



# La previsione strategica

**Per le imprese  
e i territori**



**Michel Godet  
Philippe Durance**



Organizzazione  
delle Nazioni Unite  
per l'Educazione,  
la Scienza e la Cultura

**DUNOD**

Michel Godet  
Philippe Durance

# LA PREVISIONE STRATEGICA

**PER LE IMPRESE  
E TERRITORI**

Traduzione dal francese  
e dall'inglese Umberto Misso



DUNOD

Michel GODET: Titolare della cattedra di Previsione strategica del Conservatoire national des Arts & Métiers, fondatore e animatore del Cercle des Entrepreneurs du Futur (Circolo degli imprenditori del futuro, Ndt).

Philippe DURANCE: Professore associato al Conservatoire national des Arts & Métiers (École Management & Société), membro attivo del Cercle des Entrepreneurs du Futur.



La pubblicazione di questo libro è stata possibile grazie a una cooperazione tra la Sezione Previsione dell'Ufficio della pianificazione strategica dell'UNESCO e il Cercle des Entrepreneurs du Futur. Il Cercle des Entrepreneurs du Futur è un programma comune del Centre National de l'Entrepreneuriat (CNE-CNAM) e della Fondation Prospective & Innovation.

## Prefazione

Direttore Generale Aggiunto  
per la Pianificazione Strategica dell'UNESCO  
Gennaio 2011

“Sapere è prevedere, e prevedere è potere”. Questa citazione di Auguste Comte cattura perfettamente l'obiettivo e l'orizzonte della previsione, in generale, e dell'UNESCO in particolare. Attraverso la sua azione nel campo dell'istruzione, della scienza, della cultura, dell'informazione e della comunicazione, l'UNESCO promuove la creazione, la diffusione, l'utilizzo, l'applicazione e la conservazione dei saperi in quanto strumenti di una strategia globale per costruire la pace e una cultura di pace, attingendo alla forza del dialogo e alle società della conoscenza realmente inclusive.

Nel 1945, la costituzione dell'UNESCO enuncia nel suo preambolo un obiettivo tanto semplice quanto ambizioso, che si ispira a molte tradizioni politiche e filosofiche, soprattutto di carattere umanistico, vale a dire promuovere la cooperazione internazionale attraverso l'adesione al principio fondamentale e alla visione seguente: “le guerre nascono nella mente degli uomini, ed è nella mente degli uomini che le difese della pace devono essere costruite”. Questa è quindi la visione dell'UNESCO, o almeno la previsione, a traverso la quale siamo spinti a canalizzare verso questo fine gli sforzi di tutti i soggetti interessati - gli Stati membri, la società civile e, in misura crescente, le aziende private e i cittadini sensibili alla responsabilità civile. In qualità di fondatore della Scuola francese di previsione, Gaston Berger abbracciò per primo questa visione, e questo non sorprende poiché fu un membro della delegazione francese alla prima Conferenza generale dell'UNESCO nel 1946, al fianco di Léon Blum, René Cassin, Frédéric Joliot- Curie, Lucien Febvre e François Mauriac.

Oggi, dopo di più 65 anni, il mandato dell'UNESCO si è allargato a numerosi nuovi campi e ha sviluppato nuove ambizioni, continuando sempre a difendere gli ideali di universalità e diversità. Oggi, tutti noi abbiamo un'obbligazione imperativa verso il futuro, il nostro futuro e quello delle generazioni future, che sembra doversi

confrontare con molteplici crisi. Ne sono prova le numerose importanti crisi globali che sfidano la nostra civiltà, la nostra prosperità e il nostro benessere : crisi climatica ed ecologica, crisi finanziaria, economica e sociale; povertà endemica, crisi agricola, crisi energetica. Tutte queste crisi sono interconnesse, minacciano la pace e obbligano a un dovere di solidarietà e alla condivisione di valori etici tra le persone ed i popoli.

