

DREAL

Pays de la Loire

service
connaissance
des territoires
et évaluation

Août 2012

Prospective territoriale

Lexique

Glossaire
mis à jour en août 2012

**OUTILS
ET REPÈRES**
Collection
n° 08



PRÉFET
DE LA RÉGION
PAYS DE LA LOIRE

direction régionale de l'environnement, de l'aménagement
et du logement Pays de la Loire

Lexique de prospective territoriale

« Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement
et les mots pour le dire arrivent aisément. » (Boileau).

Afin de préciser leur méthode, il est utile pour les prospectivistes, d'utiliser un vocabulaire spécifique.

Certains termes se laissent deviner par ceux qui les découvrent : « futurible », « diagnostic prospectif ».

D'autres paraissent moins familiers : analyse morphologique, variables systémiques, etc.

Sans encourager l'usage abusif de termes complexes, il peut être utile de disposer de quelques définitions-clés.

Le glossaire ci-après regroupe plusieurs notions utiles. Toute suggestion pour le compléter sera la bienvenue.

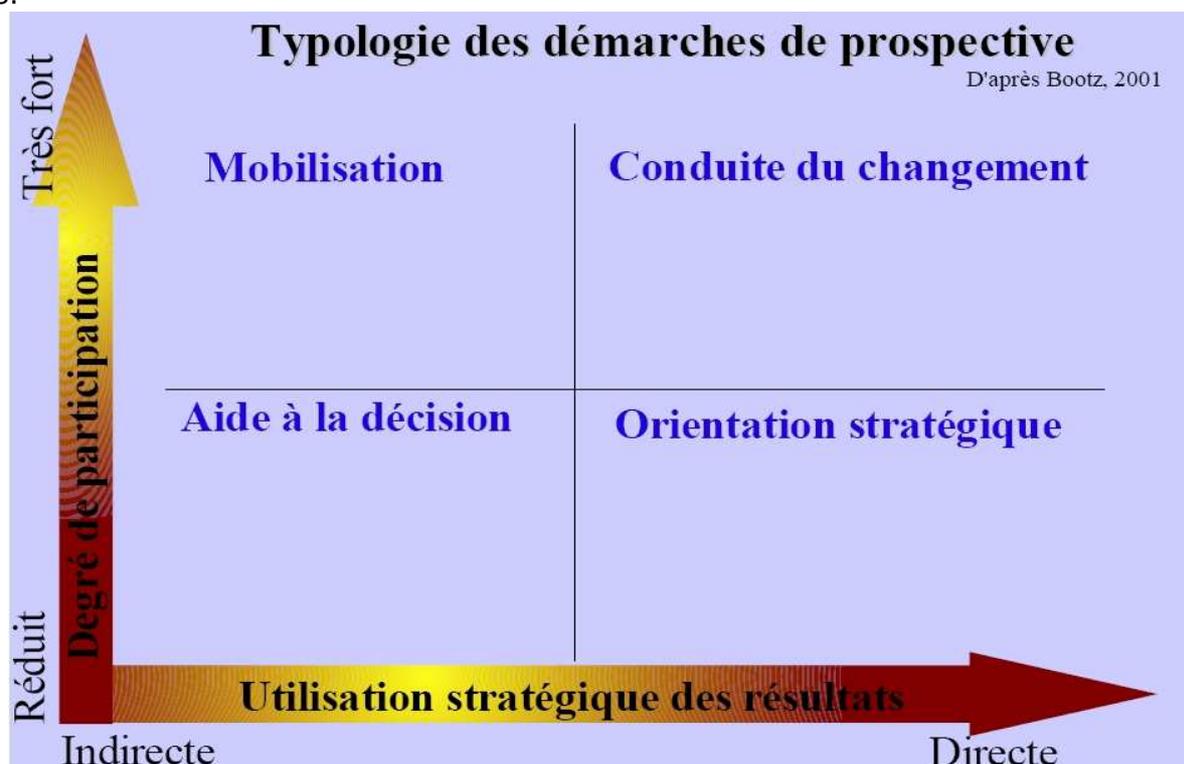
Envoyer une [suggestion](#) :

prospectiveterritoriale.scte.dreal-pays-de-la-loire@developpement-durable.gouv.fr

√ √ √

Abaque de Reignier : outil de vote inventé en 1973 par François Régnier. Il permet de faire émerger toutes les opinions individuelles, de visualiser les consensus, les points de désaccord, les incertitudes (cf. fiche dédiée aux outils). Des outils informatiques permettent aujourd'hui d'automatiser le traitement des votes.

