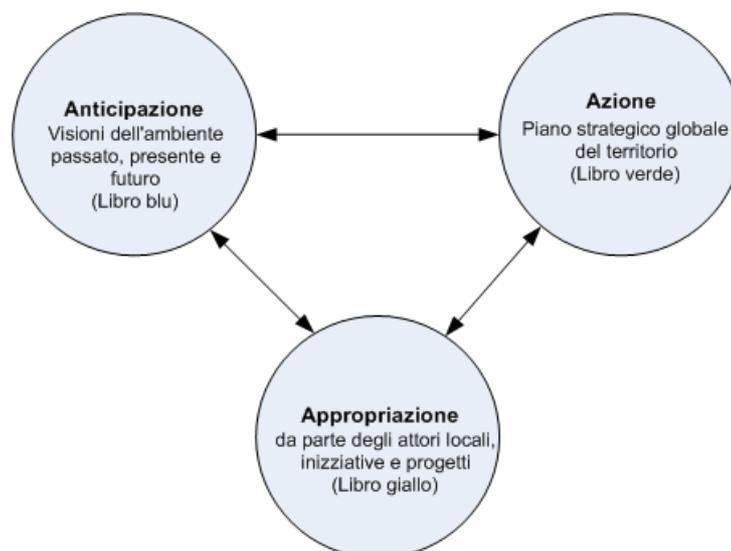
La previsione strategica costituisce, in tal modo, un procedimento privilegiato per ogni territorio attento al proprio sviluppo futuro, e questo, dotando le organizzazioni e le istituzioni che vi operano di una visione al servizio dell'azione strategica e dunque di un progetto condiviso.

#### **4. I tre libri : blu, giallo e verde**

I tre elementi fondamentali della previsione strategica — l'anticipazione, l'azione e l'appropriazione — possono prendere la forma di tre libri di previsione territoriale.

Il « libro blu » ha per oggetto di fornire una visione globale dell'ambiente passato, presente e futuro del territorio. Appoggiandosi su una sintesi di cifre-chiavi, si costituisce di elementi di diagnosi; rileva i punti controversi ed individua le tendenze probabili, le incertezze principali ed i rischi di rotture possibili. La redazione di questo documento, a vocazione monografica, può essere affidata a un consulente esterno.

Il « libro giallo » raccoglie proposte di azioni locali, elaborate per prepararsi ai cambiamenti globali presentati nel « libro blu » (preattività) e permettere la costruzione di progetti locali (proattività). Il « libro giallo » emana dagli attori territoriali; esso è la manifestazione e la traduzione scritta dell'appropriazione collettiva del procedimento di previsione strategica territoriale.



**Figura 9** – Il triangolo greco della previsione strategica territoriale

Infine, un « libro verde » propone un piano strategico globale, ogni orientamento strategico, ogni obiettivo, che risponde ad una sfida chiaramente identificata e associata ad azioni, e viceversa. Questo libro realizza una sintesi del « libro blu » e del « libro giallo ». Il « libro verde », a vocazione strategica, impegna gli eletti. È dunque prodotto sotto la loro sola responsabilità.

### III. PREVISIONE TERRITORIALE E APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO

A partire da due elementi discriminanti maggiori, che sono il grado d'impatto strategico della previsione ed il grado di partecipazione degli attori al processo (Bootz, 2001), quattro tipi di processi territoriali possono essere identificati (Cf fig. 10 infra).

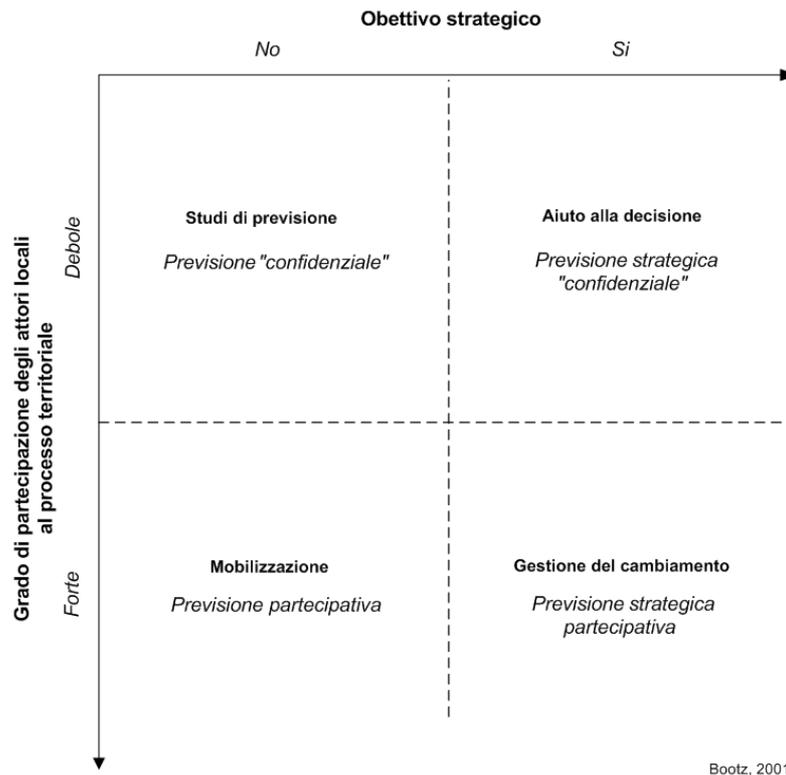
#### 1. Gli studi previsionali

Gli studi previsionali fanno poco, o per niente, appello alla mobilitazione degli attori ed hanno un impatto indiretto sulla strategia. Si tratta principalmente di processi esplorativi, che affrontano argomenti precisi e di una portata limitata, che si prefiggono di alimentare una riflessione strategica data, come la previsione dell'abitato, del fondiario e del settore immobiliare o la previsione dei trasporti<sup>39</sup>. La previsione che viene attuata in questo caso, può essere considerata di tipo confidenziale, poiché la partecipazione degli attori non è un suo obiettivo. Il dispositivo messo in opera comporta un gruppo di lavoro costituito da alcuni esperti di settore, interni ed esterni, assistiti da esperti di metodologia. In questo contesto, viene privilegiato l'utilizzo di strumenti formali (analisi strutturale, analisi

<sup>39</sup> Numerosi esempi di processi di previsione territoriale sono indicizzati dal Centro di risorse della previsione territoriale, costituito dalla Delegazione interministeriale al riassetto ed alla competitività dei territori *Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires* (Diact) in relazione con i *Secrétaires généraux pour les affaires régionales* (SGAR) ed il sostegno delle Regioni e dei consigli economici e sociali regionali, e possono essere consultati in linea : <http://www.diact.gouv.fr>.

morfologica, ecc.). L'apprendimento organizzativo si limita ai partecipanti allo studio condotto.

In alcuni casi estremi, questi studi possono essere condotti da uno o due esperti esterni (un binomio specialista settoriale/specialista in previsione, ad esempio), o affidati a società di studi specializzati. In questi casi, a dire il vero, non c'è apprendimento organizzativo.



**Figura 10** – Tipologia della previsione territoriale

## 2. Aiuto alla decisione

Nei processi d'aiuto alla decisione, l'impatto sulla strategia è diretto, ma la mobilitazione riguarda un numero ristretto di partecipanti. Ne risulta che la strategia è spesso imposta senza appropriazione. La previsione attuata è allo stesso tempo strategica, poiché è utilizzata per tradurre le sfide dell'avvenire in azioni, e confidenziale, poiché non soltanto la partecipazione non è il suo obiettivo, ma i processi d'elaborazione possono essere addirittura segreti. Il dispositivo messo in opera comporta un gruppo di lavoro costituito da istanze decisionali, assistite da esperti in metodologia. Viene privilegiato l'utilizzo flessibile di strumenti formali.

## 3. La mobilitazione

Questo tipo di processo è caratterizzato da una forte mobilitazione ed un debole impatto sulla strategia. Questa previsione comporta cambiamenti nelle rappresentazioni con un'appropriazione dell'anticipazione. Esso risponde ad l'obiettivo chiaro ed unico di preparare le menti ai cambiamenti possibili ed auspicabili. Il dispositivo messo in opera in questo caso risponde ad una volontà

d'apertura massima e può dunque raccogliere molti gruppi di lavoro coordinati da un comitato tecnico.

#### **4. La gestione del cambiamento**

Il processo di gestione del cambiamento si appoggia su una forte mobilitazione ed impatta direttamente la strategia. Il suo obiettivo è doppio: definire un piano di azioni strategiche sulla base di un'ampia riflessione collettiva. Si tratta di un processo proattivo che mira ad anticipare i cambiamenti temuti e cerca di provocare i cambiamenti auspicati. Contribuisce pienamente all'apprendimento organizzativo con la creazione, la distribuzione e la condivisione di conoscenze dell'organizzazione territoriale ed per il fatto che queste sono agganciate alle pratiche effettive degli attori locali.

Il dispositivo di messa in opera di questo tipo di procedimento è completo : esso comporta un comitato di pilotaggio, un comitato tecnico e diversi gruppi di lavoro.

Questi procedimenti di gestione del cambiamento sono più « virtuosi » in termini d'apprendimento organizzativo : con il confronto dei comportamenti e delle rappresentazioni territoriali essi conducono ad una modifica delle pratiche degli attori e ad un'evoluzione chiara dell'organizzazione territoriale. Il modo d'apprendimento organizzativo implicato da questo contesto è detto « a doppio circuito » : mobilita strategie d'azione innovative e comporta un cambiamento nelle norme dell'organizzazione (Bootz, 2001).

