

Prospective territoriale

Qu'est-ce que la prospective ?

D'après la typologie de Jean-Philippe Bootz¹

(nouvelle mise en page de l'édition de 2009)

Fondée sur des valeurs humanistes, la prospective territoriale a pour ambition d'explorer et d'interroger collectivement le futur des territoires. Elle ne cherche pas à prédire l'avenir mais à le préparer, en offrant une place, des marques et des responsabilités à ceux qui habitent un territoire.

Une typologie des démarches prospectives, établie par Jean-Philippe Bootz à partir d'exemples en entreprises, offre une définition intéressante de la prospective, selon le degré de mobilisation des acteurs et leur implication stratégique.

Cette classification aide à mesurer qu'il n'existe pas de démarche de prospective type. Elle invite les porteurs de projets à échafauder, selon leurs intentions de départ et les objectifs qu'ils souhaitent atteindre, des démarches, plus ou moins participatives et plus ou moins stratégiques. Elle oblige à se pencher, dans le détail, sur leurs attentes et, par là même, à disséquer l'esprit et le ton qu'ils souhaitent donner aux travaux à conduire. Elle prouve, enfin, qu'il serait stérile de vouloir reproduire ici, et à l'identique, une démarche, qui a fonctionné là-bas. En conséquence, l'unicité du cahier des charges d'une démarche de prospective prime et est l'un des garants de son efficacité.

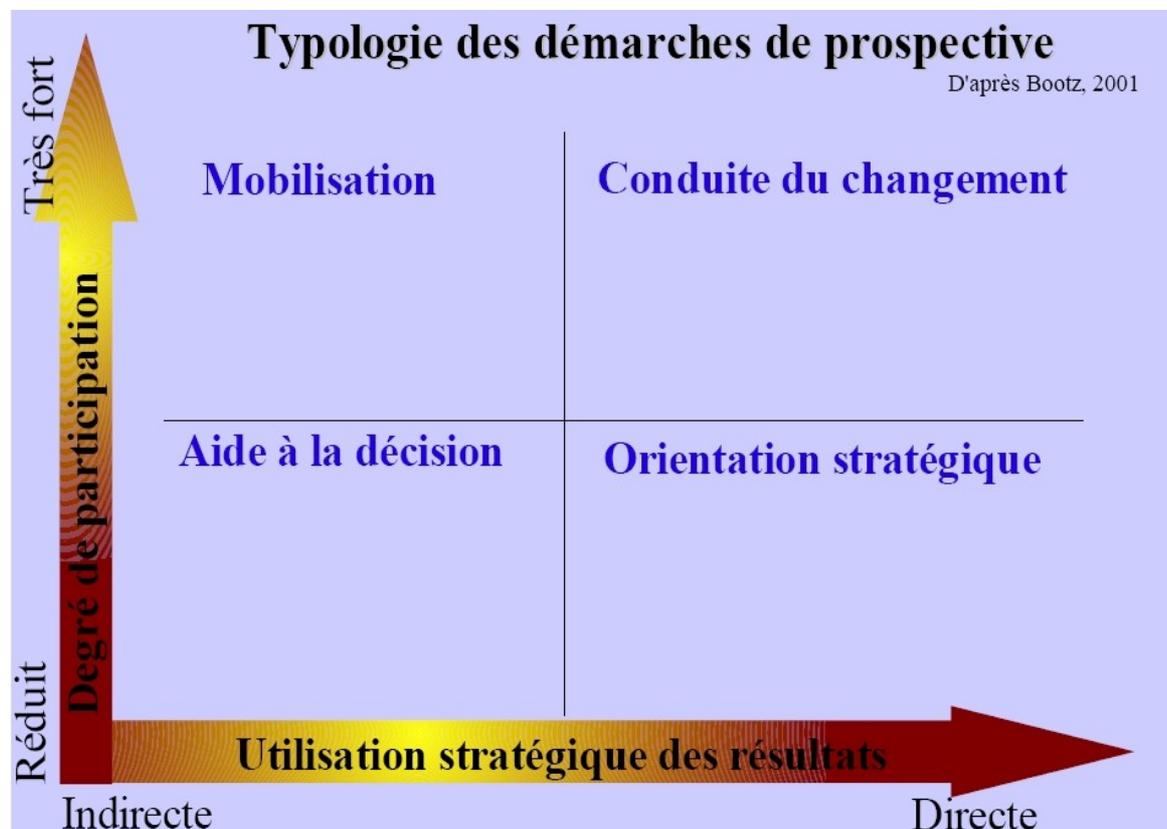
En appliquant cette typologie de Bootz à la prospective des territoires (dite territoriale), deux personnages littéraires vont nous conter leur découverte de la prospective. Ils en retiendront qu'en prospective territoriale, chacun des quatre types présente des intérêts propres. Théoriquement, aucun ne sera préférable ou plus astucieux qu'un autre. C'est seulement en contexte que certains s'adapteront mieux que d'autres aux objectifs exprimés.