Aide à la décision : Une typologie des démarches de prospective territoriale, établie par Jean-Philippe Bootz¹, en distingue quatre, en fonction du degré de mobilisation des acteurs et de leur implication stratégique.



¹ *Prospective et apprentissage organisationnel* de Jean-Philippe Bootz – futuribles international n°13 – janvier 2001

Chacune présente des intérêts propres. Théoriquement, aucune n'est préférable ou plus astucieuse qu'une autre. En contexte par contre, certaines s'adaptent mieux aux objectifs exprimés.

L'aide à la décision est une des quatre démarches prospectives, identifiées par Jean-Philippe Bootz. La mobilisation est faible et l'implication sur la stratégie indirecte. A l'inverse, la conduite du changement se caractérise par une forte mobilisation des personnes et une implication stratégique directe. Cette démarche est proactive (voir *Triangle grec*) car non seulement elle anticipe les changements mais elle les provoque. Entre ces deux démarches extrêmes, J.P. Bootz identifie l'orientation stratégique (faible mobilisation et impact stratégique direct) et la mobilisation (forte mobilisation et impact stratégique indirect).

Acteur / Jeu d'acteur : l'acteur est clairement identifiable. Il dispose d'un projet et de moyens d'actions qui lui sont propres pour le faire aboutir. Il peut s'agir d'un groupe, social ou économique, dès lors qu'il est organisé pour une stratégie précise. Si une association de consommateurs constitue un acteur, tel n'est pas le cas des consommateurs dans leur ensemble. Une analyse du jeu d'acteurs recherche les rapports de force, les conflits passés et potentiels, les alliances existantes ou à venir.

AFOM (Atouts, Faiblesses - Opportunités - Menaces) : Méthode également appelée FFOM pour Forces - Faiblesses - Opportunités - Menaces (d'après l'acronyme anglais SWOT pour Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats). Les forces et faiblesses d'une organisation ou d'un territoire sont inventoriés au même titre que les opportunités et les menaces de son environnement. L'objectif est souvent de les utiliser pour définir une stratégie de développement (voir la fiche sur les outils).

Agir / Action (A lire : fiche sur *le difficile passage de la réflexion à l'action*) : Michel Godet, dont la conception de l'action n'est pas monolithique, décrit trois manières d'agir :

- l'attitude réactive (faire face aux urgences),
- l'attitude préactive (agir pour se préparer aux changements attendus en se méfiant des clichés),
- l'attitude proactive (agir pour provoquer les changements souhaités).

Apprentissage accompli : Apprentissage organisationnel qui repose sur l'interaction entre changements comportementaux et changements cognitifs. Pour Leroy et Ramanantsoa (1996), lorsque ces 2 formes de changements ne sont pas en phase, on aboutit en effet à des risques de blocage : *« Un changement seulement cognitif menace l'apprentissage d'inaccomplissement, d'ineffectivité. Celui-ci ne se traduit pas par un changement organisationnel et reste lettre morte. A l'opposé, s'il est seulement comportemental, le changement risque de devenir un automatisme non compris. La réunion des deux dimensions sera définie comme une configuration d'apprentissage idéal et sera désignée comme un apprentissage accompli »*.

Apprentissage organisationnel : Courant des sciences de gestion qui, à l'appui notamment de travaux issus de la psychologie et de la sociologie, analyse la manière dont les individus, les groupes et l'entreprise dans leur ensemble développent des processus d'apprentissage et créent des connaissances nouvelles. L'objectif dans ce cadre consiste notamment à optimiser les ressources internes de l'entreprise (connaissances, informations, compétences, ...) afin de renforcer le potentiel d'innovation et la flexibilité par rapport aux évolutions de l'environnement.

Approche comportementale de l'apprentissage (behaviorisme) : Théorie qui postule l'impossibilité d'accéder aux états mentaux des individus. De ce fait, la psychologie doit se limiter à ce qui peut être observé, c'est-à-dire au comportement. L'apprentissage est, dans ce cadre appréhendé comme une modification des conduites des individus par des séquences **stimulus-réponses** adéquates (essai-erreur, répétition, ...).