In un processo di previsione strategica territoriale, il processo strategico dev'essere tanto partecipativo quanto il processo previsionale propriamente detto poiché, contrariamente al caso di un'impresa, la strategia pubblica dal territorio non ha vocazione a restare confidenziale. L'apprendimento organizzativo, individuale e collettivo, appare così come un elemento inevitabile per attuare con successo la messa in opera delle scelte formalizzate. In un esercizio di previsione strategica applicato ad un territorio, il tragitto (l'apprendimento organizzativo) è anche uno scopo essenziale e, in realtà, spesso il principale. La management della conoscenza diventa in questo modo un vero strumento di management attraverso la conoscenza (Pesqueux, Durance, 2004).

#### **IV. ALCUNE TRAPPOLE DA EVITARE**

Per comprendersi e riflettere insieme sull'avvenire, bisogna cominciare dall'intendersi sui concetti, sulle finalità ed anche sul significato di alcune parole. La previsione territoriale non sfugge ad una certa confusione: previsione, *governance*, sviluppo sostenibile, pianificazione, riassetto, progetti, partecipazione, democrazia... È utile chiarirne alcuni per evitare così alcuni sterili dibattiti.

##### **1. Il rischio della demagogia partecipativa**

Cominciamo con la previsione. Si tratta di un'anticipazione — proattiva e preattiva — per illuminare l'azione presente alla luce dei futuri possibili ed auspicabili. Prepararsi ai cambiamenti prevedibili, non impedisce d'agire per provocare i cambiamenti auspicati. Nella logica della previsione strategica,

l'anticipazione può trasformarsi in azione soltanto grazie un'appropriazione da parte degli attori interessati. Appaiono qui due errori simmetrici da evitare.

Il primo consiste nel pensare dall'alto, con gli esperti al servizio dell'azione del principe, dimenticando l'appropriazione. È una cattiva idea volere imporre una buona idea.

Il secondo errore consiste nell'evitare gli esperti e gli argomenti controversi per dare la parola alla popolazione e privilegiare il consenso del presente. Senza dibattiti, contraddittori e argomentazioni, la previsione partecipativa gira a vuoto ed in tondo sul presente. Il sogno consensuale delle generazioni presenti è spesso un accordo momentaneo perché nulla cambia e per trasmettere alle generazioni future il peso delle nostre irresponsabilità collettive. Tale previsione benché si dica partecipativa, è contraria alla definizione stessa di sviluppo sostenibile. Essa sancisce il trionfo degli egoismi individuali a breve termine a scapito degli interessi collettivi a lungo termine. Le decisioni coraggiose da prendere di fronte all'avvenire sono di rado consensuali, e se la previsione deve essere partecipativa, la strategia che se ne ispira compete ai rappresentanti eletti; spetta loro di far prova di volontà e di coraggio per evitare la trappola della demagogia partecipativa.

## **2. Non confondere governo con *governance***

Altro concetto spesso evocato in previsione territoriale: quello di *governance*. La Commissione di Bruxelles ha repertoriato i principi di buona *governance* che si applicano a tutti i livelli di governo: l'apertura e la trasparenza delle istituzioni, la partecipazione più ampia dei cittadini a tutte le fasi della decisione politica, la responsabilità accentuata delle istituzioni e degli Stati membri, l'efficacia delle politiche definite da obiettivi chiari e misurabili, la coerenza e la comprensione delle politiche.

Queste caratteristiche della buona *governance* non devono far dimenticare la definizione stessa della *governance* adottata dalle istituzioni internazionali (FMI, OCDE, Nazioni Unite), dove l'idea del controllo dei poteri e delle regole del gioco è centrale. Altrimenti, si prende il rischio di diffondere una definizione ridotta ad un processo di partecipazione dei cittadini, o di *governance* sociale, che, secondo François Ascher (1995), « articola ed associa istituzioni politiche, parti sociali ed organizzazioni private, in processi d'elaborazione e d'attuazione di scelte collettive, capaci di provocare un'adesione attiva dei cittadini ». Non bisogna dimenticare che il concetto di *governance* trova le sue origini nell'impresa e, da questo punto di vista, il cittadino spesso è trattato meno bene che l'azionista (Cannac, Godet, 2001; Godet, 2007).

Secondo la definizione data da Peter Drucker (1957, 1973), « la gestione di un'impresa consiste nel mettere a punto e nel rispettare norme che guidano e limitano la condotta di quelli che agiscono in nome dell'impresa » (*corporate governance*). In altri termini, la buona *governance* è l'insieme delle disposizioni che mirano a garantire che l'azione dei dirigenti sia conforme alla volontà dei suoi azionisti ed ai loro interessi. Essa, dunque, si distingue dal management, che designa le relazioni tra i dirigenti ed il loro subordinati. La *governance*, è in un certo qual modo « il governo del governo ». Riprendendo la definizione proposta da Alexander King, sin dal 1991,

in una relazione al club di Roma, James N. Roseneau (1997) parla di *governance* per « qualsiasi attore che ricorre ai meccanismi di comando per esprimere la domanda, formulare gli obiettivi, distribuire le direttive e garantire che le politiche siano seguite ».

Trasposta alla società politica, la *governance* è spesso compresa, a torto, nel senso « di governabilità », la capacità dei governi di fare evolvere i sistemi socio-economici in un senso auspicato. La *governance* non è neppure « l'arte di governare », come lo dichiara Kimon Valaskakis (1998), e neanche « l'arte di controllare il processo d'azione del governo ». Riteniamo, dunque, definizioni semplici: la *governance* è una relazione di potere; il governo è l'esercizio operativo di questo potere; la governabilità, invece, è la misura di questo potere sui sistemi interessati. Un sistema mal controllato è poco efficace. Infatti, la sezione previsione del Consiglio economico e sociale regionale dell'*Ile-de-France* ha rilevato, nella sua relazione « vivere in *Ile-de-France* nel 2025 », « la mancanza di un atteggiamento decisionale dei responsabili [...] l'insufficienza di comunicazione, di trasparenza, che comporta la sfiducia dei cittadini riguardo alle istituzioni politiche ed amministrative ». Ora, la qualità della *governance*, delle norme e delle procedure che permettono « di governare meglio il governo », è proprio « un elemento essenziale per risolvere la crisi di governabilità ».

### 3. Troppi scenari e non abbastanza progetti endogeni

Lo sviluppo di un territorio è prima di tutto il frutto del suo dinamismo interno. E' la molteplicità delle iniziative locali e il loro arricchimento reciproco che stimolano l'attività e l'occupazione. I vincoli esterni, la mondializzazione, i cambiamenti tecnici sono più delle opportunità che degli ostacoli da superare. La previsione partecipativa che utilizza metodi semplici ed appropriabili è anche uno stimolo potente per la dinamica territoriale.

In previsione territoriale, il ricorso sistematico ed abusivo agli scenari, a scapito degli insegnamenti da trarre dalla storia e dal confronto tra territori per costruire progetti di sviluppo, è un inganno corrente.

Innanzitutto, previsione e scenari non sono sinonimi; questi ultimi non hanno affatto interesse se non sono né pertinenti, né coerenti, né plausibili. Certamente, la costruzione collettiva di scenari auspicati svolge un ruolo di catalizzatore collettivo ma, in questo caso, il risultato (lo scenario) è meno importante del processo collettivo che vi ha condotto. Dal momento che ci si mette assieme per riflettere sull'avvenire, tanto vale porsi le buone questioni, a cominciare da quelle che non sono ispirano il consenso, visto che sono queste quelle scuotono le abitudini e l'ordine stabilito.

Se i processi di previsione e di strategia sono legati, restano distinti ed occorre separare bene: il tempo dell'anticipazione, cioè della previsione dei cambiamenti possibili ed auspicabili; il tempo della preparazione dell'azione, cioè l'elaborazione e la valutazione delle scelte strategiche possibili, per prepararsi ai cambiamenti attesi (preattività) e causare i cambiamenti auspicabili (proattività).

Non bisogna confondere gli scenari della previsione con la scelta delle opzioni strategiche, dal momento che non sono necessariamente gli stessi attori interni quelli che sono poi in prima linea. La fase di anticipazione dei cambiamenti

dev'essere collettiva e essa suppone l'implicazione del più grande numero (democrazia partecipativa). Questa fase fa appello, quindi, agli strumenti della previsione per organizzare e strutturare in modo trasparente ed efficace la riflessione collettiva sulle sfide del futuro, ed eventualmente per la valutazione degli orientamenti strategici. In compenso, per ragioni di responsabilità, la fase delle scelte strategiche è di competenza d'un numero limitato di persone, gli eletti (democrazia rappresentativa). Quest'ultima fase, dunque, ha un bisogno minore di un metodo specifico; le decisioni devono essere prese tra gli eletti, secondo il modo di regolazione proprio della cultura di l'organizzazione territoriale interessata. Gli strumenti sono utili per preparare le scelte, ma non essi non devono sostituirsi alla libertà di scegliere.

Infine, l'impiego degli scenari è tanto più abusivo quanto più questi riguardano il contesto d'avvenire dei territori formulati a partire dalla questione « cosa può avvenire? ». Tale questione, previsionale per definizione, conduce generalmente i territori a rifare il mondo e fa loro dimenticare di porsi la domanda primordiale dei progetti: quella che parte della loro identità, della loro storia, delle loro forze e delle loro debolezze. La questione previsione deve essere preceduta dalla questione iniziale dell'identità — « chi sono? » (Q0) — che impone un ritorno alle origini delle proprie radici di competenze; le lezioni dei fallimenti e dei successi passati del territorio.