Come attore della cooperazione multilaterale, l'UNESCO ha il dovere di essere in ascolto del presente, per immergersi cercando di influire su di esso con idee, valori e norme che permettono l'emergenza di un mondo sostenibile, con un supporto intellettuale e morale necessario per la mondializzazione futura. Ma, come passare dalla visione all'azione?

Un ponte è necessario per passare dal concetto di un futuro auspicabile alla realtà di un avvenire sostenibile e realizzabile. All'UNESCO è la Previsione strategica che aiuta a tradurre, in particolare a traverso i suoi documenti di strategia a medio termine<sup>1</sup>, relati ai documenti del Programma e del Bilancio biennale, la visione direttrice in attività e programmi concreti decisi dagli Stati membri per essere attuati dal suo Segretariato in accordo con le cinque funzioni chiave dell'Organizzazione.

UNESCO svolge diversi ruoli e funzioni: laboratorio di idee ; organizzazione normativa i cui diversi strumenti devono essere integrati nelle legislazioni nazionali ; centro di scambio d'informazioni, riunendo, per esempio, gli esperti di campi emergenti come l'etica della scienza, in particolare la bioetica; organismo di sviluppo delle capacità negli Stati membri in via di sviluppo mediante lo sviluppo di competenze e di istituzioni necessarie ; infine, catalizzatore per la cooperazione internazionale, ad esempio quando l'UNESCO incoraggia gli Stati membri ad affrontare le questioni congiuntamente ed a promuovere il dialogo interculturale.

Al fine di realizzare le sue missioni nella loro complessità e molteplicità, la previsione strategica costituisce uno strumento essenziale per aiutare a integrare ed esprimere la gamma e la portata delle nostre aspettative e desideri.

La necessità di strumenti, meccanismi e metodologie efficaci di previsione, diventa ancora maggiore in un contesto in cui le azioni dell'UNESCO si inscrivono sempre di più nel quadro allargato delle Nazioni Unite, sia a livello globale che a livello nazionale.

---

1. Vedi Medium-term Strategy for 2008-2013 (documento 34 C/4)

Due componenti sono sostanzialmente legate alla Previsione strategica. Da una parte, la gestione basata sui risultati, la quale spinge a aumentare la coerenza, la pertinenza e l'impatto delle diverse iniziative. Questo sollecita particolarmente la previsione: anticipare al fine di realizzare e migliorare i risultati. Dall'altra parte, la gestione del rischio, la quale fa convergere la nostra attenzione sulle minacce e sulle opportunità che possono influenzare in modo inatteso il nostro contesto interno ed esterno. Questo coinvolge un altro aspetto della previsione: essere consapevoli dell'incertezza, che di per sé può essere visto come il segno distintivo del pensare l'avvenire e del pianificare.

Gestire in vista di ottenere migliori risultati e sapere che rischi prendere o evitare, sono diventati principi organizzativi e competenze importanti, in stretto collegamento con la strategia, il budget o le risorse umane. Tutte queste dimensioni sono interdipendenti tra loro e costituiscono il presupposto necessario per condurre il cambiamento ed evitare di subirlo. La pubblicazione di questo libro ci dà l'occasione di rinnovare una collaborazione stimolante e fruttuosa, che aveva già portato negli anni novanta ad una pubblicazione molto ricca e interessante<sup>1</sup>. La previsione e l'anticipazione hanno davvero poco senso se non sono in grado di diffondere i propri concetti e metodi – in quanto destinati alle organizzazioni, tanto private quanto pubbliche o associative.

La pubblicazione di questo nuovo manuale è particolarmente benvenuta, in quanto mostra come un'organizzazione può elaborare e diffondere la propria visione, un linguaggio e dei punti di riferimento comuni, a tutti i livelli e per tutti gli attori implicati. Come specialisti della previsione, avremo successo se riusciremo a promuovere una cultura dell'anticipazione, della resilienza, della curiosità e dell'inventiva che contribuirà a realizzare un mondo più sostenibile e pacifico.