¹ **En savoir plus :**

- Prospective et apprentissage organisationnel de Jean-Philippe Bootz – *futuribles international* n°13 – janvier 2001

- Intervention de Jean-Philippe Bootz à un colloque organisé par la Dreal :

<http://www.pays-de-la-loire.developpement-durable.gouv.fr/les-modes-d-apprentissage-et-la-prospective-a921.html>



Il y a démarche et démarche...

Petit précis terminologique concernant les démarches de prospective territoriale, signé de deux néophytes.

La Perse de 1711 est devenue l'Iran d'aujourd'hui. Presque trois cents ans après, deux de leurs illustres ressortissants, Usbek et Rica¹, nous ont rendu une seconde visite et porté leurs regards perspicaces sur nos préoccupations. Voici quelques extraits de leurs échanges épistolaires.

Rica à Usbek

Je n'ai encore séjourné que quelques jours à Paris. Les maisons y sont devenues si hautes, tellement plus encore que dans mes souvenirs de 1711, qu'on jurerait qu'elles sont habitées par des astrologues. D'ailleurs, les astrologues n'ont plus ici l'exclusivité de leur métier. Il existe, entre eux et les prospectivistes, une certaine rivalité.

Je vis hier une chose assez singulière, quoique elle se passe fort souvent. Les Français appellent cela de la prospective participative. Le peuple d'un petit royaume était invité à s'assembler, à la demande de son souverain local, pour juger des bons et mauvais numéros qui nous échoiront demain. Il est en effet de bon ton de penser que ce ne sont plus les étoiles qui fixent l'avenir, mais que chacun peut agir sur lui, s'il en fait le vœu pieux.

De Paris, le dernier de la lune de Rebiab 2, 2007

Usbek à Rica

N'imaginer pas que je puisse te parler avec certitude des mœurs et des coutumes européennes : je n'en ai moi-même qu'une légère idée et à peine le temps de m'en étonner.

Crois-moi, rien ne m'est si affligeant que les consolations, tirées de la fatalité du destin. Ainsi, les prospectivistes qui remettent en cause la nécessité du mal, l'inutilité des remèdes, l'ordre de la Providence, me semblent être, à bien des égards, des gentilshommes. De ce fait, laisse-moi te conter que, poussé par ma curiosité, qui va parfois jusqu'à la démesure, je m'enquis de ce que tu nommes la prospective.

Sache, pour éviter toute méprise, qu'il faut te garder de présumer que la prospective est une et une seule. Elle est, en réalité, changeante et polymorphe. Pour la seule prospective territoriale, celle qui s'intéresse aux provinces de cet État, le savant inventorie déjà quatre formes envisageables : l'aide à la décision, la mobilisation, l'orientation stratégique et la conduite du changement. Ne méconnais pas les unes pour ne t'enquérir que d'une autre.

De Nantes, le 3 de la lune de Gemmadi II, 2007

1. la mobilisation

Rica à Usbek

Ceux qui aiment à s'instruire ne sont jamais oisifs : sur tes conseils, j'ai lié société avec un homme qui promit, il y a quelques jours, de satisfaire ma curiosité.

Hier soir, je le vis arriver, là où je suis logé. Venez, me dit-il, je souhaite vous montrer que, de nos jours, savoir s'il est plus avantageux d'ôter aux hommes la liberté de se réunir que de la leur laisser n'est plus une question controversée.

Il me fit alors monter dans sa voiture, attaché à son devoir de me mettre en compagnie des membres d'un groupe prospectif thématique. Vous rencontrerez, me dit-il, ceux que nous mobilisons, qu'ils soient issus du peuple ou détenteurs

du pouvoir. Alors qu'il y a à peine quelques semaines, ils ne se connaissaient qu'un tantinet, ils cherchent dorénavant à se construire un avenir commun qui leur siérait autant à tous qu'à chacun.

Sur place, j'appris que la conversation portait sur un thème particulier mais que d'autres groupes prospectifs tenaient salon sur des questions, affectant d'autres fortunes et infortunes du destin.