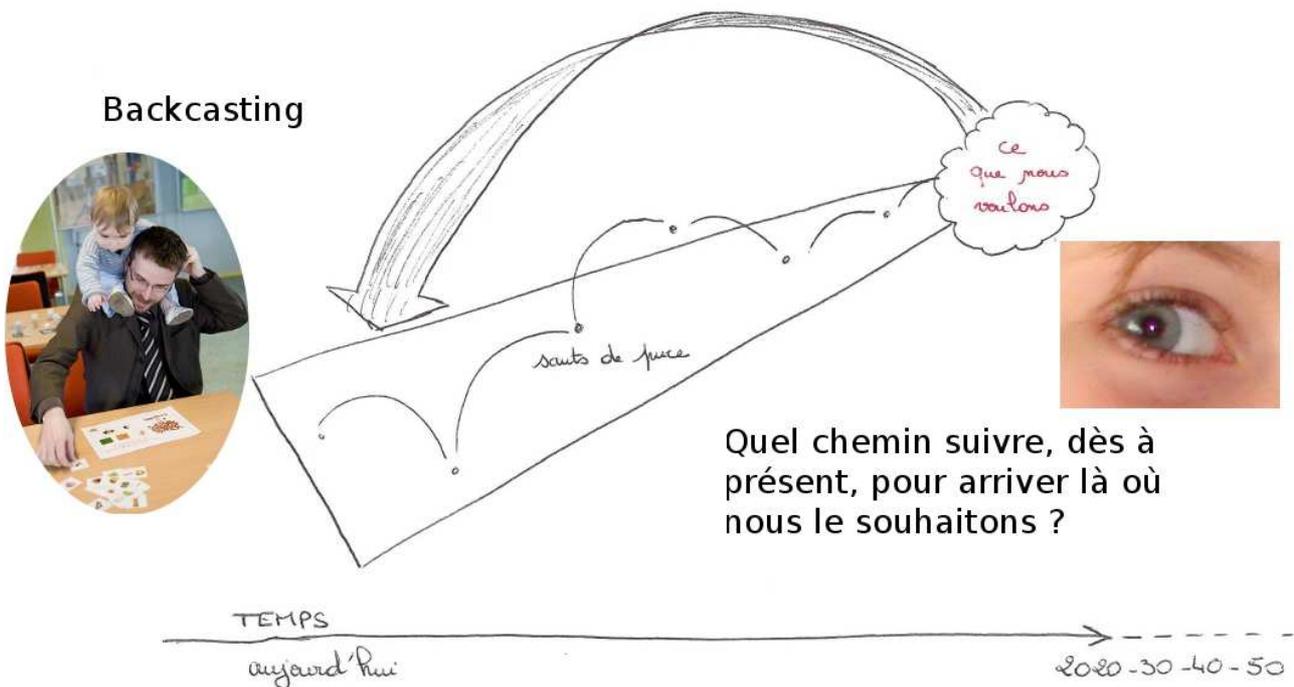
Approche cognitive de l'apprentissage (cognitivisme) : Théorie qui postule, à l'inverse du behaviorisme, que l'apprentissage s'explique avant tout par des processus mentaux (cognitifs) qui se traduisent notamment par un enrichissement et/ou une remise en cause des représentations des individus.

Atelier : *« Tout seul, on va plus vite, mais ensemble, on va plus loin. »* Le terme d'atelier est volontiers utilisé en prospective car il est le reflet d'une dynamique de travail participative et studieuse. Au contraire d'autres types de réunions, les ateliers sont un des moyens les plus efficaces pour éviter la

censure, l'inefficacité, la perte de temps, les non-dits, les répétitions, le conservatisme des idées... Ils constituent un investissement pour chacun des participants puisque, dans l'idéal, ils les mobilisent une journée. Ils créent une dynamique de groupe et, par la même, permettent d'encourager le travail collectif dans une atmosphère studieuse. Les participants viennent ainsi plus en producteurs de réflexion qu'en consommateurs.

Attitudes (4) face à l'avenir (d'après Hasan Ozbekhan, professeur à l'université de Pennsylvanie, participa en 1975 à l'étude de la Datar sur la méthode des scénarios) : **passivité** = subir l'avenir sans réagir (autruche); **réactivité** = s'apprêter à combattre les éventuelles difficultés (pompier); **préactivité** = se préparer aux changements (assureur); **proactivité** = provoquer le changement (conspirateur)

Backcasting (ou analyse rétrospective normative) : par opposition au forecasting, le backcasting est une réflexion qui permet de développer une stratégie à partir d'un idéal à atteindre. Il faut imaginer être déjà dans l'avenir et se retourner. Le regard porte alors sur le chemin parcouru. Il remonte ainsi le temps jusqu'à aujourd'hui pour identifier les choix à opérer qui permettront d'arriver là où il le souhaite.