---

1. Michel Godet, *From Anticipation to Action. A Handbook of Strategic Prospective*, UNESCO Publishing, col. "Future-oriented studies", 1994.



## Prefazione

### all'edizione italiana

di Eleonora Barbieri Masini

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<sup>1</sup> (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<sup>2\*</sup> 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

---

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

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

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 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, costituisce il ruolo centrale della previsione.

Eleonora Barbieri Masini  
Professore Emerito  
Facoltà di Scienze Sociali  
Università Gregoriana  
Roma



# Sommario

<b>Prefazione</b>	V
<b>Prefazione all'edizione italiana</b>	IX
<b>Premessa : Prevedere il futuro oppure costruirlo?</b>	XVII
<b>Introduzione : I fondamenti della previsione strategica</b>	1

## **C**apitolo 1

### Del rigore per un'indisciplina intellettuale

<b>I. Pianificazione, previsione e strategia : quale differenza ?</b>	11
1. Una necessaria chiarificazione dei concetti	13
2. Dai desideri della previsione alle realtà della strategia	14
3. Quale strategia per quale livello di incertezza?	15
4. Quattro atteggiamenti faccia al avvenire	16
5. Cinque domande fondamentali per costruire l'avvenire	17
6. I fattori dello sviluppo sono innanzitutto endogeni	18
<b>II. Cinque idee-chiavi della previsione</b>	19
1. Il mondo cambia, ma i problemi restano	19
2. L'avvenire, frutto del caso, della necessità e della volontà	20
3. Alt alla complicazione del complesso	21
4. Porsi le buone domande e diffidare delle idee ricevute	22
5. Dall'anticipazione all'azione passando per l'appropriazione	23
<b>III. La previsione strategica</b>	24
1. La pianificazione strategica per scenari	24
2. Il procedimento e le sue tappe	26
3. Strumenti per il rigore	29
4. Approcci modulari e contingenti	30
5. Un caso di pianificazione per scenari : Axa France	31
6. Una via d'avvenire : la previsione di settore	33
<b>IV. Del buon uso dei metodi e degli strumenti</b>	36
1. Il sogno del chiodo ed il rischio del martello	37
2. A cosa serve uno scenario ?	39

3. Come giudicare la qualità di uno scenario ?	40
4. Il diavolo è (spesso) nel dettaglio	41
5. Gli ateliers di previsione strategica	42

## **C**apitolo 2 Dai problemi ai metodi

<b>I.</b> Il metodo degli scenari : vista d'insieme	48
1. La dinamica degli scenari	48
2. L'elaborazione di scenari	49
3. Utilità e limiti	51
<b>II.</b> Iniziare il processo : gli ateliers della previsione	52
1. I differenti tipi di ateliers	52
2. Principi d'attuazione e d'animazione	54
3. Utilità e limiti	55
<b>III.</b> Stabilire la diagnosi dell'impresa	56
1. L'albero delle competenze	56
2. I metodi e gli strumenti dell'analisi strategica	58
3. La diagnosi strategica	59
<b>IV.</b> Identificare le variabili-chiave	62
1. Le fasi dell'analisi strutturale	63
2. Le differenti variabili e la loro interpretazione	65
3. La messa in evidenza di variabili nascoste	66
4. Utilità e limiti	67
<b>V.</b> Analizzare le strategie degli attori	69
1. Le fasi dell'analisi	69
2. Utilità e limiti	72
<b>VI.</b> Sondare il campo dei possibili e ridurre l'incertezza	73
1. L'analisi morfologica	73
2. L'inchiesta Delphi	77
3. L'abaco di Régnier	80
4. Un metodo degli impatti incrociati probabilistici	82
<b>VII.</b> Valutare le opzioni strategiche	85
1. Gli alberi di rilevanza	85
2. Multipol	88