Une fois l'atelier terminé, mon obligeant guide m'expliqua qu'instituer, d'abord et avant tout, des habitudes de travail en commun est l'un des desseins de la mobilisation. Elle permet de tirer un présage d'un signe, pour s'accorder sur les enjeux, de façonner les caractères, même les plus pusillanimes, pour les soumettre à l'idée de changement, d'augurer d'effets possibles sur l'avenir. Les dépositaires de l'autorité, ajouta-t-il enfin, dès lors qu'ils souffrent d'un défaut de légitimité, qu'ils pressentent la venue d'un profond désordre ou encore qu'ils n'ont pas eu l'opportunité d'œuvrer ensemble, seront séduits par la mobilisation qui rassemble et donne une première occasion de gouverner en une union étroite.

L'année après notre première visite en Europe, un homme naquit qui marqua l'esprit des Français. Rousseau, car tel est son nom, soutint que le pouvoir du peuple ne pouvait être mis entre les mains de représentants. Cette idée, même éloignée de son acception première, est très à la mode chez nos contemporains.

De Paris, le 7 de la lune de Rhegeb, 2007

2. la conduite du changement

Usbek à Rica

Cette mobilisation dont, dans ta dernière lettre, tu te faisais le prosélyte, laisse à penser qu'elle peut être pervertie et éloignée de son dessein premier par un initiateur malveillant. Le risque existe qu'elle serve à cautionner le fait du prince et que l'idée de démocratie soit illusoire. Elle ne garantit pas, à ceux qui composent les ateliers, qu'ils auront une action aussi directe sur l'avenir que ceux dont je vais te relater les activités.

Il y a quelques jours, lors d'une précédente aventure au sein d'un atelier de prospective, qu'un homme nous accabla pendant des heures de lui, de son mérite, de ses talents, de son territoire et des incidences du vaste monde. Il fallut bien du temps pour qu'il cessât de parler, tant il avait étudié la question. Comme il n'y a point de mouvement perpétuel dans le monde, la conversation revint à mes voisins et à moi-même. Nous la primes mais, après un si long exposé, nous ne sûmes plus vraiment par où commencer et, à notre tour, entamâmes une conversation qui se fit le miroir de nos vastes conceptions respectives.

C'est alors qu'intervint l'animateur : « soyez maintenant de fins stratèges et, outre la perception de vos conditions, peignez également vos manœuvres ou vos intentions. Je vois, de tous côtés, des gens qui parlent sans cesse d'eux-mêmes, persuadés que leurs territoires sont des modèles universels et la source de descriptions qui ne tarissent jamais. Un de nos mentors² affirma que « l'avenir ne se prévo[yai]t pas mais se prépar[ait] ». Ainsi, en conclut-il, faire l'avenir n'est pas deviner ce qui va se passer mais agir. »

Plus tard, alors qu'il préparait le comité de pilotage, il accepta de me faire la révélation suivante : vous ne pouvez vous imaginer, Usbek, combien certaines provinces, soumises à de sempiternelles pressions, fourmillent d'idées reçues. La

1 *Les Lettres Persanes* de Montesquieu (1689 - 1755)

2 Maurice Blondel (1861 – 1949), auteur de *l'Action*

conduite du changement est la solution. Elle a ceci de plus que la mobilisation qu'elle cherche à provoquer directement les changements souhaités. On la qualifie de pro-active. Elle est particulièrement utile, me précisa-t-il, aux territoires sur lesquels beaucoup a été dit, en comparaison de ce qui a été fait. Elle est également profitable aux territoires sous pression dont soit l'organisation territoriale est complexe, soit les populations y sont composites.

Un moment après, la curiosité me reprit, et je lui dis : je m'engage à ne plus vous faire de questions, si vous voulez encore souffrir celle-ci. Doit-on présumer que tous les décideurs devraient déployer leurs forces dans des démarches aussi abouties ? Non, me répondit-il d'emblée. Pour les collectivités locales, une démarche de conduite du changement paraît plus appropriée sur des territoires à enjeux forts et où les populations comme les acteurs sont très hétérogènes. Elle aura pour objectif de parvenir à des actions stratégiques plus concertées, fondée sur une large réflexion collective. En revanche, poursuivit-il, certains territoires, en fonction de leurs objectifs, se satisferont de démarches plus confidentielles, telles que l'orientation stratégique ou l'aide à la décision.

De Nantes, le 20 de la lune de Chahban, 2007

3. l'orientation stratégique

Rica à Usbek

La conduite du changement, parce qu'elle se distingue de la mobilisation par ses dispositions à penser directement l'action, me paraissait idéale. Je conclus de ta dernière lettre que les choses ne sont pas aussi simples et qu'il est aussi possible de préparer le futur, sans transporter les foules.

Pour suivre l'idée de tes dernières lettres concernant la source du pouvoir, voici à peu près ce que me disait l'autre jour un Européen sensé.

Quant à présent, le défaut de concertation fait naître, à tort, le plus grand mépris. Dans une société qui juge que seule la concertation est vertueuse et que le raisonnement en chambre est mère de tous les vices, il devient insultant de ne pas être très participatif.