Quel chemin suivre, dès à présent, pour arriver là où nous le souhaitons ?

Benchmarking comparaison de façons de faire et de méthodes. S'il s'agit de méthodes développées par des territoires, on parle de *benchmarking territorial*.

Boîte noire (ou black box) : une boîte noire correspond à un système organisé (un territoire politique, une entreprise). Il est alimenté par des variables (intrants) et producteur de résultats (extrants ou outputs). Ses fonctionnements internes sont méconnus de l'extérieur, d'où la dénomination « boîte noire ». Ces termes sont couramment utilisés en prospective d'entreprises. Certaines prospectives territoriales, inspirées par la prospective d'entreprises, en ont cependant repris le vocabulaire. Voir aussi *output* et *intrant*.

Bottom/up : correspond à la maîtrise progressive d'éléments simples, que l'on combine pour cheminer vers une complexité de plus en plus grande. Le raisonnement se met en place par tâtonnement, du simple au complexe. La réflexion est ascendante allant du détail à la synthèse, du local au national, etc. La décision politique mûrit localement, alimentée par l'expérience de terrain. On assiste aujourd'hui à un intérêt croissant pour le bottom/up, au détriment du top/down (voir définition).

Codebook : voir communauté épistémique

Communauté de pratique : Une communauté de pratique rassemble des membres homogènes, engagés dans la même pratique, et dont l'objectif principal est l'amélioration de l'activité à travers une réflexion sur leurs pratiques. Cet objectif est atteint à travers la construction, l'échange et le partage d'un répertoire commun de ressources. Les communautés de pratique se caractérisent par leur nature auto-organisée. En effet, les individus participent à ces communautés, non pas parce que la hiérarchie

les y pousse, mais parce que cette participation leur permet de faire progresser leur expertise et d'améliorer leur compétence dans leur domaine d'activité.

Communauté épistémique : Cette communauté rassemble des individus possédant des compétences hétérogènes mais qui partagent un objectif cognitif commun orienté vers la création de connaissances. L'unité de la communauté est assurée par l'existence d'une « **autorité procédurale** ». Cette dernière mobilise et évalue les membres de la communauté en fonction de l'objectif à atteindre et définit les moyens à mettre en œuvre. Étant donné que les communautés épistémiques poursuivent un but cognitif de création de connaissances et que leurs membres sont hétérogènes, la création d'un « **codebook** » est souvent nécessaire. Ce dernier, en tant que dictionnaire et ensemble de règles de grammaire permettant l'usage efficace du dictionnaire, favorise, en effet, la communication interne et facilite la synergie des variétés individuelles.

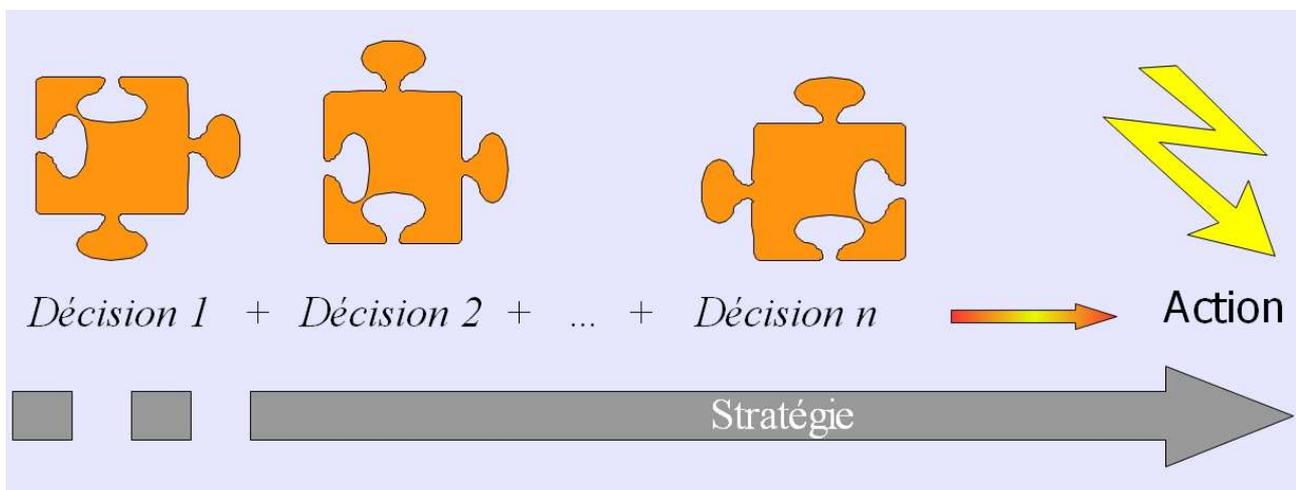
Conduite du changement : Voir *aide à la décision*