La previsione nei territori ha tendenza a dimenticare la questione iniziale — della conoscenza di sé, della propria storia passata e dei propri desideri per l'avvenire — che è tuttavia essenziale se si ammette che i fattori di sviluppo sono endogeni. Essa si focalizza, purtroppo, sulla questione Q1, la riflessione sugli scenari di contesto. Questa riflessione non è inutile; è necessario prepararsi per fare fronte alle possibilità. Ma è inevitabilmente limitata, poiché il futuro è imprevedibile e rimane da costruire. Tutti i territori saranno confrontati agli stessi vincoli ed alle stesse opportunità. La differenza la farà la cattiva o la buona capacità di alcuni di aumentare le loro forze e ridurre le loro debolezze. Contare su di sé, ecco il comportamento più efficace e più alla portata degli attori di un territorio. La diagnosi e le prescrizioni non bastano per passare all'atto. Il successo di « come fare? » passa per l'appropriazione e, per questa, nulla di meglio di una previsione partecipativa a monte.

## **Conclusione :** **Le chiavi dell'eccellenza nell'impresa e nei territori**

Indipendentemente dalle incertezze dell'avvenire, le imprese ed i territori saranno confrontati alle stesse tendenze e dovranno fare fronte alle stesse roture. Come sempre, le strutture, i comportamenti e la qualità degli uomini faranno la differenza tra i vincitori ed i perdenti — ragione per la quale si trovano imprese performanti in settori detti in declino o, al contrario, in perdita in settori detti portatori. Così, quando un'impresa è in difficoltà, non serve a nulla sovvenzionarla cercando un capro espiatorio nei cambiamenti tecnologici o nella concorrenza sleale. Tutto si spiega, generalmente, con un difetto di qualità del management, incapace d'anticipare, d'innovare e di motivare gli uomini. La stessa constatazione si applica ai territori in difficoltà: prima di aiutarli, occorre innanzitutto cambiare i dirigenti.

- **Innovazione competitiva : la tecnologia non è l'essenziale**

Valorizzare o innovare? Le imprese hanno troppo spesso tendenza a privilegiare una di queste dimensioni a scapito dell'altra. Tuttavia le due vie sono complementari e necessarie. Occorre, allo stesso tempo, valorizzare ciò che può esserlo, con riduzione dei costi e miglioramento delle prestazioni, e innovare sempre, per fare più, meglio e diversamente, rispetto ai concorrenti.

Ma, innovazione non è sinonimo di tecnologia. La conoscenza è il motore dell'innovazione. Ma non è questa una ragione per coltivare il miraggio tecnologico e lo sbilanciarsi in avanti nelle spese di R&S. L'innovazione non è soltanto tecnica, ma anche commerciale, organizzativa e finanziaria. La tecnologia, benché importante, non può costituire l'essenziale.

Smettiamo di considerare che soltanto la spesa di R&S è il principale indicatore portatore di speranza per l'avvenire. Più dell'importo, conta l'efficacia della spesa. I raffronti internazionali mostrano che le imprese più efficienti in un settore sono quelle che compiono uno sforzo mediocre in R&S e che, dunque, agiscono spendendo meno. Lo studio di consulenza americano in strategia Booz Allen Hamilton (2005) ha anche mostrato, analizzando le prime 1.000 imprese mondiali secondo il loro bilancio R&S, che non c'erano legami diretti tra l'importo delle spese impegnate nella ricerca e sviluppo ed il successo di quest'impresa, che sia misurato in termini di crescita del fatturato, di redditività o di rendimento dei capitali investiti per gli azionisti. La stessa constatazione si presenta per gli stati: i piccoli paesi come l'Irlanda fanno uno sforzo di R&S inferiore ai grandi, ma hanno una crescita del PIL superiore!

La chiave della competitività non consiste dunque nel basare la propria strategia sulle tecnologie, ma nell'integrare al massimo queste tecnologie in una strategia, per raggiungere obiettivi auspicati con équipes motivate. Infatti, sono il management e gli uomini che fanno la differenza... Un buono dipartimento di R&S non deve essere gigantesco. Deve, certo, essere semplicemente capace d'inventare, ma soprattutto di captare le idee molto più numerosi venute dall'esterno. Per ciò, occorre mettere i ricercatori in relazione con gli uomini del marketing e della vendita, che sono più vicini alle aspettative dei clienti e dei fornitori, che si sa, sono all'origine dei due terzi delle innovazioni.

- **Verso una società di progetti**

Oltre del miraggio tecnologico, altri *clichés* resistono. Ne è così del mito della dimensione critica delle imprese. In realtà, ci sono sempre imprese più piccole e più efficienti in un settore dato. Questo mito ha preso in questi ultimi anni l'aspetto della mondializzazione, ed è stato introdotto dalle mega-fusioni d'impresе che hanno dato l'impressione di battaglie titaniche a scala planetaria. Ora che alcuni di questi giganti dai piedi d'argilla sono crollati, è utile ricordare la realtà storica: più d'una fusione su due o addirittura due su tre, conduce a fallimenti (principalmente perché si è trascurato il fattore umano e ci si è inceppati nelle culture d'impresе), e soltanto una su dieci è creatrice di valore per l'acquirente.

Questo stesso mito imperversa anche alla scala dei territori: le politiche di sistemazione privilegiano le superfici urbane in nome di un *cliché* di metropolizzazione delle attività e delle occupazioni di cui non si sa se esso ne sia la causa o la conseguenza di queste politiche di concentrazione urbana. Questo *cliché* è smentito dai fatti. Alcuni territori, come il *Choletais* della Vandea o la *Mayenne*, sono riusciti a garantire il loro sviluppo economico a partire da reti di borghi rurali. I giovani sono restati al paese, poiché c'erano attività, occupazioni ed un tasso di creazione d'impresе pro capite fra i più elevate di Francia!

Ciò che si verificherà domani non dipende tanto dalle tendenze pesanti o dalle rotture che s'imporrebbero fatalmente agli uomini quanto dalle politiche più o meno volontariste adottate da questi stessi uomini di fronte ai cambiamenti. La riflessione previsionale, in realtà, è meno importante della conoscenza e della padronanza di se stessi. Si devono conoscere le proprie forze, le proprie debolezze per metterle al servizio delle aspirazioni che la passione di vivere comporta. Non sono la mondializzazione, la tecnologia o la condivisione del lavoro e dei redditi che si devono rivedere, secondo un progetto di società che scenderebbe dall'alto. Piuttosto, è una società di progetti, portati da individui e da gruppi responsabili, che bisogna promuovere.

- **I maghi della crescita**

Henry Ford l'aveva bene detto: « Prendetemi tutto, ma lasciatemi gli uomini e rifarò tutto ». La mobilitazione dell'intelligenza creativa è tanto più efficace quanto più inscritta nel quadro di un progetto esplicito e conosciuto di tutti. È per l'appropriazione che passa il successo. Motivazione interna e strategia esterna sono dunque due obiettivi indissociabili che non possono essere raggiunti separatamente.

La crescita competitiva nel lungo periodo dipende dall'innovazione ed dalla presa di rischio. Gli imprenditori ne sono i veri maghi. Ahimé, il deficit d'imprenditori è anche una delle caratteristiche fondamentali di l'eccezione francese. Queste stesse *élites*, spesso derivate dall'amministrazione, si comportano come amministratori dell'esistente. Ma, la gestione non deve essere confusa con la strategia: la prima riduce al minimo i rischi, la seconda li ottimizza.

Anziché battersi in modo difensivo sui mercati esistenti, l'imprenditore parte alla conquista del futuro. Egli non si limita alla reattività, ma si proietta deliberatamente nell'azione offensiva grazie, in particolare, all'anticipazione e all'innovazione. Infatti, l'imprenditore che innova cambia le norme invece di

sottoporvisi. L'attività crea l'occupazione; occorre dunque incoraggiare lo spirito d'impresa nell'ambito delle società esistenti (*intrapreneurship*) o create in vista di nuovi sviluppi.

Per rendere muscolose le imprese di fronte alla concorrenza internazionale, non c'è altra via a seguire che quella della specializzazione nelle produzioni innovative ed ad alto valore aggiunto. Non ci sono settori condannati, né fatalità nelle difficoltà delle imprese; ci sono soltanto cattivi managers ed imprenditori che hanno cessato di rimettere in discussione la loro produzione, mentre occorre innovare per guadagnare in un mondo in cambiamento perpetuo. Le imprese che si accontentano di vendere ciò che producono sono condannate. Per conquistare i mercati, bisogna produrre ciò che si vende, cioè dei beni e dei servizi che rispondono a necessità reali o latenti. Gli imprenditori innovativi sono proprio i maghi della crescita.

Le evoluzioni non sono una fatalità, tutto dipende dagli uomini e dalla loro capacità ad appropriarsi dei futuri possibili per agire ed andare assieme verso l'avvenire differentemente. Le evoluzioni dell'ambiente richiedono, da parte dell'impresa, capacità di risposta rapida ed flessibilità, che le strutture condizionano in gran parte. Le strutture, dunque, devono, non soltanto adattarsi all'evoluzione dell'ambiente, ma anticiparlo, poiché le loro inerzie generano un ritardo in quest'adattamento.

- **Governare è prevedere, obbedire è comprendere**

Gli uomini non fanno realmente bene se non ciò che comprendono. Come lo sottolineava Henri Fayol (1916): « Se governare è prevedere, obbedire è comprendere ». Il famoso dirigente di prima classe, di cui parla Mary Parker Follett (1924; Mousli, 2002), non è quello che dà ordini ai suoi collaboratori, ma quello che, sapendo stabilire la sua autorità sulla competenza e sull'animazione, suscita iniziative che vanno nel senso degli ordini che avrebbe potuto dare loro.