## Capitolo 3

### La previsione strategica per i territori

<b>I.</b>	Genesi e slancio della previsione territoriale	92
	1. Pianificazione, previsione e assetto territoriale	92
	2. Un contesto legislativo recente molto favorevole	100
<b>II.</b>	La previsione territoriale è una previsione strategica	103
	1. Una posizione previsionale	103
	2. Un approccio strategico	104
	3. Un processo partecipativo	107
	4. I tre libri : blu, giallo e verde	108
<b>III.</b>	Previsione territoriale e apprendimento organizzativo	109
	1. Gli studi previsionali	109
	2. Aiuto alla decisione	110
	3. La mobilitazione	111
	4. La gestione del cambiamento	111
<b>IV.</b>	Alcune trappole da evitare	112
	1. Il rischio della demagogia partecipativa	112
	2. Non confondere governo con governance	113

## Capitolo 4

### Gli scenari, strumenti della strategia e del management

<b>I.</b>	Del buon uso degli scenari : Shell ieri e l'INRA oggi	120
<b>II.</b>	La previsione per il trasporto aereo all'orizzonte 2050	121
	1. Le principali flessioni e rotture	122
	2. Le evoluzioni che influenzano la domanda e i comportamenti	124
	3. Le evoluzioni dei parametri dell'offerta	127
	4. Interrogazioni sulle regolazioni	131
<b>III.</b>	Due scenari dell'agricoltura	133
	1. E se il cieco liberalismo faceva morire le campagne	133
	2. E se la Francia dei giardini producesse degli operai della Natura	136

<b>IV. L'ANAH 2010, una previsione fatta fino in fondo</b>	138
1. Scenari esplorativi	141
2. Dalle idee ricevute alle idee d'azione	144
3. Quali competenze per l'ANAH ?	146
4. Obiettivi strategici e mezzi	148
5. Strategie di riorganizzazione	150
<b>Conclusione : Le chiavi dell'eccellenza nell'impresa e nei territori</b>	153
<b>Annesso : Come sono diventato studioso di previsione</b>	161
<b>Bibliografia</b>	171

## Premessa

### Prevedere il futuro oppure costruirlo?

La traduzione di questo libro d'introduzione alla previsione strategica<sup>1</sup> comincia con la scelta difficile di sapere come tradurre il concetto francese di previsione [“prospective”, N.D.T.] nelle altre lingue. In spagnolo, in portoghese e nelle altre lingue latine, il concetto è lo stesso. È in inglese che la traduzione pone un vero problema. Non c'è mai stata una vera equivalenza; né con « futurology », né con « futures studies » e neppure con « forecasting », quest'ultimo termine essendo troppo marcato dal modello economico e dalla previsione tecnologica. Nei miei precedenti lavori in inglese, la difficoltà è stata semplicemente aggirata: per uno di questi, su consiglio di Igor Ansoff che lo introduceva, la parola è stata sostituita nel titolo da « scenarios ». <sup>2</sup> (Godet, 1987); per un altro, la parola è stata evitata intitolandolo *Creating Futures* (Godet, 2006). Il solo caso in cui non ho deciso, con *From Anticipation to Action: A Handbook of Strategic Prospective* (Godet, 1994), non è passato inosservato agli occhi degli anglosassoni che, oggi, allungano il titolo su Amazon precisando « (Future-oriented Studies) », per essere sicuri di far capire 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 (IPTS, 1993), avevamo introdotto con Ian Miles il concetto di « Profutures » (contrazione di « Prospective » e di « Futures »). All'epoca, l'unità di Ian Miles all'università di Manchester si intitolava « Strategic Prospective » (Miles, 2010). Avevamo sperato, allora, di fare passare il concetto di previsione in lingua inglese (Bain, Roubelat, 1994; IPTS 1995; Tazza, 1979). Cio' che non era riuscito a André Cour-

---

1. Ringraziamo l'editore di averci dato la possibilità di tradurre e diffondere questo libro in più lingue.

2. *Scenarios and Strategic Management* al posto di *Prospective et planification stratégique*.

