



# Qu'est-ce que la prospective territoriale ?

INTERVENANT : JEAN-CLAUDE GALLETY,  
DIRECTEUR-ADJOINT DU CERTU

EXPOSÉ ET ÉCHANGES AVEC LA SALLE



"Prospective territoriale : comment construire  
aujourd'hui les territoires de demain ?"  
Colloque du 18 juin 2009 (extraits d'actes)

## Alain Laville-Fournier – Directeur adjoint de la DREAL des Pays de la Loire

Je voudrais maintenant passer la parole à Jean Claude Galléty. On a bien vu qu'un des premiers enseignements de l'enquête, c'est l'intérêt des collectivités pour la prospective, mais aussi une méconnaissance et une forme de méfiance à son égard. On a demandé à Jean Claude Galléty, qui est directeur adjoint du CERTU, de dresser un panorama de ce que recouvre aujourd'hui la prospective territoriale. Le CERTU est le centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et la construction. Implanté à Lyon, il fonctionne en gouvernance partagée entre les collectivités et l'État. Sa finalité est d'apporter les éléments de réflexion de méthode sur tous les champs que j'ai indiqués tout à l'heure.

## Jean-Claude Galléty – Directeur adjoint du CERTU

Bonjour à tous.

Effectivement, je représente le CERTU. Le CERTU est cet organisme qui produit des savoir et des méthodes pour l'ensemble de la communauté technique, l'État, les collectivités locales, les bureaux d'études et même les usagers. Vous n'avez pas que de la prospective au CERTU. Vous en avez même relativement peu. En revanche, le CERTU propose beaucoup d'informations sur la réalisation d'un PLU, la sécurité routière, la gestion des risques, etc. Excusez-moi pour ce petit quart d'heure de publicité avant le moment important, mais il fallait que je

m'y consacre.

Je vais vous faire un exposé un peu général sur les questions de prospective territoriale.

### D'abord un peu d'histoire :



**Certu** **D'où vient la prospective?**

- ✓ 1945, les militaires, US d'abord, puis européens  
↳ What if? / SWOT= forces & faiblesses, opportunités & menaces
- ✓ En Fr. fin années 60, le ministère de l'économie, la Datar...  
↳ sortir la France de la ruralité, entrer dans compétition écon. Internationale
- ✓ Milieu années 1990 : création de la prospective territoriale  
↳ 1997 : lancement démarche LIMOUZIN 2007

1. Il faut savoir que la prospective (son langage, ses méthodes) a été inventée par les militaires américains, à la sortie de la guerre de 45.
2. En France, la prospective se diffuse ensuite à partir des années soixante, dans une logique de développement et de rattrapage économiques, par la DATAR et le Ministère de l'Économie, qui vont se poser un certain nombre de questions sur la manière de développer la France. Que signifie la relance du développement ? Sous quelle forme ? Avec quels ingrédients ? etc. C'est la grande prospective nationale des années 60/70.
3. Et puis, troisième étape en quelque sorte (parce qu'à chaque fois les méthodes de prospective vont changer, bien sûr) c'est l'invention française de la prospective territoriale par les collectivités locales et plus spécifiquement les régions, à partir des années quatre-vingt-dix.

Certu

## La prospective

« La prospective porte sur l'étude des évolutions à venir, les tendances, les ruptures, les signaux faibles. Elle cherche à dire ce qui pourrait vraisemblablement advenir - les futurs possibles, probables, plausibles - compte tenu de notre connaissance, imparfaite, du présent. [...]

La prospective dessine à grands traits des images du futur - (qu'on appelle parfois scénarios) - dont on sait qu'aucune ne se réalisera entièrement, mais seulement des bribes des unes et des autres ; le futur se niche dans les interstices...

Avant de revenir à la prospective territoriale, revenons à la prospective tout court. La prospective signifie se poser la question des évolutions à venir, sur ce qui peut changer fortement (c'est ce qu'on appelle des ruptures), mais aussi des signaux faibles qui annoncent les changements. La prospective s'intéresse aux futurs qui sont envisageables dans un territoire ou pour un champ disciplinaire.