Un responsabile che sa stabilire la propria autorità sulla propria competenza e sull'animazione può lasciare i suoi collaboratori prendere delle iniziative. Non deve nemmeno più negoziare gli obiettivi, essendo questi, naturalmente suscitato. In Francia si è più lontani da questo nuovo ideale che altrove, forse a causa del tipo formazione e di selezione dei dirigenti delle grandi imprese.

Le mode manageriali si succedono avendo sempre un punto comune. Si tratta di motivare gli uomini lanciando loro nuove sfide, visto che il processo d'implicazione è l'obiettivo ricercato; esso si ottiene con o senza il risultato. È in questo senso che le analisi strategiche condivise possono produrre la sintesi di l'impegno collettivo, contrariamente a quanto afferma Henry Mintzberg (1994). Il difficile non è fare buone scelte, ma essere sicuri di riuscire a fare in modo che ciascuno si ponga le buone domande. Un problema ben posto, e collettivamente condiviso da quelli che ne sono interessati, è già quasi risolto.

Al di là delle mode, ci sono cose acquisite e convergenze poiché, se il mondo cambia, i problemi legati alla natura umana sono ricorrenti. Per convincersene, niente di meglio che un ritorno ai fondatori del pensiero manageriale dell'inizio del secolo scorso (Fayol, Taylor, Mary Parker Follett). Occorrerebbe anche risalire alle fonti del pensiero strategico militare (Sun Tzu, Clausewitz, Beaufre, etc.) e considerare i

modelli d'organizzazione che hanno resistito alla prova del tempo, come la Chiesa cattolica. La sua longevità ha molte spiegazioni: un impegno individuale al servizio di un progetto collettivo, l'adesione ad una comunità fortemente strutturata, ma con il principio di sussidiarietà, ed un numero limitato di livelli gerarchici per un'organizzazione diversificata e di massa.

- **Della virtù delle rotture e dei fattori che spezzano le abitudini**

Se il principale fattore di competitività e d'eccellenza delle imprese è proprio il fattore umano ed organizzativo, e se occorrono sempre dei processi per coinvolgere gli uomini e suscitare la loro motivazione, la questione che resta è quella di sapere perché questi processi cambiano nel corso del tempo, differiscono da un paese all'altro e portano, secondo i casi, successi o fallimenti... in breve perché sono contingenti? La constatazione della contingenza delle chiavi dell'eccellenza e della fragilità delle mode manageriali lascerebbe senza speranza, se non fosse possibile trarne un principio di management che resiste bene alla prova del tempo.

Il principio di contingenza affiora regolarmente nella letteratura fin dalla fine degli anni 60. Lawrence e Lorsch (1968) scrivevano: « Non c'è una struttura migliore ma piuttosto varie strutture che sono le migliori in varie condizioni ». I fattori-chiave del successo, universali, validi in qualsiasi circostanza, non esistono. Lo « zero stock » ed i flussi tesi sono stati obiettivi proficui per alcune imprese, ma così tanto costosi per altre. I teorici del management dovrebbero ricordarsi le lezioni della statistica e non confondere correlazione con causalità. Bisogna dunque riconoscere il principio di contingenza ed ammettere che ci sono combinazioni umane, organizzative, tecniche e finanziarie che sono efficaci in un contesto dato, e che non lo sono più in un altro. Queste combinazioni sono molteplici e mutevoli nel corso del tempo.

Un'altra caratteristica può essere avanzata: il principio del cambiamento « fonte di diversità ». Si sa bene che « la noia sorge dell'uniformità ». La varietà è uno stimolante indispensabile alla motivazione; senza essa, l'efficacia languisce; con essa, tutto è possibile. Ricordiamo le esperienze di Elton Mayo (1933), negli anni 30 che, aumentando e poi diminuendo l'intensità della luce nelle officine della Western Electric, migliorava ogni volta il rendimento.

Di qui una conclusione paradossale : la chiave universale dell'eccellenza non esiste! Deve essere riorganizzata in modo permanente, secondo le evoluzioni dell'ambiente, e contro le abitudini che fissano le organizzazioni in un sonno a volte mortale. Ci sono mille e una chiave per l'eccellenza (principio di contingenza) ed si deve cambiarne senza posa (principio di cambiamento).

Gli uomini hanno bisogno di fattori « spezza abitudini » per restare motivati; devono rilevare sfide incessantemente rinnovate, non fosse che per la sola successione sempre singolare di successi e di disappunti. Il management accorto è quello che introduce regolarmente tali fattori di cui l'uomo ha bisogno per restare motivato, essere divertito, stimolato da sfide tanto più mobilizzanti quanto più nuove, tanto più pertinenti quanto più si inscrivono in una traiettoria coerente.

Così si spiega la successione delle mode del management. Tutte sono segnate da successi e fallimenti, e la bottiglia non basta a comunicare l'ebbrezza della motivazione, visto che questa si svuota una volta che il processo d'implicazione è

completato. Occorre allora trovare una nuova sfida, come lo sviluppo sostenibile, per rilanciare l'ardore degli uomini, cuore della differenza.

- **Lo sviluppo sostenibile, una leva per l'innovazione**

Lo sviluppo sostenibile è troppo spesso percepito nella sua sola dimensione ambientale, cosa che è un errore. I cambiamenti ai quali siamo confrontati sono perfettamente conosciuti: hanno per nome « mondializzazione », « invecchiamento delle popolazioni », « squilibri economici e sociali », « riscaldamento del pianeta », « esaurimento di alcune risorse naturali minerali, vegetali, animali », ecc. Essi implicano la responsabilità delle imprese e dei territori nella loro azione al servizio della crescita e dell'occupazione.

L'insieme di questi cambiamenti si inscrivono nella problematica dello sviluppo sostenibile, di cui la formulazione data degli anni 80 ne dà la definizione : « uno sviluppo che soddisfa le necessità del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di rispondere alle loro » (Brundtland, 1987). Così, come per la previsione, l'uomo è posto nel cuore dello sviluppo sostenibile; non ci sono sviluppi durevoli senza figli, né crescita senza culle.

Per le imprese, lo sviluppo durevole è una possibilità straordinaria da cogliere: ogni vincolo è un'opportunità. Tutte le sfide di riciclaggio, di trattamento, di risparmio energetico sono portatrici di risposte innovanti e vantaggiose. Nel settore alimentare, come nell'etica di produzione, la tracciabilità si imporrà e comporterà il rafforzamento della prossimità e dell'accorciamento delle catene che vanno dal produttore al consumatore; lo sviluppo sostenibile va così nel senso di una produzione locale (perché produrre altrove ciò che può esserlo qui senza costo di trasporto ed emissione di CO<sub>2</sub>?) e costituisce una barriera non tariffaria alle importazioni lontane di paesi a bassi costi.

- **La questione del senso e il principio di mutuale riconoscenza**

Gli uomini hanno bisogno di progetti per dare senso alla loro vita. Camminando così, verso l'avvenire altrimenti, trovano, lungo la marcia, l'essenziale di ciò che cercano nella vita: il legame sociale ed il riconoscimento reciproco che ogni avventura in comune procura. È proprio il significato il proverbio tedesco: *der Weg IST das Ziel* (« il cammino è lo scopo »).

La visione globale è necessaria per l'azione locale e ciascuno, al proprio livello, deve potere comprendere il senso delle sue azioni, cioè poterle risituare nel progetto più generale nel quale si inseriscono. Tuttavia, è meglio fare un progetto d'impresa senza dirlo che parlarne senza farlo realmente; valgono meglio piccoli progetti concreti che uno grande e illusorio, poiché il processo d'appropriazione conta più del progetto stesso. La visione futura dell'impresa deve certamente essere ambiziosa e comune, ma sufficientemente realistica per tradursi in progetti concreti al livello di ciascuno, alla portata degli aspetti molteplici dell'impresa o del gruppo, e non con un solo grande ed unico progetto che s'imporrebbe a tutti, in modo uniforme.

Le organizzazioni avranno, sempre più, bisogno d'illuminare la loro azione alla luce dei futuri possibili ed auspicabili. Esse lo faranno in modo tanto più efficace, quanto più la loro preoccupazione dell'uomo sarà prioritaria. In quanto, non

ci sono ricchezze, problemi e soluzioni ma uomini. L'analisi strategica riscopre ora l'importanza del « conosci te stesso » socratico. Prima di chiedersi dove si vuole andare, cosa può avvenire e cosa si può fare, occorre sapere chi si è e conoscersi bene. Infatti, come lo sottolineava Vauvenargues: « La sensazione delle nostre forze le aumenta, la sensazione delle nostre debolezze le riduce! »

Il management deve anche considerare che la realizzazione individuale sul lavoro e nella vita, benché distinte, siano indissociabili. In molti settori, l'accumulo delle quantità ha comportato il ribasso della qualità. Pensiamo alle relazioni umane: la moltiplicazione dei mezzi di comunicazione non impedisce alla solitudine e l'isolamento di svilupparsi più che mai. Una crescita più ricca in qualità potrebbe significare anche più benessere. Chi ha detto che bisognava consumare sempre più beni materiali per essere più felici? Un'impresa « cittadina » non può accontentarsi di creare ricchezze materiali. Deve contribuire anche alla realizzazione dell'uomo. Non ci sono imprese d'eccellenza senza un ambiente d'eccellenza. Perché i dipendenti siano efficienti, bisogna che vivono in un ambiente di qualità. Per essere felice nella città, l'uomo deve anche realizzarsi sul lavoro e viceversa: la felicità è indissociabile. È totale, o non è.

## **Annesso : Come sono diventato studioso di previsione**

**Philippe Durance** : La previsione è per lei una passione che è divenuta il suo lavoro da oltre trenta anni. Come si è forgiata questa vocazione?