nand e Maurice Lévy (1973), oppure a Philippe de Seynes (Godet, 1979), negli Stati Uniti alcuni decenni prima, pubblicando in inglese i testi fondatori, si sarebbe potuto fare in Europa? Vana speranza, a causa certamente del mancato appoggio della Commissione Europea che non ha fatto nulla per promuovere la scuola francese di previsione, pur continuando a ispirarsene. È l'inglese che è dominante ed è dunque il concetto di « foresight », apparso alla fine degli anni 90, che si è imposto. Ma, poco importa il contenitore, se il contenuto è lo stesso. Tuttavia, bisogna parlare di « strategic foresight » per avvicinarci, se pur in modo incompleto, al contenuto della previsione così come la pratichiamo e descriviamo in questo testo.

Così, per molti anni, il concetto di « previsione » non ha trovato traduzioni in inglese. Si utilizzava, se necessario, il termine francese « la prospective » per designare questa disciplina che si sforza di anticipare per illuminare l'azione presente alla luce dei futuri possibili ed auspicabili. È stato necessario attendere il 1996 perché Ben R. Martin evocò per la prima volta, in un articolo diventato storico per l'introduzione del concetto di « foresight », 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” (Martin, 1996 ; 2010).

Questa traduzione è soltanto approssimativa poiché, se nel concetto di « foresight » c'è l'idea di dibattito partecipativo che si trova anche nella previsione moderna, manca sempre l'idea di progetto e di proattività, cioè l'idea della costruzione volontaristica di un piano di azioni per provocare i cambiamenti auspicati e la realizzazione di un progetto. Per questo motivo l'espressione « strategic foresight » ci sembra oggi più adatta ad avvicinarsi alla « previsione » così come si è sviluppata in Francia e nel mondo latino. Nel presente lavoro, utilizzeremo indifferentemente « strategic foresight » o « strategic prospective » per designare la previsione.

### **Alcune riflessioni sulle differenze di concezione della previsione tra gli Stati Uniti ed Europa<sup>1</sup>**

« Questo numero speciale è stato fonte di numerosi insegnamenti per tutti coloro che sono stati implicati nella sua preparazione. Gli editori

1. Questo estratto appartiene all'introduzione del numero speciale della rivista *Technological Forecasting and Social Change*, dedicato alla previsione strategica, edito da Joseph Coates, Philippe Durance e Michel Godet, pubblicato nel novembre 2010 (volume 77, n. 9).

invitati, l'editore principale e molti contributori hanno potuto studiare la previsione così come è effettivamente praticata tanto sul continente americano che in Europa. C'era tra noi un accordo tacito su ciò che ci sembrava essere lo « *strategic foresight* », i suoi concetti e le sue pratiche. Ci sembrava di potere trovare facilmente un terreno d'intesa tra due dei principali centri di sviluppo dei metodi d'anticipazione dalla seconda guerra mondiale, tuttavia fin dall'origine radicalmente diversi: da un lato, gli Stati Uniti, con approcci molto avanzati in « *technological forecasting* », sviluppati in un ambiente soprattutto militare; dell'altro, la Francia, con un atteggiamento previsionale fondato su una critica della decisione, che lascia un grande posto alla libertà umana ed alle riflessioni sulle finalità dell'azione ed i valori. [...]

Progredendo passo a passo nelle nostre discussioni, molte opposizioni sono apparse ; opposizioni che si ritrovano più o meno esplicitamente nei vari contributi pubblicati. La prima riguarda il significato del termine « *foresight* », che si avvicina alla previsione soltanto a condizione di precisare « *strategic foresight* ». Nello « *stile americano* », il suo significato è ristretto all'immagine di un futuro dato. Nel famoso rapporto Brundtland, pubblicato dalle Unite Nazioni nel 1987, il termine « *foresight* » è utilizzato nella versione inglese originale e si traduce nella versione francese con « *intuition* ». Quest'esempio illustra perfettamente questa concezione. In questa prospettiva, il termine « *foresight* » non dovrebbe essere utilizzato per designare il processo che conduce alla definizione di questa immagine, né tanto meno gli strumenti che gli sono associati. Nello « *stile francese* », la previsione, come il suo supposto equivalente « *strategic foresight* », è considerata come ciò che designa allo stesso tempo sia il processo che il risultato di questo processo in termini d'azione.