Certes, le peuple appuie les changements mais avec le soutien premier des princes, qui, pour certains, n'ont garde de les conduire.

Ici, ceux qui possèdent le pouvoir sont parfois si nombreux, qu'ils pourraient agir en discordance. Ailleurs, ils manquent tant d'idées et de sujets, que si l'un d'eux formait quelque résolution, ils ne sauraient l'aider à l'exécuter.

En comité plus restreint, l'orientation stratégique permet d'agir vite, entre experts et souverains, sur une ou plusieurs fractions d'un univers. Elle remet en cause la vision tactique de chacun, pour en élaborer une commune, immédiatement opérante.

Les démarches d'orientation stratégique sont utilisées mais rarement qualifiées comme telles car l'adjectif confidentiel, qui les qualifie, déplaît fortement, et à tort, à leurs organisateurs.

De Paris, le 12 de la lune de Rhamazan 2007

4. l'aide à la décision

Usbek à Rica

Je t'ai déjà écrit que la bonne foi était l'âme d'un élu. Elle l'invite à décider avec probité. Oserai-je également préciser que le plus grand mal que fait un homme qui doit décider est de s'abstenir de le faire ? Il y a en effet cet autre aspect à mon avis, mille fois plus dangereux que tout autre, et qui dessert considérablement ses électeurs : c'est le mauvais

exemple qu'il donne à ne décider de rien.

Un particulier peut se satisfaire de la pénombre où il se trouve car il ne se décrédite que devant quelques gens mais un élu qui manque d'audace a au moins autant de témoins à décevoir, autant de juges, qu'il y a de gens, vivant ou travaillant sur le territoire qu'il administre.

Cela peut te sembler peu de chose mais c'est, quant à moi, déjà digne de chercher à se forger un point de vue alors que tout appelle l'aphasie. J'honore celui qui refuse une quiétude continuelle pour mener la réflexion qui fait défaut, trouver des alliés, construire et ordonner. Il œuvrera pour le jour, où, enfin, son ouvrage, qui lui a tant coûté en réflexion, germera. Il avait un sentiment. Il l'a soutenu par ses recherches. Il découvrira qu'un homme, un autre, un collaborateur possible, peut-être à quelques lieues de lui, a pensé la même chose. Et voilà cependant, la décision qui se prépare.

Quant à ceux qui professent une insouciance ignorante, ils seront ensevelis dans l'oubli, où leur irréflexion les aura conduits.

En somme, faire de la prospective plus confidentielle ou directement moins stratégique n'a rien d'avalissant. La démarche d'aide à la décision engendre la connaissance et fait naître puis mûrir l'idée de la décision. Certes, il est incontestable que sa confidentialité peut la rendre élitiste mais elle est fort utile, là où l'inaction ne doit pas prévaloir.

Alors que tu séjournes près des grands de ce monde occidental, je vois d'une petite paroisse castelbriantaise, poindre le jour, depuis plusieurs matins. J'y ai fait une découverte captivante qui clôt nos échanges sur la prospective. On m'y a tenu ces propos : dans ce pays, des services de l'État ont d'abord cherché, dans l'expérience des uns, de quoi nourrir leur point de vue. D'aucuns peuvent imaginer qu'ils ont d'abord mené une démarche d'aide à la décision. Puis, ils ont convié d'autres partenaires à leurs travaux pour débiter un travail commun : on peut parler d'une démarche de mobilisation. Ils ont pris coutume de réfléchir ensemble à leur destinée. Aujourd'hui, crois-tu que leur sort restera incertain jusqu'à ce que quelque puissance invisible vienne le déterminer ? que tous les coups seront perdus, toute la prudence vaine, et tout le courage inutile ? Il y a fort à parier que les nouvelles personnalités, désignées lors d'importants suffrages locaux durant la lune de Maharram 2008, chercheront, au contraire, à élaborer des tactiques plus directement utilisables et prendront ainsi le chemin d'une démarche de conduite de changement.

De Châteaubriant, le 20 de la lune de Chalval, 2007

A lire également sur l'internet de la Dreal :

[Comment rédiger un cahier des charges de prospective territoriale ?](#)

[Comment mettre en place des processus de travail collectif ?](#)

[Le difficile passage de la réflexion à l'action](#)

[La boîte à outils de prospective](#)

Direction régionale
de l'environnement,
de l'aménagement
et du logement

Service de la connaissance des
territoires et de l'évaluation
5, rue Françoise Giroud
CS 16326
44263 NANTES cedex22
Tél : 02 72 74 73 00

Directeur de publication :
Hubert Ferry-w Ilczek

ISSN : 2115-9998