Correction d'erreurs : Chris Argyris et Donald Schön ont décrit deux façons de corriger des erreurs :

- les pratiques et les comportements sont corrigés à partir de notre expérience, sans remise en cause des valeurs, des normes, des objectifs et des stratégies (on parle d'**apprentissage en simple boucle**),
- soit les valeurs, les normes, les objectifs et les stratégies sont d'abord remis en cause puis, par voie de conséquence les pratiques et les comportements qui en découlaient (on parle d'**apprentissage en double boucle**). (Voir *shifts, représentations*).

Création de connaissances : enrichissement et/ou remise en cause des représentations d'un ou de plusieurs individus.

Décision/Action/Stratégie (A lire : *fiche sur le difficile passage de la réflexion à l'action*) : les termes *d'action*, de *décision* et de *stratégie* se substituent souvent les uns aux autres alors qu'ils ne recouvrent pas la même réalité. D'une part, il ne suffit pas d'exiger (*décision*) pour que les choses se fassent (*action*). D'autre part, la *stratégie*, pour faire face à toutes les éventualités, est une succession de réponses et donc de *décisions*. *L'action*, quant à elle, est l'acte final, issu de cette succession de *décisions*.



Déduction : méthode de raisonnement par laquelle on admet d'un principe ou d'une hypothèse toutes les conséquences qui en découlent. La forme la plus classique de la déduction est le syllogisme dans lequel on conclut d'une affirmation à caractère général à une situation particulière (tous les hommes sont mortels & je suis un homme -> donc je suis mortel). Les raisonnements déductifs s'opposent aux raisonnements inductifs (Voir *induction*). Une réflexion prospective se nourrit tantôt de raisonnements inductifs (quelles sont les variables caractéristiques de mon système de réflexion ?), tantôt de raisonnements déductifs (quelles conséquences aura tel scénario ?).

Diagnostic prospectif : appréciation des éléments objectifs pour dégager les atouts et les handicaps pour l'avenir. Il n'a pas besoin d'être exhaustif, ni de contenir les chiffres les plus récents. Il ne dresse

pas un état de la situation mais réunit les tendances, les possibles ruptures, les germes de changement. Il comprend nécessairement une phase de rétrospective (d'où venons-nous ?). Réunir au préalable les premiers éléments qui le constitueront puis le faire compléter par les participants à la démarche prospective permet de gagner en efficacité.

Enjeu : point de passage obligé pour les acteurs aux issues incertaines et multiples. Il se manifeste dans un contexte où il y a possibilité de perte ou de gain pour chacun des acteurs impliqués.

Espace morphologique : correspond aux champs des possibles c'est-à-dire aux combinaisons d'éléments d'un système que l'on juge concevables pour l'avenir selon des seuils minimums de probabilité.

Étude, démarche et exercice de prospective : une distinction est opérée entre les trois types de réflexions qui repose sur le degré souhaité d'apprentissage, d'expertise et de changements. Les *études* sont l'œuvre d'experts et souvent (mais pas toujours) spécialisées dans un domaine. Les *exercices*, au contraire, mettent l'accent sur les processus collectifs de travail. Ils recouvrent la notion d'apprentissage, d'humilité et de droit à l'erreur. Les *démarches* se rapprochent des exercices. Comme eux, elles mettent l'accent sur les apprentissages plutôt que sur l'expertise. Cependant, les *démarches* sont davantage dans l'idée d'apprendre en marchant, d'emporter avec elles toute une organisation, de conduire un changement... chemin faisant.