Questa prima opposizione spiega in parte la seconda, che riguarda la pratica della previsione. Considerare che il « *foresight* » sia soltanto un risultato da allo specialista in previsione il ruolo di fornitore di immagini di futuri determinati, a clienti determinati, senza che questi ultimi attribuiscono un'importanza qualunque ai mezzi impiegati per definirli. Questa posizione ha due conseguenze importanti.

In primo luogo, il processo di creazione di queste visioni del futuro, anche se è trasparente per il cliente, è di dominio unicamente del "futurologo". Il cliente non partecipa alla realizzazione di questo lavoro. Questo aspetto costituisce certamente l'opposizione la più forte con lo "stile francese". Per la previsione, è fondamentale che i beneficiari di questo lavoro ne siano essi stessi i produttori. [...]

In secondo luogo, vedere il « *foresight* » semplicemente come risultato non implica alcun rapporto diretto con il processo decisionale e la preparazione dell'azione: il cliente riceve semplicemente queste visioni

che gli permetteranno di cambiare la sua consapevolezza di una determinata situazione. Lo "stile americano" parla di « strategic foresight », non a causa di una qualche correlazione con l'elaborazione della strategia, ma perché il suo orizzonte di lavoro è semplicemente superiore a quello della pianificazione operativa. Nello "stile francese", è proprio perché la previsione è direttamente correlata all'azione che è strategica. In un'organizzazione, lo studio in sé e per sé dei futuri possibili e auspicabili non è di alcun interesse se non è orientato a influenzare realmente l'azione. E per garantire che la strategia sia la più appropriata possibile alle realtà presenti e future dell'organizzazione, essa deve essere condivisa e basata su un'intima conoscenza del contesto.

Accanto a queste opposizioni, i due "stili" condividono due principi importanti, che sono veramente costitutivi della previsione e del « strategic foresight »: la volontà umana è in grado di influenzare l'avvenire in modo tale da favorire ciò che si desidera, e questa capacità fonda l'obbligazione morale di riflettere sull'avvenire e le sue traiettorie possibili. Questi stili condividono anche uno degli obiettivi della previsione: quello di far prendere coscienza agli attori delle ipotesi implicite sottostanti alle loro decisioni, per rimetterle in questione e eventualmente modificarle. Infine, i due stili condividono le grandi linee del metodo della previsione in quanto tale (descrizione del sistema studiato, identificazione delle variabili chiave e degli attori, formalizzazione delle tendenze, descrizione dei futuri possibili, scelta di un futuro auspicabile, ecc.) e molte tecniche e strumenti (analisi degli impatti incrociati, analisi morfologica, scenari, ecc.). In definitiva, anche se le due concezioni possono sembrare profondamente opposte, resta il fatto che le differenze sono certamente sensibilmente inferiori a quelle che, sessant'anni fa, pesavano sulle rispettive concezioni d'origine.

Joseph Coates, Philippe Durance, Michel Godet

Questa indisciplina intellettuale è necessariamente transdisciplinare e caratterizzata da una visione globale e sistemica, dove gli attori e le variabili possono giocare un ruolo chiave nella costruzione di un avvenire ancora aperto dove i determinismi non d'impedimento alla determinazione di riuscire. L'avvenire è il risultato della volontà, essa stessa è sostenuta dai nostri desideri, i nostri progetti e dai nostri sogni.