La prospective se préoccupe du futur. Elle travaille parfois par scénarios mais pas toujours. Il est vrai que, pour la prospective territoriale, on utilise souvent la méthode des scénarios, mais sachez qu'il n'y a pas que les scénarios pour faire de la prospective. Il faut être aussi très modeste pour faire de la prospective, parce que, bien-entendu, on ne connaît pas le futur et qu'il est toujours difficile de s'appuyer sur un certain nombre de signaux faibles.

Certu

## Prospective et changement

- ↳ Identifier les changements probables
- ↳ Se préparer à anticiper les évolutions
- ↳ Conduire ou accompagner le changement
- ↳ Agir, mettre en mouvement

On a beaucoup parlé des rapports de la prospective et du changement. Il est clair que la fonction principale de la prospective est d'essayer de voir venir des évolutions et les ruptures, de se poser la questions sur des changements qui pourraient impacter fortement les choses Mais ce n'est pas uniquement ça : la prospective est également tournée vers l'action, c'est à dire qu'elle sert à conduire le changement, à accompagner le changement, à mettre le territoire en mouvement, c'est à dire à agir.

## Prospective et prévision

Certu

### Prospective et prévision

Prévision : prolongements de tendances, s'appuie sur tendances lourdes, plutôt quantitative, sectorielle.

Prospective : recherche des ruptures, s'appuie sur les signaux faibles, qualitative autant que quantitative, globale.

On confond aussi souvent la prospective et la prévision. Il est donc utile de faire un petit effort de définition sur ces questions-là. La prévision prolonge les tendances et s'appuie beaucoup sur le quantitatif, c'est à dire sur la statistique. Elle va aussi travailler sur des tendances lourdes, des séries de chiffres, de tendances, des événements, pour voir comment les choses peuvent évoluer. Elle est souvent sectorielle, au sens où l'on s'occupe, par exemple, de la consommation, du marché immobilier, de l'économie ou de l'emploi. On creuse en profondeur des séries de statistiques, des informations ou des enquêtes. La prospective est presque l'envers du miroir de la prévision,

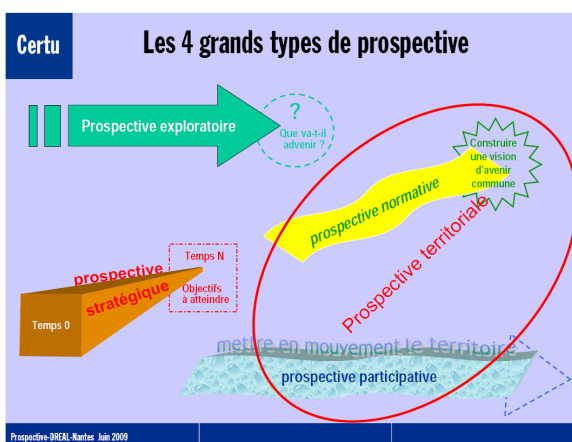
parce qu'elle va plutôt s'intéresser aux ruptures, à ce qui risque de changer. Que risque-t-il d'arriver de difficile à mon territoire, à une économie ou un marché locaux ? Comment l'anticiper ? Contrairement à la prévision qui s'appuie sur des tendances lourdes, elle va rechercher les signaux faibles, annonciateurs de mécanismes plus profonds : un évènement nouveau qui n'apparaît pas aujourd'hui majeur, mais qui pourrait devenir assez moteur pour provoquer le changement. Cela suppose de porter un regard global, une attention assez élargie et non pas sectorielle. Pour voir venir un changement, si je suis spécialiste dans telle filière économique, je ne dois pas forcément être attentif à l'innovation dans ma filière, mais à l'innovation dans d'autres filières qui viendront peut-être perturber complètement la mienne. Je sais peut-être très bien faire un produit, mais, par manque de chance, il existe un produit nouveau inventé ailleurs, qui va impacter mon marché, mon système, les déstabiliser. Cela suppose d'avoir une vision élargie, donc globale. La prospective se distingue de la prévision souvent par cet aspect-là. Elle est donc autant quantitative que qualitative. Bien entendu, elle est forcément quantitative parce qu'elle va s'appuyer sur la prévision, sur les tendances, sur les données, qui sont des données objectives, chiffrées. Mais ça ne suffit pas car l'attention et le regard sont aussi qualitatifs. Il est important, me semble-t-il, de bien faire ces différences, tout en sachant que la prospective va utiliser la prévision, mais pas seulement elle.