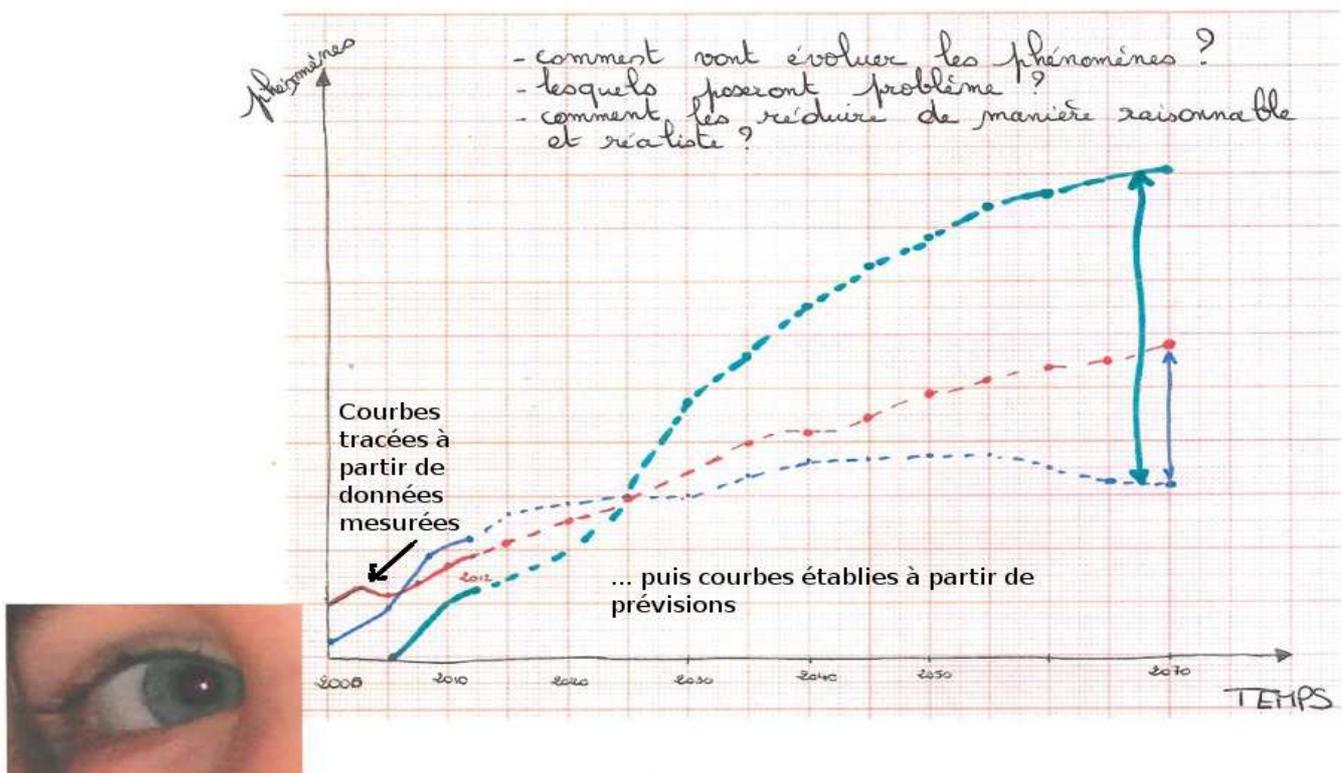
Évaluation : évaluation et prospective sont guidées par des valeurs communes. Une prospective se nourrit judicieusement d'un travail final d'évaluation, éventuellement lors de la mise en place d'une veille.

Faits porteurs d'avenir : voir germe de changement

FFOM : voir AFOM

Forecasting (voir également *backcasting*) : avant tout utilisé pour déterminer le temps qu'il va faire (météo), le forecasting, en aménagement du territoire, imagine tout ce que l'on peut attendre raisonnablement d'un projet et ce qui peut advenir. Il prolonge les tendances et cherche les moyens de les infléchir, de les encourager ou de rompre avec elles. Le regard est dans le présent et cherche sa voie.