Il filosofo Gaston Berger (1957 b) è considerato come il padre della previsione in seguito a un suo articolo fondatore del 1957. Egli stesso fu discepolo di Maurice Blondel, filosofo, che considerava il futuro come un qualcosa da costruire a partire dei materiali e i

vincoli del passato: « l'avvenire non si prevede, si prepara », diceva. Gaston Berger andava più lontano considerando che: « l'avvenire è la ragion d'essere del presente » e che gran parte delle nostre azioni si spiegano con i progetti che le giustificano.

In realtà, queste idee non sono nuove e sono già nelle riflessioni di Aristotele, quando egli distingue la causa efficiente, quella che provoca l'effetto, della causa finale, quella che giustifica le nostre azioni attraverso un progetto. Anche il concetto di progetto e di piano d'azioni per realizzarlo non sono nuovi. Si trovano in Seneca, per il quale « nessun vento è favorevole per chi non sa dove andare ».

Per la previsione, l'essenziale dell'avvenire non è scritto, ma deve essere costruito dagli attori che sono nella migliore posizione e determinati a battersi per il successo dei loro progetti. È così che l'anticipazione si è divisa in attitudini spesso distinte ma complementari: la pre-attività e la pro attività. La prima agisce per anticipare i cambiamenti prevedibili al fine di prepararsi meglio e trarne profitto. In quest'attitudine si riconoscono tutti gli approcci dei « futures studies », del « forecasting », del « scenario planning ». La seconda attitudine, più volontaristica, cerca di provocare i cambiamenti auspicati attraverso le azioni (l'innovazione, ad esempio, per la conquista di mercati).

E chiaro che la Previsione di Gaston Berger, a cui ci riferiamo, è in primo luogo una riflessione per illuminare l'azione presente alla luce dei futuri possibili e desiderati<sup>1</sup>. Se questa visione volontarista dice qualcosa alle imprese che hanno familiarità con lo « strategic planning », essa è spesso considerata con sospetto dai fautori dell'economia di mercato che sono diffidenti dei sostenitori della pianificazione economica e sociale, e hanno piuttosto fiducia nei meccanismi di mercato. Le questioni dello sviluppo sostenibile, della responsabilità futura per quanto concerne il pianeta e le generazioni

1. L'approccio in termini di « futuribili » (contrazione di « futuri possibili »), introdotto 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 ». Alla fine degli anni 70 gli chiesi perché non aveva utilizzato il concetto di previsione di Gaston Berger, d'altra parte citato una sola ed unica volta all'inizio del libro per il suo ruolo a favore delle scienze sociali. La sua risposta fu semplicemente: « A che pro poiché era la stessa cosa! ». La storia a ritenuto il concetto di previsione e non quello di congettura. Attenzione però: la congettura sui futuri possibili non è esente da rischi, poiché spesso conduce a costruire troppi scenari, facendo dimenticare che si devono avere anche dei progetti.

future, o della regolazione e del migliore controllo dei sistemi finanziari futuri, derivano da questo atteggiamento volontaristico e proattivo di fronte all'avvenire.



Questo libro è un'introduzione alla previsione strategica che ambisce a dare solo una panoramica del campo coperto dal *Manuel de Prospective stratégique* che pubblico da una ventina d'anni basandomi sulla mia esperienza di ricercatore, e poi di professore consultato da aziende e organi territoriali da quasi 40 anni (Godet, 2007).

Ho intenzione di preparare il ricambio generazionale e sono felice di firmare questo libro con Philippe Durance, certamente il più fedele, il più efficace e più promettente di quelli che potuto influenzare. La sua tesi su Gaston Berger, sotto la direzione di Jacques Lesourne, sostenuta presso il CNAM nel 2009, entrerà certamente nella storia di questa disciplina.

Vista dall'estero, sin dalla fine degli anni cinquanta, l'influenza della Scuola francese di previsione non si è mai spenta e abbiamo mantenuto la fiamma accesa attraverso lo sviluppo di metodi rigorosi quanto partecipativi, utilizzando strumenti razionali per affrontare la complessità e fecondare il pensiero con l'immaginazione, e riducendo le incoerenze collettive.