### Qu'est-ce que la prospective territoriale ?

On a l'habitude de distinguer 4 grands

types de prospective :

1. La **prospective exploratoire** est une prospective qui essaye de comprendre comment vont changer les choses. Elle est intéressante aujourd'hui pour voir venir les changements de la société. Elle reste, la plupart du temps, dans un champ sectoriel comme l'évolution des modes de vie, de tel secteur économique, de telle technologie, etc..



2. La **prospective stratégique** a été inventée par les militaires. Que pourrait-il se passer demain et quel nouveau système guerrier faut-il que je prépare ? Comment vais-je atteindre cet objectif ? Les entreprises se la sont appropriée pour se donner des objectifs de développement, et ensuite se poser des questions sur le cheminement pour l'atteindre à un temps N. Par exemple, je veux investir un marché, que je considère porteur, faut-il que je déplace mes usines ? Que je change de processus de fabrication ? Que je modifie l'organisation de mon système commercial ? Sur une durée déterminée, quelles sont les mesures que je dois prendre ? La prospective stratégique est très orientée sur l'action entrepreneuriale. Elle relève aussi de processus où les leviers de l'action sont concentrés dans des

structures qui maîtrisent bien l'architecture décisionnelle. Elle est très adaptée à l'entreprise et à sa structure de management.

3. La **prospective normative** : je n'aime pas beaucoup le mot « normatif », inventé par les scientifiques et qui signifie qu'on se fixe une idée, une sorte de « norme » à atteindre dans un temps futur. Une fois de plus, le terme n'est pas tout à fait adapté car, en prospective normative, on essaye de construire un avenir commun, en se posant la question suivante : quel pourrait-il être ? C'est la vision normative.

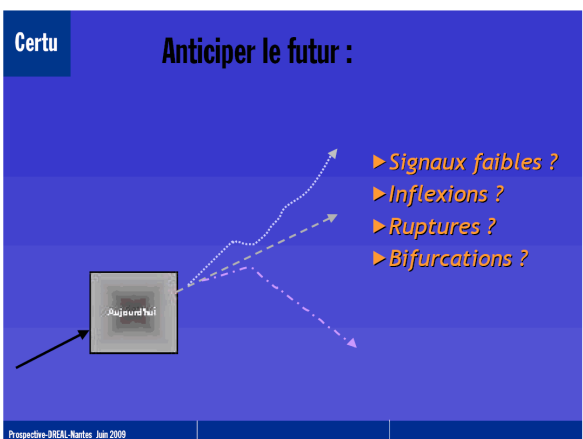
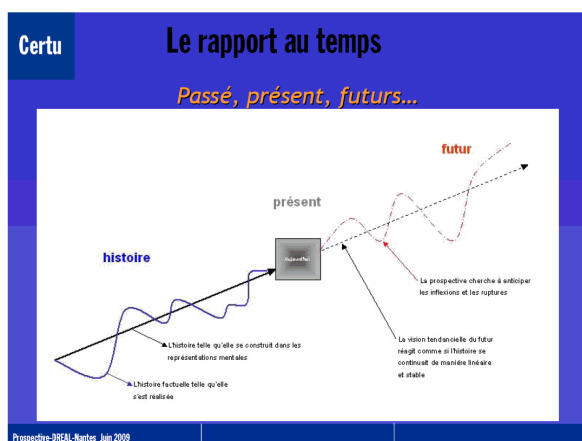
4. La **prospective participative** se fonde essentiellement sur le dialogue permanent entre les acteurs sociaux et, plus généralement, toutes les forces vives d'un territoire.