**Michel Godet** : Eravamo nel 1971: avevo allora 23 anni e sviluppavo metodi scientifici e rigorosi, con propabilizzazioni matematiche, ecc. eravamo prima dello shock petrolifero. Lavoravo allora alla CEA. In seguito, alla SEMA, ho avuto l'occasione, in varie missioni, di percorrere il mondo intero e sono stato portato a lavorare per il Magreb. E là, ho scoperto, grazie ai metodi partecipativi e rigorosi della previsione, che le chiavi dell'industrializzazione dell'Algeria erano l'agricoltura, il controllo urbano e demografico e l'istruzione. Poco dopo, nel 1978, in occasione di una missione in Estremo Oriente, ho avuto l'occasione di verificare la fondatezza di questo pensiero di Confucio: non serve a nulla di dare pesce alla gente, è meglio insegnare loro la pesca. Ciò vuol dire che le buone idee non sono quelle che si ha - né quelle che si danno - ma quelle che si suscitano. È l'indispensabile appropriazione. Ricordatevi della patata di Parmentier: ci è voluta tutta una messa in scena e fare proteggere i campi dai soldati, perché la gente avesse voglia di appropriarsene... rubando. Tra le questioni fondamentali, « come fare? » (il metodo, l'implementazione, come si dice in inglese) e « chi sono? » - che rinvia al « conosci te stesso » greco - sono questioni spesso trascurate, addirittura dimenticate! Ciò che avverrà non è scritto e riflettere sull'avvenire non elimina l'incertezza, ma prepara ad essa. Tutti saranno confrontati agli stessi cambiamenti: ciò che farà la differenza è il comportamento di ciascuno. I fattori del fallimento e del successo sono endogeni. È più utile apprendere a servirsi da proprie forze ed a ridurre le proprie debolezze, che cambiare il mondo.

**Philippe Durance** : Potrebbe ritornare brevemente sul suo percorso?

**Michel Godet** : Nel 1974 sono entrato come ingegnere di studi alla SEMA, in seguito, nel 1975, sono stato nominato ingegnere principale, responsabile di un centro di profitto, nel 1976 ingegnere capo e promosso nel 1978 direttore del dipartimento previsione, che avevano creato. In questa occasione, ho potuto applicare e sviluppare i metodi della previsione e dell'analisi di sistemi che erano stati oggetto della mia ricerca al dipartimento dei programmi del CEA, tra il 1971 ed il 1974, come tirocinante di lunga durata, e poi come scienziato del contingente. A quest'epoca ho condotto grandi cantieri di previsione sull'energia, l'industrializzazione dei paesi in via di sviluppo, il trasporto aereo. E' a quest'epoca che ho preso gusto per l'animazione di gruppi e che mi sono aperto a l'internazionale, in particolare con missioni di studi negli Stati Uniti, in Algeria, in Egitto e nella maggior parte dei paesi del Sud-est asiatico, all'epoca in pieno slancio.

A 29 anni, ero diventato il più giovane direttore di SEMA, a capo del secondo centro di profitto dell'impresa: mi sono allora interrogato sull'utilità di rapporti, certamente appassionanti, ma che, per la maggior parte del tempo, erano lasciati dormire nei cassetti. Ho risposto ad un annuncio del giornale *Le Monde* e sono diventato Amministratore principale della Commissione delle Comunità europee, dal 1979 al 1980: sono stato reclutato per lanciare il programma FAST, con Riccardo Petrella. Il tema dei TIC e della società dell'informazione era già al centro delle nostre preoccupazioni, oltre venti anni fa. In questa occasione, ho redatto la relazione

*L'Europe en mutation*. Più di 10 milioni di euro sono stati spesi: non ne resta molto per la memoria collettiva e la DG ricerca ha rilanciato il *Technology Foresight* ignorando che, in mancanza di memoria collettiva, riscopre spesso le stesse questioni semplicemente con nuove équipes, non necessariamente migliori.

Di ritorno in Francia, ho cercato di entrare al CNRS come esperto in previsione... senza successo, poiché non c'era, e non c'è sempre, una sezione « previsione ». Ho avuto la stessa idea per il Piano: sempre senza seguito. Dal 1980 al 1981, sono stato *Maître de conférences* vicino a Jacques Lesourne all'Institut Auguste Comte.

Quindi, per sei anni, fino al 1987, sono stato consigliere scientifico presso il *Centre de prospective et d'évaluation* del Ministero della ricerca, incaricato in particolare delle relazioni internazionali. A questo titolo, ho effettuato molte missioni di contatto e di scambio sui cambiamenti tecnici e le evoluzioni economiche negli Stati Uniti, in Canada, in Giappone, ed anche in Europa. Alcune di queste missioni sono state realizzate su richiesta del ministero degli esteri, come quelle negli Stati Uniti ed in Canada, nel 1984 e nel 1993, sull'impatto dei cambiamenti tecnologici sulla crescita e l'occupazione. Ho anche condotto nel 1986 una missione sul « modello » sociale e d'organizzazione del Giappone che ha dato luogo a *Radioscopie du Japon* (1987).

Dal 1982, ero anche professore associato al *Conservatoire national des Arts et Métiers*. Nel 1987, sono diventato professore, titolare della cattedra di previsione, creato per me in occasione del mio arrivo, nel 1982. Parallelamente, sono intervenuto anche come consulente in previsione e strategia presso grandi imprese come Renault, Elf, Péchiney, EDF, Sollac, Chanel, Bongrain, Lafarge, AXA,... e presso collettività locali e amministrazioni nazionali. Ho mantenuto anche la mia apertura internazionale con missioni regolari in America del Nord, del Sud, ed in Europa.

**Philippe Durance** : Molta gente parla di un'età d'oro della previsione in Francia, riferendosi agli anni 70, e si rammarica in particolare dell'assenza della previsione nelle alte sfere dell'insegnamento superiore. Cosa ne pensa?

**Michel Godet** : Per me, non c'è arretramento o recessione della previsione, al contrario. La previsione è oggi un mezzo più aperto e meno specialistico di quando ho cominciato. L'età d'oro della previsione è stata soltanto il fatto di alcuni individui, Gaston Berger, Bertrand di Jouvenel, Pierre Massé, Jérôme Monod. Essi non hanno cercato di ancorare questa indisciplina intellettuale nel panorama delle discipline accademiche, né di formare dei discepoli.

La previsione dispone di un carattere trasversale che è un handicap per corporazioni compartimentate. Ma le scienze cognitive, alle quali la previsione può ricollegarsi, hanno la stessa caratteristica trasversale ed hanno ricevuto sostegni di ricerca importanti del CNRS e del ministero della ricerca. Come per l'apprendimento, si deve aver pazienza, della tenacia e prendere il tempo necessario per formare nuovi discepoli. Bisogna anche proporre loro insegnamenti teorici e pratici per capitalizzare attraverso le esperienze e mantenere in esercizio la memoria. Mi rammarico che alcuni, fra i migliori esperti, si siano accontentati di vivere la

previsione come un affare proficuo, senza fare lo sforzo di trasmettere un *know-how* di cui restano soltanto depositari.

La stessa constatazione vale all'estero, ed in particolare per il mondo anglosassone, dove si constata un'assenza di memoria collettiva e soprattutto un arretramento della razionalità. La previsione, o il *foresight*, è ridotta ad esercizi di *scenario building* partecipativi dove l'ebbrezza della comunicazione collettiva prevale a spese della pertinenza delle questioni abordate e della profondità delle indagini. Sarebbe necessario ricordarsi dell'invito di Gaston Berger a « vedere lontano, in larghezza, in profondità, e pensare a l'uomo » : quest'ambizione non ha fatto nessuna ruga. Io vi hanno aggiunto tre altre ambizioni: « vedere altrimenti » per sfuggire al conformismo delle idee ricevute, «insieme» per facilitare l'appropriazione e la condivisione delle differenze ed utilizzare metodi rigorosi per abordare la complessità e reperire le incoerenze collettive.

Gli ultimi quarant'anni sono stati fortunatamente segnati dall'appropriazione dei metodi della previsione nelle imprese ed nei territori, come pure all'estero. Resto ottimista per la previsione alla francese: ha messo radice e si sviluppa bene negli altri paesi latini. L'espansione francese ed internazionale della previsione non è senza legami con lo sforzo sostenuto di diffusione dei concetti e dei metodi compiuto da esperti in previsione francesi. Questi ultimi hanno saputo mantenere viva l'eredità del volontarismo fiducioso degli anni 60 ed degli approcci rigorosi dell'esplorazione e della misurazione sviluppati dal *RAND Corporation* e da SEMA a l'epoca dei *Trente Glorieuses* e della conquista dello spazio.

La creazione, all'inizio degli anni 90, del *Laboratoire d'investigation en prospective, stratégie et organisation* (Lipsor) al CNAM, e della formazione di una laurea in « previsione, strategia ed organizzazione », che animo con Yvon Pesqueux, e l'appoggio di Jacques Lesourne, ha permesso di formare molte decine di professionisti in Francia e nel mondo. A mia conoscenza, ci sono, fra loro, una trentina di consulenti che, in Francia, hanno fatto degli studi e del consiglio in previsione il loro lavoro e ne vivono molto bene.

La pubblicazione del mio manuale di previsione strategica nel 1985, ristampato per la terza volta nel 2007, e le sue traduzioni successive in inglese, spagnolo, portoghese ed italiano, ha anche favorito la diffusione dei metodi della scuola francese di previsione. Scrivere un manuale è uno sforzo dell'autore per aiutare gli altri... molto più ingrato di quanto non sembra. Ogni ripubblicazione rappresenta più di un anno di lavoro. Ho dedicato un anno e mezzo all'adattamento in inglese con l'aiuto di una traduttrice che mi ha seguito durante molti mesi in azienda. Quest'operazione, come altre in Sudamerica, sono state realizzate con il concorso finanziario della direzione scientifica degli Affari esteri. Nel 1986, questo ministero ha aiutato per la pubblicazione in inglese, in *Futures*, di un numero speciale di *Futuribles (Prospective and French Futures)* e in *Technological Forecasting*, nel 2000, per un numero speciale sullo *scenario planning*.