Dal 2003, ho avuto la grande gioia, grazie al *Cercle des Entrepreneurs du Futur*, che comprende una cinquantina di aziende<sup>1</sup>, di mettere questi metodi rigorosi e il software associato — per identificare le variabili chiave, analizzare il gioco degli attori, costruire scenari, probabilizzarli, scegliere in modo multicriteriale e in avvenire incerto — a libera disposizione su Internet in tre lingue (francese, inglese e spagnolo). Da cinque anni, ci sono stati più di 40000 download in tutto il mondo, quasi il 40% in America Latina, a testimonianza dell'influenza reale della Scuola francese di previsione.

1. *Il Cercle des Entrepreneurs du Futur* [Circolo degli imprenditori del futuro, N.D.T.], creato nel 2003, comprende una cinquantina di membri. Ha per principale obiettivo quello di contribuire alla società della conoscenza e sostenere l'imprenditoria, ed aiuta le imprese a pensare ed agire diversamente (Cf. <http://www.lapropective.fr/cercle-des-entrepreneurs.html>). È grazie a questo circolo che i software della previsione hanno potuto essere messi gratuitamente in linea in molte lingue. Nel 2010, il Circolo degli imprenditori del futuro è diventato un programma della *Fondation Prospective et Innovation*. Questa fondazione d'utilità pubblica è presieduta da Jean-Pierre Raffarin, ex primo ministro (Cf. <http://www.prospective-innovation.org/>).

Nessuno è profeta in patria; non siamo riusciti a suscitare lo stesso interesse presso le autorità pubbliche che, contrariamente alle imprese, continuano a fare esercizi di previsione sulla Francia di domani senza nemmeno sognarsi di formare almeno un po' i membri dei gruppi di riflessione. Senza dubbio immaginando che questa indisciplina intellettuale sia una cosa ovvia, come la prosa di Monsieur Jourdain. Nelle comunità territoriali, l'infatuazione è più diffusa che nei ministeri, ma la professionalità e il rigore non sono sempre presenti.

Una parola ancora sulla Scuola francese di previsione: le sue divisioni non impediscono la sua influenza ma questa è sicuramente diminuita a causa delle correnti che rivalizzano troppo spesso nella confusione dei generi, perché la previsione è anche un'attività redditizia, almeno per i consulenti. I soggetti della discordia sono molteplici; siamo convinti che oggi si abusi nell'elaborazione di scenari, a discapito della costruzione dei progetti endogeni. Si abusa ugualmente nell'uso dei metodi che noi abbiamo sistematizzato, come l'analisi morfologica, che permette di costruire scenari incastrati come il gioco dei Lego, ma la cui pertinenza, coerenza e soprattutto verosimiglianza dipendono dalla conoscenza, dalla cultura e dall'esperienza di coloro che li costruiscono. Con dei metodi si può imparare a dire la messa a memoria in un paio di settimane. Ma ci vogliono anni di pratica e di ricerca nei testi per diventare un professionista d'esperienza. Contribuire alla trasmissione del capitale umano della previsione strategica, tale è l'ambizione di questo libro, come quelli precedenti.

Infine, sono riconoscente all'UNESCO, che aveva già pubblicato nel 1994 *From Anticipation to Action*, d'essersi associata alla Fondation Prospective et Innovation e alle Éditions Dunod per diffondere questo libro in versione bilingue<sup>1</sup>.

Professore Michel Godet  
Parigi, Gennaio 2011

---

1. Per cominciare sono in programma delle versioni Francese-Inglese, Francese-Portoghese, Francese-Spagnolo, Francese-Arabo e Francese-Tedesco. Sono previste anche delle versioni Francese-Cinese e Francese-Italiano. L'insieme di queste versioni sarà messo progressivamente *online*.