La prospective territoriale s'intéresse d'abord aux deux grands registres, exploratoire et normatif, mais elle est aussi stratégique, même si tous les leviers ne sont pas entre les mêmes mains. Elle s'appuie alors sur la participation, le dialogue et compose avec le jeu des acteurs.

temps qui sont importantes. Nous avons tous une vision linéaire de l'histoire, reconstruite a posteriori, à la fois par les historiens et à partir du petit scénario que nous nous en faisons chacun dans la tête. Cette vision, cette représentation de l'histoire n'est, de fait, jamais conforme à la réalité. La réalité zigzague sans arrêt, connaît des inflexions ou des bifurcations. Si l'on pouvait revenir en arrière, on verrait apparaître toutes ces bifurcations.

Bien entendu, dans la même logique, notre cerveau cartésien va aussi voir le futur comme le prolongement d'un passé qu'on a reconstruit de manière linéaire, alors qu'en fait, il existera des inflexions et des bifurcations dans l'avenir. L'enjeu de la prospective est de s'intéresser plutôt à ces inflexions et à ces bifurcations probables ou potentielles. Pour résumer de manière très simple, quand on fait de la prospective, il est important d'avoir en tête ces deux schémas : (1) la reconstruction/fabrication mentale fondées sur le prolongement en ligne droite et (2) la réalité fondée sur la ligne courbe.

### La vision linéaire de l'histoire et ses prolongements sur l'avenir



Juste un propos sur les questions de Vais-je suivre un itinéraire qui gardera

à peu près la direction générale, peut-être avec des hoquets ? Ou va-t-il y avoir un changement technologique, politique ou climatique, qui va nous faire radicalement changer de direction ? On comprend bien pourquoi la prospective s'intéresse aux signaux faibles et cherche à savoir s'il va y avoir des bijections, des inflexions, des ruptures ou des bifurcations.

raison de changements économiques : que puis-je faire pour accompagner cette inflexion ? La prospective territoriale est forcément **territorialisée**, afin d'avancer vers quelque part et mettre en mouvement le territoire.

## Les six spécificités de la prospective territoriale

**Certu** **La prospective territoriale**

✓ *La prospective territoriale c'est poser, de façon concrète, la question :*

« *Que peut-il advenir de mon territoire* » ...

...*Tout en se demandant :*

« *Comment le faire avancer ensemble ?* »

Prospective-DREAL-Nantes Juin 2009

**Certu** **Les 6 spécificités de la Prospective territoriale :**

- 1- *Ancrée à un territoire* → Cf. prosp. stratégique liée à une organisation
- 2- *Saisir les influences du changement* → externes d'abord...
- 3- *Tournée vers l'action* → agir, mettre en mvt le territoire
- 4- *Dans un système complexe* → nbx acteurs, pas de chaîne de commandement...
- 5- *Logique d'interactivité* → population, services, entreprises, syndicats, milieux culturels, démocratie locale...
- 6- *Experts pas suffisants pr révéler influences et potentialités du territoire* → acteurs écon. locaux, formation, d'ou participative...

Prospective-DREAL-Nantes Juin 2009

La prospective territoriale répond à deux questions :

1. Que va-t-il, que peut-il advenir du territoire que je regarde, du territoire qui me concerne ? La prospective territoriale n'est plus la « grande » prospective théorique mais une prospective qui s'adosse à un site, un sol rugueux comme l'aurait dit le poète Rimbaud, à une réalité qui est circonscrite dans l'espace et qui accueille des acteurs et des habitants. Mais prendre seulement conscience de mon territoire et s'arrêter là n'aurait pas beaucoup d'intérêt.

2. La seconde question qui est traitée par la prospective territoriale va au-delà du pour faire quoi ? L'enjeu est de se dire : comment vais-je faire avancer ce territoire ? Comment le faire progresser, l'aider lors de cette inflexion qui, je viens de le comprendre, va se produire et à laquelle il n'est pas forcément préparé. Une usine va forcément fermer en

1. Elle est ancrée à un territoire concret.

2. Elle sert à comprendre le changement. Il ne faut pas oublier que les changements sont souvent externes à mon territoire, qu'ils viennent d'ailleurs. Il faut alors chercher les changements et les influences dans toutes les directions.