Negli stessi anni 90, ho provato a sollecitare, ma invano, la Commissione di Bruxelles per strutturare la previsione in Europa. Non sono neppure riuscito a stimolare la ricerca in previsione con borse di tesi che sarebbero state sostenute dal CNAM, il Piano e la Datar. Ho rinunciato a quest'idea poco conforme con le

tradizioni accademiche. Tuttavia ho lanciato nel 2005 il *Grand Prix de la réflexion impertinente* con l'appoggio del *Cercle des Entrepreneurs du Futur*.

Lo statuto della previsione rimane tuttavia fragile e dipende ancora troppo fortemente dalla volontà e dalla tenacia di qualche uomini... Il caso ha svolto il suo ruolo per arricchire la realtà con i progetti. È uno degli insegnamenti che traggio dal mio percorso personale. Il dipartimento previsione di SEMA ha prodotto molti studi avanzati sul trasporto aereo, la posta..., che resistono piuttosto bene alla prova del tempo, ma che dormono ancora nei cassetti! Poiché la previsione non ha un'esistenza accademica, l'offerta di formazione si crea « incidentalmente », secondo i capricci delle circostanze...

All'inizio degli anni 90, in seguito a tutti i seminari organizzati con *Futuribles*, e di fronte allo sviluppo delle attività di previsione nell'ambito della Commissione europea, sembrava necessario creare una formazione dottorale in previsione strategica. Ciò è stato possibile al CNAM. È stato allora necessario definire il suo posizionamento accademico: ma dove mettere la previsione? In economia, in storia, in gestione? La gestione offriva più facilità che le altre discipline. È un settore più aperto, con una dimensione strategica ed applicativa che corrisponde alla previsione. Questo ha permesso di stabilire relazioni con altri laboratori... condizione necessaria per potere formare giurie di tesi credibili, che legittimano la formazione dottorale.

Nel quadro di quest'insegnamento, sono riuscito ad ottenere due posti di *maîtres de conférence*, ma è sembrato finalmente che l'insegnamento della previsione, come quello della strategia, esige un'esperienza, una pratica, che un giovane universitario non può avere... Il mondo accademico è oggi sempre più diviso. Le esigenze delle carriere universitarie impediscono lo sviluppo della previsione... Per essere riconosciuto, occorre pubblicare articoli teorici ed astratti nelle riviste specializzate a comitato di lettura. La pratica della previsione non si iscrive in questa logica! Gli esperti in previsione d'oggi non hanno avuto in generale un percorso accademico classico, sono venuti alla previsione quasi per caso, o accidentalmente... e sono spesso devianti d'eccellenza, venuti da molteplici orizzonti.

**Philippe Durance** : Lei parla di una Scuola francese di previsione. Poche persone sono d'accordo con lei riguardo alla sua esistenza. Che ne è realmente ?

**Michel Godet** : Partiamo dall'esempio del metodo degli scenari. La dominazione culturale degli americani tende ad attribuire loro la paternità dello *scenario thinking*, allora, che in effetti, condividiamo con loro una fondazione storica comune. Per aumentare la confusione, c'è anche il fatto che la parola « previsione » non esiste affatto nel mondo anglosassone, in cui la futurologia gode di un miglior favore da parte della stampa che da noi. Oggi, si parla di *foresight*, o di *strategic prospective* (anticipazione al servizio di l'azione). In tutti i casi, il concetto di scenario resta centrale soprattutto come processo, e sempre meno come metodo più rigoroso e tanto scientifico quanto possibile, come era il caso negli Stati Uniti negli anni 50 e 60 — con ricercatori spesso emigrati dall'Europa sotto l'impulso della *RAND Corporation* : Olaf Helmer per il metodo Delphi e Fritz Zwicky per la costruzione di scenari attraverso l'analisi morfologica. All'epoca, Gaston Berger e

Bertrand de Jouvenel fondavano la *École française de prospective*, ed il Piano in Francia era un « ardente obbligazione ». Il punto culminante di questo periodo di fiducia nella società post-industriale è stato la pubblicazione del libro di Jantsch (1967).

La Scuola francese di previsione ha soltanto mantenuto viva, quindi sviluppato, quest'eredità di metodi cartesiani d'analisi dei sistemi che si deve alla *RAND Corporation*, aggiungendo un serio complemento di visione storica globale e volontaristica.

La guerra del Vietnam ha avuto come conseguenza una sfiducia profonda riguardo ai metodi razionali d'analisi dei sistemi: gli americani hanno fallito nella loro volontà di analizzare scientificamente i conflitti. Hanno gettato il bambino dei metodi con l'acqua sporca. A partire da questo momento si può datare un certo arretramento della razionalità negli Stati Uniti: hanno cessato di credere agli approcci scientifici di cadere in un altro eccesso, che privilegia l'intuizione, o addirittura l'irrazionale. Atteggiamento che « il pensiero » *New Age* illustra molto bene. La deriva del mondo anglosassone riduce la previsione ad essere soltanto dello *scenario entertainment*. Secondo me, mettere assieme alcuni intellettuali che giocheranno a farsi piacere – e paura – attorno ad un concetto, ciò non basta a pilotare una ricerca: è dell'intrattenimento, nel senso pascaliano del termine. In termini di contenuto, ciò dà un approccio molto riduttore, molto spesso dicotomico, dove l'avvenire si declina in un codice binario con un mondo ridotto a due ipotesi, realizzate o no, e dunque a quattro scenari. Scientificamente, si è molto vicini alla mistificazione. Soprattutto quando si comunica facendo credere al mondo intero che la strategia di questo o quel grande gruppo è stata chiarita da questi scenari. A mia conoscenza, Shell ha costruito scenari sulle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, ma non ha mai investito un dollaro in questo settore. Lo *scenario building* è diventato, nella pratica americana, un affare proficuo. Il processo di riflessione previsionale partecipativa è positivo in sé; ma è soprattutto utile per la strategia, se ci si vuole porre le vere questioni, che non possono essere ridotte a due, e essere scelte per effetto di moda.

D'altra parte, nelle imprese, lo *scenario building* è uno strumento eccellente di management partecipativo, capace di implicare ogni risorsa umana. Se non è possibile far riflettere le persone sulle scelte strategiche della loro impresa – che rimangono confidenziali – almeno è possibile farle riflettere sugli aspetti ambientali che condizionano queste scelte. In una struttura, non sono soltanto i quadri che dovrebbero mobilitare quest'approccio, ma la base stessa. Alla Renault, abbiamo coinvolto, nel 1983, 3000 persone in processo di previsione intitolato *Mides*. Questo processo è stato applicato con successo anche ai territori, come in occasione dell'esercizio « Paesi Baschi 2010 », ad esempio. Oggi l'apprendimento collettivo fa parte integrante del *knowledge management*. Ma, in termini di management, ciò che conta, è l'implicazione. Un proverbio americano afferma che « *the reward is the journey* » : la ricompensa, è il viaggio. Il cammino è lo scopo – essendo lo scopo un pretesto al percorso collettivo, al vissuto comune ed ai legami che si creano tra i partecipanti.

Infine per terminare con questa domanda, io ricorderei che sono gli anglosassoni stessi che parlano di « *French school La Prospective* ».

**Philippe Durance** : L'avvenire essendo ciò che è, costituito principalmente d'incertezza, la previsione come si smarca dalla futurologia ?

**Michel Godet** : La futurologia pretende d'essere una scienza dell'avvenire come la storia sarebbe la scienza del passato. Anche se si riscrive senza posa la storia, poiché il passato è tanto molteplice e incerto quanto il futuro, resta il fatto che il passato è veramente passato. In compenso, l'avvenire è una pagina quasi bianca che rimane da scrivere. L'avvenire è aperto e qualsiasi forma di predizione è un'impostura. Per la previsione, l'avvenire è il frutto della volontà, il sogno feconda la realtà e l'azione è orientata verso un futuro desiderato. L'azione che non ha uno scopo non ha senso.

I determinismi di qualsiasi tipo non resistono alla determinazione e al caso, come lo diceva Berger, favoriscono soltanto le menti ben preparate. Quando avete dei progetti, siete giovani e vivi.

Per fortuna che l'avvenire è aperto e incerto. Un mondo certo e completamente prevedibile sarebbe invivibile. Se potessi dirvi il giorno, l'ora e le circostanze della vostra morte, non stareste là a intervistarmi con malizia. Tuttavia, il conto alla rovescia è cominciato ed ogni minuto vissuto è un minuto in meno da vivere... è del resto anche un minuto in più. Comprendete ora perché non c'è felicità possibile senza incertezza: l'incertezza è la vita, la certezza c'è la morte.

**Philippe Durance** : Per terminare, in previsione quali piste di ricerca darebbe a dei giovani ricercatori ?

**Michel Godet** : Ci sono molti temi di ricerca potenziali! Cominciamo con i più duri: il riavvicinamento tra la teoria dei giochi ed il gioco strategico degli attori, iniziato a suo tempo da François Bourse, o anche l'integrazione agli strumenti della previsione delle tecniche di ricerca operativa e, più in generale, della matematica (diagonalizzazione, valori propri, sistemi a numero di incognite superiore al numero di equazioni, frattali, teorie dei grafi, ecc.).