3. Elle est forcément tournée vers l'action. Je pense que je l'ai suffisamment dit pour ne pas y revenir. L'expression la plus courante de la prospective territoriale est « **mettre le territoire en mouvement et en action** » .

4. Elle est forcément dans un système complexe. Un territoire n'a pas qu'une géographie physique, mais d'abord des institutions, des habitants, des groupes sociaux, de pression, de contestation et surtout, des acteurs économiques, qui font vivre ce territoire et le nourrissent. Ce tissu est complexe. Tous ces gens-là ne vont pas dans la même direction et n'ont pas nécessairement les mêmes

intérêts à agir ou à se comporter. Il faut avoir conscience de la complexité, ce qui, par moment, rend difficile la démarche de prospective territoriale.

5. La prospective territoriale ne peut se faire que dans une logique d'interactivité, de dialogue, avec tous ces acteurs.

6. Elle pose la question des experts sur lesquels elle s'appuie forcément, soit pour faire de l'animation, soit pour interpréter de la donnée.

### Quelle échelle pour la prospective ?

**Certu**      **Quelle échelle pertinente pour une prospective territoriale ?**

→ *Situer le territoire dans ses échelles de références socio-économiques*

→ *Elles sont différentes selon le thème traité...*

Prospective-DREAL-Nantes Juin 2009

On m'a demandé de vous parler des échelles pertinentes pour la prospective territoriale. Je répondrai qu'il n'y en a pas vraiment. Pourquoi ? En prospective territoriale, bien sûr, on part d'un territoire concret mais il n'est pas forcément celui de référence. L'important est de le situer dans une échelle de référence socio-économique. Quand on a une industrie très locale, sur un marché très circonscrit, bénéficiant de savoir-faire très locaux, la référence est le territoire immédiat. En revanche, si vous êtes lié aux intérêts d'un grand groupe, dont le centre décisionnel est à Tokyo, Washington ou New-York, il faut bien avoir un regard sur l'ensemble des mécanismes économiques et sociaux qui nous environnent. C'est aussi important, et c'est justement le rôle des

experts, que de ressortir le territoire et les enjeux, appropriés à ces échelles-là.

### Réussir une prospective territoriale

Concernant la question de la réussite de la prospective territoriale, je dirai qu'il y a quelques critères importants. Il faut que la prospective soit portée, mais pas uniquement sur le plan technique. Il faut qu'elle soit portée très fortement sur le plan politique. Une prospective qui ne s'ancre pas dans la réalité locale, ne prend pas en compte ses acteurs, sa société locale, a peu de chances d'aller vers l'action et la mise en mouvement. Le rôle de l'animation, n'est pas forcément le même que celui des experts.

**Certu**      **Réussir une prospective territoriale ?**

- ✓ *Un porteur avec forte légitimité (politique)*
- ✓ *Participation, associer les acteurs...*
- ✓ *Rôle de l'animation / des experts...*
- ✓ *Des méthodes pour la rigueur de l'analyse !*

Prospective-DREAL-Nantes Juin 2009

Selon l'enquête de la Dreal sur l'offre et la demande en prospective, beaucoup de bureaux d'études se sentent animateurs. C'est une bonne chose. Le besoin d'experts, qui vont envisager une inflexion possible et travailler sur les grandes tendances, demeure mais leur rôle diffère de celui des animateurs. La prospective territoriale, parce qu'elle est aussi un jeu d'acteurs et un dialogue entre plusieurs couches de la société, suppose des méthodes. Ces méthodes évitent de tomber dans l'incantatoire (« il faudrait », « y a qu'à », etc), dans des représentations un peu

idéologiques. Lorsque vous associez des acteurs différents (des syndicalistes, des entreprises, des acteurs culturels), ils chercheront à faire valoir leur propre vision des choses. On utilise alors des méthodes de vote, de réduction des conflits, d'identifications des consensus et dissensus, (on parle plus techniquement de méthodes *méta-plan*, *Mactor* ou autres). Ces méthodes produisent de l'intelligence collective et évitent qu'il y ait des blocages. Un acteur peut être dans une position très défensive et contestataire : il n'en bougera pas. Certaines méthodes permettent de transgresser ces blocages et servent aussi plus largement, à produire du savoir et de la connaissance.