In un settore più « mollo », c'è l'integrazione delle scienze cognitive, dell'apprendimento organizzativo, sulla scia dei lavori di Bootz (2001).

Infine, non dimentichiamo di ritornare all'essenziale: il Q0, la dimensione che permette agli scenari di trasformarsi in progetti, il legame tra l'individuale ed il collettivo... ciò che fa prevalere il futuro auspicato. Ciò che dovrebbe portare ad avvicinare la previsione alla psicoterapia e alla psicanalisi.

*Last but not least*, bisognerebbe soprattutto avvicinare storia e previsione. Il passato è tanto molteplice, incerto e controverso quanto il futuro. Condiziona con la sua eredità, il presente come il futuro. La storia, questo romanzo vero di cui parla Paul Veyne, si riscrive in modo permanente in funzione delle necessità del presente. Così, la questione del cambiamento climatico prende altre prospettive quando si interroga il passato, come lo ha fatto Roy Ladurie nella sua *Histoire des climats*. Se l'ambizione della previsione è di illuminare l'azione presente alla luce dei futuri possibili, quella della storia è di fare allo stesso modo, ma alla luce dei futuri passati.

Ma, in definitiva, la buona previsione non è quella che si realizza ma quella che conduce all'azione. È il motivo per cui non mi rallegro di vedere alcune dei miei

anticipazioni passate verificarsi — come la penuria di professionisti ed il sovrabbondanza di diplomi, lo spreco dell'energia economica, l'insostenibile sviluppo sostenibile in un'Europa in declino demografico,... Non c'è altra ricchezza che quella di avere uomini istruiti, realizzati e portatori di progetti in una società di fiducia. Se è sempre possibile dare un senso alla propria vita costruendo progetti per l'avvenire, è più difficile riuscirci in una società di diffidenza, in cui la qualità di vita è deteriorata dall'assenza di coesione sociale e dall'aumento delle inciviltà.

Esprimo il desiderio che i giovani ricercatori trovino delle soluzioni concrete perché l'Europa riesca a integrare armoniosamente i milioni di emigranti che si rivolgeranno ad essa e di cui, ad ogni modo, essa avrà bisogno, e che i politici abbiano il coraggio del buon senso di applicare tali soluzioni.

## Bibliografia

- Ackoff (Russel L.), 1973, *Méthodes de planification dans l'entreprise*, Paris : Les Éditions d'organisation
- Aigrain (Pierre), Antoine (Serge), Bloch-Morange (Jacques), Boiteux (Marcel), Braudel (Fernand), Castaigne (Paul), Galley (Robert), L'Estoile (Hugues, de), Monod (Jérôme), Zamansky (Marc), 1968, « Prévoir pour 50 ans », 2000, Datar, n°10, septembre, pp. 2-4
- Allais (Maurice), 1989, « La philosophie de ma vie », *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, 1<sup>er</sup> trimestre
- Ansoff (Igor), 1989, *Stratégie du développement de l'entreprise : une approche méthodologique du management stratégique*, Les Éditions d'organisation ; 1<sup>ère</sup> édition, 1965
- Antoine (Serge), Durand (Jacques), 1970, « Un système d'étude sur le futur : le Sésame », 2000, Datar, n°16, avril, pp. 12-18
- Antoine (Serge), Durand (Jacques), Monod (Jérôme), 1971, « Où va la prospective française d'aménagement du territoire ? », 2000, Datar, n°21, pp. 54-56
- Asher (François), 1995, *Metropolis ou l'avenir des villes*, Éditions Odile Jacob
- Authier (Michel), Lévy (Pierre), 1999, *Les arbres des connaissances*, La Découverte
- Bailly (Jean-Paul), 2005, « Prospective territoriale et action publique », *Futuribles*, n°314, décembre, pp. 53-67
- Benassouli (Paul), Monti (Régine), 1995, « La planification par scénarios : le cas Axa France », *Futuribles*, n°203, novembre
- Berger (Gaston), 1957, « L'accélération de l'histoire et ses conséquences » in Berger (Gaston), Bourbon-Busset (Jacques, de), Massé (Pierre), 2007, *De la Prospective. Textes fondamentaux de la prospective française (1955-1966)*, L'Harmattan, coll. Prospective ; textes réunis et présentés par Philippe Durance
- Berger (Gaston), 1958a, « Le problème des choix : facteurs politiques et facteurs techniques », in Berger (Gaston), Bourbon-Busset (Jacques, de), Massé (Pierre), 2007, *De la Prospective. Textes fondamentaux de la prospective française (1955-1966)*, *op. cit.*
- Berger (Gaston), 1958b, « L'attitude prospective » in Berger (Gaston), Bourbon-Busset (Jacques, de), Massé (Pierre), 2007, *De la Prospective. Textes fondamentaux de la prospective française (1955-1966)*, *op. cit.*
- Berger (Gaston), 1959, « L'attitude prospective » in Berger (Gaston), Bourbon-Busset (Jacques, de), Massé (Pierre), 2007, *De la Prospective. Textes fondamentaux de la prospective française (1955-1966)*, *op. cit.*
- Berger (Gaston), 1960, « L'idée d'avenir » in Berger (Gaston), Bourbon-Busset (Jacques, de), Massé (Pierre), 2007, *De la Prospective. Textes fondamentaux de la prospective française (1955-1966)*, *op. cit.*
- Bootz (Jean-Philippe), 2001, *Prospective et apprentissage organisationnel*, TRP, Futuribles international, Lipsor, Datar, Commissariat général du Plan, janvier

- Booz, Allen et Hamilton, 2005, "Money Isn't Everything. Lavish R&D budgets don't guarantee performance", *strategy+business*, issue 41, winter
- Bourbon-Busset (Jacques, de), 1959, « Au rond-point de l'avenir » in Berger (Gaston), Bourbon-Busset (Jacques, de), Massé (Pierre), 2007, *De la Prospective. Textes fondamentaux de la prospective française (1955-1966)*, *op. cit.*
- Bourse (François), Chapuy (Pierre), Meunier (Francis) (coll.), *Construction et probabilisation des scénarios par la méthode SMIC Prob-Expert appliquée à l'agriculture et à l'automobile*, CNAM, Cahier du Lipsor, n°21, octobre
- Brun (Isabelle), Pacini (Vincent), 2007, « Le livre blanc du bassin annécien. Une démarche aussi instructive qu'opérationnelle », *Futuribles*, n°328, mars
- Brundtland (Gro Harlem), 1987, *Notre avenir à tous*, Commission des Nations-Unies sur l'environnement et le développement
- Cannac (Yves), Godet (Michel), 2001, « La 'bonne gouvernance'. L'expérience des entreprises, son utilité pour la sphère publique », *Futuribles*, n°265, juin
- Cazes (Bernard), 2008, *Histoire des futurs. Les figures de l'avenir de saint Augustin au XXI<sup>e</sup> siècle*, L'Harmattan, coll. Prospective ; préface d'Emmanuel Le Roy Ladurie
- Chapuy (Pierre), Louineau (Yves), Mirenowicz (Philippe), 1990, « La méthode Delphi-Abaque. Un exemple d'application : la prospective du bruit », *Futuribles*, n°143, mai
- Chapuy (Pierre), Monti (Régine), 1998, *La filière agricole et l'environnement : scénarios 2010 par la méthode Delphi-Abaque de Régnier*, Cahier du Lipsor, CNAM, n° 9, mars
- Chapuy (Pierre), Godet (Michel), 1999, *Sécurité alimentaire et environnement : analyse du jeu des acteurs par la méthode Mactor*, Cahier du Lipsor, CNAM, n°11, mai
- Chapuy (Pierre), Lafourcade (B.), 2000, « L'avenir de la filière agricole par BASF et ses clients », *Revue française de gestion*, n°128, mars-avril-mai ; une version en anglais de ce texte a été publiée en 2000 dans *Technological Forecasting and Social Change*, n° 65
- Chapuy (Pierre), Crabit (Antoine), Godet (Michel) (coll.), 2006, *L'agriculture demain ? Cinq années de travaux du Cercle prospective des filières agricole et alimentaire*, CNAM, Cahier du Lipsor, n°19, juin
- Courson (Jacques, de), 1999, *La prospective des territoires. Concepts, méthodes, résultats*, Éditions du CERTU
- Dalkey (Norman C.), 1969, *The Delphi method: an experimental study of group opinion*, RAND Corporation, RM-5888-PR
- Datar, 1971a, *Prospective et analyse de systèmes*, La Documentation française, coll. « Travaux et Recherches de Prospective »
- Datar, 1971b, *Scénarios d'aménagement du territoire. Essais méthodologiques*, La Documentation française, coll. « Travaux et Recherches de Prospective »

- Datar, 1971c, *Une image de la France en l'an 2000. Scénario de l'inacceptable*, La Documentation française, coll. « Travaux et Recherches de Prospective »
- Datar, 1972a, *Prospective et société. Problèmes de méthodes, thèmes de recherche*, La Documentation française, coll. « Travaux et Recherches de Prospective »
- Datar, 1975, *La méthode des scénarios : une réflexion sur la démarche et la théorie de la prospective*, La Documentation française, coll. « Travaux et Recherches de Prospective »
- Debarbieux (Bernard), Vanier (Martin) (dir.), 2002, *Ces territorialités qui se dessinent*, Éditions de l'Aube
- Decouflé (André-Clément), 1972, *La prospective*, Presses universitaires de France, coll. « Que sais-je ? »
- Derné (Marie-Claude), Durance (Philippe), Mousli (Marc), 2008, *Martinique 2025*, Cahier du Lipsor, CNAM, n°22 ; disponible en ligne sur le site du Lipsor
- Destatte (Philippe) (dir.), 2001, *Évaluation, prospective et développement régional*, Institut Jules Destrée
- Drucker (Peter), 1957, *La pratique de la direction des entreprises*, Edition d'Organisation
- Drucker (Peter), 1973, *Management tasks responsibilities and practices*, Harper & Row
- Dupuy (Jean-Pierre), 1982, *Ordres et désordres*, Seuil
- Durance (Philippe), 2004, « Qu'est-ce que l'intelligence collective ? », *Internet Actu*, n°18, février
- Durance (Philippe), Cordobes (Stéphane), 2004, *L'ANAH à l'horizon 2010 : la réorganisation stratégique d'une agence publique par la prospective participative*, Cahier du Lipsor, CNAM, n°16, juin
- Durance (Philippe), Cordobes (Stéphane), 2007, *Attitudes prospectives. Éléments d'une histoire de la prospective en France après 1945*, L'Harmattan, coll. « Prospective »
- Durance (Philippe), 2007, « La prospective de Gaston Berger », in Berger (Gaston), Bourbon-Busset (Jacques, de), Massé (Pierre), 2007, *De la Prospective. Textes fondamentaux de la prospective française (1955-1966)*, L'Harmattan, coll. « Prospective » ; textes réunis et présentés par Philippe Durance
- Farhi (F.), Lecoq (D.), Miles (Ian), Keenan (Michael), Clar (Günter), Svanfeldt (C.), 2003, *Guide pratique de prospective territoriale en France*, Commission européenne
- Fayol (Henri), 1916, *Administration générale et industrielle* ; réédition en 1999, Dunod
- Follett (Mary Parker), 1924, *Creative Experience*, Longman Green, New York
- Giget (Marc), 1989, « Arbres technologiques et arbres de compétences. Deux concepts à finalité distincte », *Futuribles*, n°137, novembre

- Giget (Marc), 1998, *La dynamique stratégique des entreprises*, Dunod
- Godet (Michel), 1977, *Crise de la prévision, essor de la prospective. Exemple et méthodes*, Presses universitaires de France, coll. « L'économiste » ; préface de Jacques Lesourne
- Godet (Michel), 1985, *Prospective et planification stratégique*, Economica
- Godet (Michel), 2008, *Le courage du bon sens. Pour construire l'avenir autrement*, 2<sup>ème</sup> édition, Odile Jacob
- Godet (Michel), 2007, *Manuel de prospective stratégique*, Dunod, 3<sup>ème</sup> édition ; tome 1 : Une indiscipline intellectuelle, tome 2 : L'art et la méthode
- Goux-Baudiment (Fabienne), 2001, *Quand les territoires pensent leurs futurs*, Éditions de l'Aube
- Hamel (Gary), Prahalad (C. K.), 2005, *La conquête du futur. Construire l'avenir de son entreprise plutôt que le subir*, Dunod, 3<sup>ème</sup> édition
- Helmer (Olaf), 1967, *Analysis of the future: the Delphi method*, RAND Corporation, P-3558
- Jantsch (Erich), 1967, *La prévision technologique : cadre, techniques et organisation*, OCDE
- Jouvenel (Hugues, de), 2004, *Invitation à la prospective*, Futuribles, coll. Perspectives
- Jungk (Robert), Müller (Norbert), 1980, *Zukunftswerkstätten*, Hamburg ; traduit en anglais : *Future Workshops: How to Create Desirable Futures*, Institute for Social Inventions, London, 1987
- Kahn (Herman), Wiener (Anthony J.), *L'an 2000. Un canevas de spéculations pour les 32 prochaines années*, Robert Laffont, coll. « Le Monde qui se fait »
- Latour (Bruno), 2004, *Politiques de la nature. Comment faire entrer les sciences en démocratie ?*, La Découverte
- Lawrence (P.), Lorsch (J.), 1968, *Adapter les structures de l'entreprise*, Éditions d'Organisation
- Lesourne (Jacques), Malkin (Daniel), 1979, « L'exercice Interfuturs : réflexion méthodologique », *Futuribles*, n°27, octobre
- Lesourne (Jacques), 1994, « La notion d'enjeu stratégique », note au Comité de la prospective d'EDF, novembre
- Loinger (Guy) (Dir.), Durance (Philippe), 2004, *La Prospective régionale, de chemins en desseins*, Éditions de l'Aube
- Loinger (Guy), Spohr (Claude), 2004, *Prospective et planification territoriales. État des lieux et propositions*, Cahier du CPVS, n°19 ; reparu dans la collection « Travaux et recherches de prospective », Futuribles international, Lipsor, Datar, Plan, mars 2005

- Lorenz (Edward), 1972, « Predictability: Does the Flap of a Butterfly's Wings in Brazil Set Off a Tornado in Texas? », American Association for the Advancement of Science, Washington, D.C.
- Massé (Pierre), 1959, « Prévision et prospective » in Berger (Gaston), Bourbon-Busset (Jacques, de), Massé (Pierre), 2007, *De la Prospective. Textes fondamentaux de la prospective française (1955-1966)*, op. cit.
- Massé (Pierre), 1964, « Avant-propos », *Réflexions pour 1985*, La Documentation française, coll. « Travaux pour le Plan », pp. 5-6
- Massé (Pierre), 1973, « De *Prospective* à *Prospectives* », *Prospectives*, Presses universitaires de France, n° 1, juin
- Maurer (Stephan M.), 2001, « Idea man », *Beam Line*
- Mayo (Elton), 1933, *The Human Problems of an Industrial Civilisation*, Harvard University Press
- Mintzberg (Henry), 1994, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod
- Monod (Jérôme), 1970, « Maîtriser l'avenir 30 ans à l'avance ? », 2000, *Datar*, n°16, avril, pp. 6-11
- Monti (Régine), Meunier (Francis), Pacini (Vincent), 1996, *BASF Agriculture et ses distributeurs : l'avenir en commun*, *Futuribles international*, coll. « Travaux et recherches de prospective », n°3, octobre
- Morel (Christian), 2006, « Prend-on de meilleures décisions à plusieurs ? », *Sciences humaines*, n° 169, mars
- Morrison (Elizabeth Wolfe), Milliken (Frances J.), 2000, « Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world », *The Academy of Management Review*, vol. 25, no. 4, pp. 706-725
- Mousli (Marc), 2002, *Diriger au-delà du conflit*, six conférences traduites, précédées de « Mary Parker Follett, pionnière du management », Village Mondial
- Mousli (Marc), 2004, *Pays Basque 2010 : la prospective participative dans un territoire d'exception*, Cahier du Lipsor, CNAM, n°15, juin ; disponible en ligne sur le site du Lipsor
- Pesqueux (Yvon), Durance (Philippe), 2004, *Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ?*, Cahier du Lipsor, CNAM, n°6, série « Recherches », septembre ; disponible en ligne sur le site du Lipsor
- Poirier (Lucien), 1987, *Stratégie théorique*, Economica, coll. « Bibliothèque stratégique »
- Porter (Michael E.), 1986, *Choix stratégiques et concurrence, techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica
- Porter (Michael E.), 1999, *L'avantage concurrentiel*, Dunod, coll. « Stratégies et Management »

- Prigogine (Ilya), Stengers (Isabelle), 1990, « La querelle du déterminisme, six ans après », *La querelle du déterminisme*, Gallimard, coll. « Le Débat »
- Régnier (François), 1989, *Annoncer la couleur : pour une approche nuancée du consensus*, Nancy : Institut de métrologie qualitative
- Roseneau (James N.), 1997, *Along the Domestic Frontier, Exploring Governance in a Turbulent World*, Cambridge University Press
- Roubelat (Fabrice), 1996, *La prospective stratégique en perspective : genèse, études de cas, prospective*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Conservatoire national des Arts et Métiers, mai
- Salmon (Christian), 2007, *Storytelling, la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, La Découverte
- Valaskakis (Kimon), 1998, « Mondialisation et gouvernance. Le défi de la régulation publique planétaire », *Futuribles*, n°230, avril

PROSPECTIVE • INNOVATION • STRATÉGIE • ORGANISATION  
Master & Doctorat

Professionnels et jeunes diplômés, vous êtes intéressés par :

la prospective et ses méthodes,  
la gestion de l'innovation,  
le management stratégique,  
les stratégies d'organisation,  
la prospective de l'environnement et du développement durable,  
la prospective territoriale,  
la découverte des grandes tendances de l'avenir.

*Rejoignez l'équipe du LIPSOR autour des professeurs Marc Giget, Michel Godet et Yvon Pesqueux pour suivre, en cours hors temps de travail, des enseignements de haut niveau (3<sup>e</sup> cycle), Master (M2) et Doctorat en sciences de gestion, mention "Management", spécialité "Prospective, innovation, stratégie et organisation". Cours d'octobre à juin. Inscription en septembre.*



Pour en savoir plus :

Chaire de prospective stratégique  
2, rue Conté – Accès 37.2.56  
75003 – Paris  
Tél. : 01 40 27 25 30  
Fax : 01 40 27 27 43  
www.lapro prospective.fr  
Email : sec.prospective@cnam.fr  
jean-jacques.perseil@cnam.fr



## Il Circolo degli Imprenditori del Futuro

Il Circolo degli Imprenditori del Futuro, creato nel 2003, comprende più d'una quarantina di membri, rappresentati dal loro proprio logo che appare sistematicamente e dà accesso al loro proprio sito Internet : [www.laprospetive.fr/cercle](http://www.laprospetive.fr/cercle).

Il Circolo ha come obiettivo principale quello di pensare e agire diversamente contribuendo alla società della conoscenza e sostenendo tanto l'imprenditoria quanto le iniziative locali di sviluppo.



[www.laprospetive.fr](http://www.laprospetive.fr)