### La place de l'action en prospective

**Certu** **Prospective et action**

- *Les résultats de la prospective n'engagent pas l'action*  
– mais ils la préparent...–
- *Ensuite :*
  - engager des moyens,
  - mobiliser les hommes,
  - prendre des mesures d'organisation...

Prospective-DREAL-Nantes Juin 2009

Une précision concernant l'action : les résultats de la prospective n'engagent pas l'action, mais la préparent. C'est aux acteurs de savoir, et bien entendu aux institutions, à ceux qui ont les leviers d'actions, d'enclencher un mouvement, de mobiliser les hommes, parfois de changer les organisations et d'aller chercher des moyens. La prospective ne donne pas les solutions, elle les prépare.

### Conclusion

**Certu** **Deux fondamentaux...**

- ↳ Souvent changer *les représentations* sur le territoire
- ↳ Savoir regarder *la ressource (cachée?)* d'un territoire

Prospective-DREAL-Nantes Juin 2009

Enfin, voici deux fondamentaux et ce sera ma conclusion. Il ne faut pas oublier qu'une prospective n'amène pas uniquement des résultats concrets et chiffrés. Elle a aussi un rôle de maïeutique. Je dirai même que, dans certains cas, elle a plus un rôle de maïeutique que de production de résultats chiffrés, au sens où elle permet de faire changer les représentations du territoire. Dans un Quiz de prospective<sup>1</sup>, dont sont tirées beaucoup de choses que je vous présente là, il y a notamment le témoignage du directeur général de la communauté d'agglomération de la Plaine-Saint-Denis. Il montre comment, sur un territoire qui se sentait complètement perdu (chômage, population sans qualification, entreprises qui sont parties, etc), l'exercice de prospective, aidé par un « petit grain » de grand stade, a permis de changer la vision du territoire. La vision du territoire change d'abord auprès des élus, ensuite dans la population, enfin auprès des acteurs économiques, devenus, de ce fait, susceptibles d'investir sur le territoire alors qu'ils n'en avaient initialement pas très envie. Il faut garder en tête que la prospective a un rôle de maïeutique, qui permet souvent de

<sup>1</sup> Quiz pour conduire un exercice de prospective territoriale - GOUX-BAUDIMENT (Fabienne), SOULET (Ghislaine) et COURSON (Jacques de) - CERTU 2008 - 134p., ill., lexique, bibliogr. In collection : Références, n°83 - ISSN 1263-3313 et ISBN : 978-2-11-097178-4



changer les représentations mentales. Il ne faut pas oublier, c'est bien le sens aussi de la prospective, qu'il faut savoir aller chercher la ressource, quelquefois cachée du territoire. Souvent, on fait de la prospective quand ça commence à aller mal, parce que lorsque ça allait bien, on ne voyait pas trop l'intérêt de se poser des questions sur l'avenir. Quand ça commence à aller mal (chômage par exemple), on a recours à la prospective en se demandant ce qu'on peut faire. Il faut alors aller chercher la ressource cachée. Actuellement, nous travaillons avec des directeurs généraux de petites communes et intercommunalités du nord de la France. Il en ressort que le territoire présente un intérêt en terme de paysages et, à ce titre, mérite d'être protégé, voire idéalisé.

définit un cahier des charges. A-t-on plutôt besoin d'un animateur ou d'un expert ? Tout à l'heure, quelqu'un a parlé d' « étude prospective », mais faire de la prospective, est-ce faire une étude ? Oui, des études sont produites par la prospective mais ce n'est pas toujours le cas. La prospective peut simplement faire prendre conscience à des élites locales (élus, acteurs économiques, etc) de la nécessité de conduire le changement, de se mettre en mouvement, de regarder notre territoire différemment et de prendre des mesures. Je ne dis pas qu'il ne faut pas faire des études avec la prospective mais attention à ne pas toujours vendre une étude bien serrée, ce qui correspond plutôt au savoir-faire actuel de la plupart des bureaux d'études. Je dis simplement que la prospective, c'est aussi autre chose.



Jean-Claude Gallety - directeur adjoint du Certu

Enfin, le bureau d'études en prospective a certes un rôle d'animateur mais il faut aussi s'appuyer sur sa compétence d'expert. Il faut bien faire attention quand on

Question de Claude Spohr –  
CGDD - MEEDDAT, Ministère de  
l'Écologie, de l'Énergie, du  
Développement Durable et de  
l'Aménagement du Territoire

C'est très important de faire une distinction entre exercice de prospective et étude de prospective. Il est important également de préciser les termes. « Bureau d'études » renvoie systématiquement à des prestations d'études. Je préfère de loin, faire la distinction entre le consultant en prospective ou, pour certains, le prospectiviste, qui a principalement pour fonction d'animer un exercice de prospective et les bureaux d'études qui produisent des savoir. Il peut s'agir soit de bureaux d'études ou d'organismes d'études qui font éventuellement l'ensemble d'un diagnostic, utile pour débiter un exercice de prospective, soit d'un certain nombre d'experts ou d'universitaires qui se documentent sur des sujets un peu plus pointus. Cette différence est à faire.


Je voulais également revenir sur un second point concernant la distinction entre le sectoriel et le global. Je ne crois pas qu'il faille opposer forcément les deux, c'est à dire que la prévision serait plutôt sectorielle et la prospective plutôt globale. La prospective peut s'attacher à des secteurs d'activités ou à des thèmes spécifiques. Dans un territoire, on peut s'interroger sur l'avenir de la viticulture, ou sur l'avenir des jeunes dans un canton, ou dans un Pays. En traitant cette question, on ne s'appuie pas forcément sur des diagnostics tous-azimuts. En fonction de la problématique du sujet qui est traité en matière de prospective, qui peut être

soit le territoire dans son ensemble, soit certains enjeux qui se posent sur un territoire, la méthode ne sera peut-être pas tout à fait la même, et le cahier des charges devra, à ce moment là, bien spécifier la différence.

Réponse de Jean-Claude Galléty  
– Directeur adjoint du CERTU

Claude Spohr a bien résumé ce que j'ai raconté. Surtout il a employé le mot exercice de prospective, que je n'avais pas, pas osé employer. Effectivement, l'expression « **exercice de prospective** » veut bien dire ce qu'elle veut dire. C'est un travail de réflexion et d'intelligence collectives sur la production de savoir. Il ne faut pas toujours aller chercher des experts extrêmement pointus. Les collectivités locales ont généralement à leur porte, en fonction du sujet à traiter, des fournisseurs de connaissances et d'informations grâce aux observatoires, ceux des DREAL, par exemple, qui produisent de la connaissance, ceux des agences d'urbanisme, des Chambres de Commerce, également sources de savoir. Vous avez aussi l'INSEE. L'essentiel est de savoir ce qu'on souhaite pour ensuite s'interroger.

Tu as raison de souligner que le sectoriel et le global s'entrecroisent. Ce que je voulais simplement dire, c'est quand on est plutôt dans une logique de prévision, qui est plutôt dans une logique de statistiques. On va aligner des séries chiffrées dans le champ sectoriel en question. Justement, j'ai bien dit que la prospective utilise la prévision, donc elle va bien utiliser du sectoriel. Mais en même temps si on prend ton exemple de l'agriculture, le sectoriel va s'intéresser aujourd'hui aux forces de



l'agriculture, mais aussi à ses faiblesses qui affectent des secteurs complètement différents : la commercialisation des produits, la formation, par exemple. Si des questions de formation se posent, ai-je les structures nécessaires pour accompagner le changement ? On raisonne alors en termes qualitatifs qui, effectivement, permettent d'entrecroiser sans arrêt le sectoriel et le global.