Forecasting



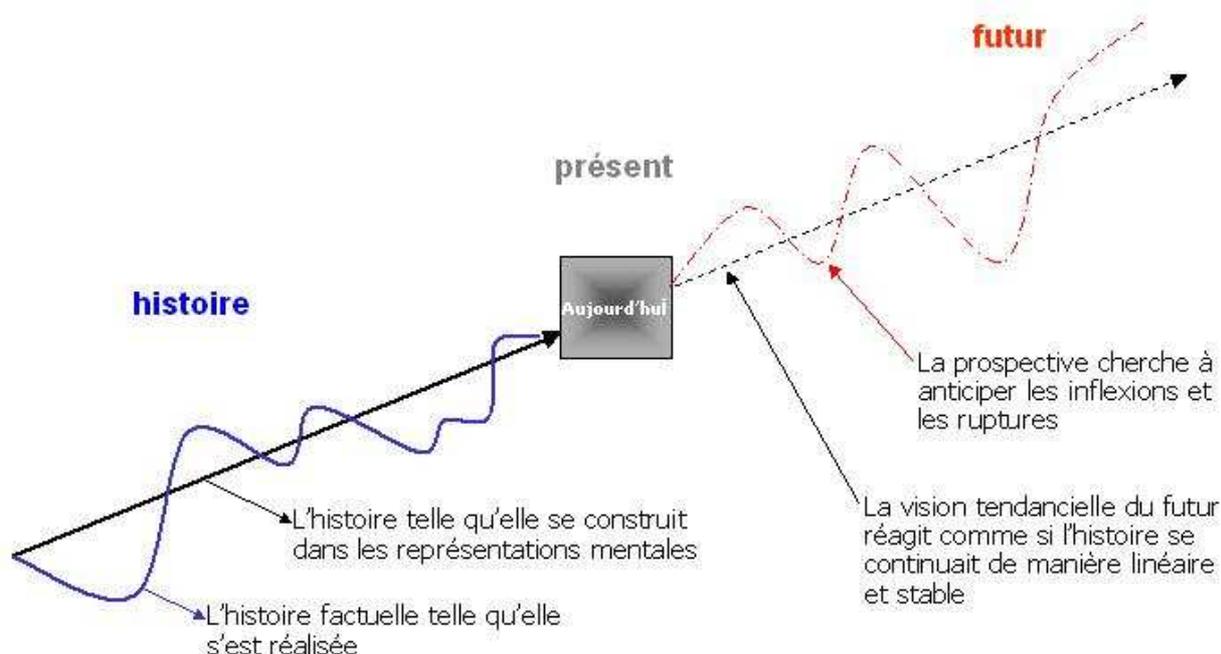
Futurible : terme résultant d'une contraction des termes futur et possible et désignant les futurs possibles.

Germes de changement (env. signaux faibles et faits porteurs d'avenir) : phénomènes, encore peu perceptibles, qui pourraient à long terme avoir des incidences déterminantes sur l'avenir.

Gouvernance : procédure de décisions qui se fonde sur la négociation et le compromis et permet des interactions entre les acteurs publics et la société.

Histoire / passé : Il existe au moins deux passés : celui qui a eu lieu et celui qui nous a été raconté. Le premier n'est pas linéaire mais connaît des inflexions, des accidents. Le second, au contraire, est simplifié, lissé par les souvenirs lors du récit. Il en sera de même du futur : celui qui adviendra se démarquera toujours du futur projeté.

Fig. 2: Passés, présents, futurs



Extrait du quiz pour conduire un exercice de prospective territoriale, Certu, 2008

Induction : méthode de raisonnement consistant à aller des effets à la cause, des faits particuliers aux lois qui les régissent. A partir d'expériences, de témoignages, d'indices, de signaux recueillis sur le terrain, on cherche à comprendre, à trouver, pas à pas, une règle universelle qui éclairera un phénomène. Sherlock Holmes induit plus qu'il ne déduit (Voir : *déduction*). Il ne connaît pas la vérité (la règle) mais la recherche progressive d'indices lui permet de la détenir. Une réflexion prospective se nourrit tantôt de raisonnements inductifs (quelles sont les variables caractéristiques de mon système de réflexion ?), tantôt de raisonnements déductifs (quelles conséquences aura tel choix politique sur mon avenir ?).

Intrant (ou *variable d'entrée*) : Les intrants sont les éléments qui nourrissent un système (Voir aussi *boite noire* et *output*).

Invariant : quelle que soit la manière dont évolue le système, l'invariant ne connaîtra pas d'évolutions. Lorsque l'invariant est un élément majeur aux conséquences déterminantes sur le système, il est une *tendance lourde inéluctable*.

Lien de causalité (entre des variables) : cf. variables

Matrice : elle se compose d'un nombre suffisant de variables et met en évidence les relations entre elles : lesquelles influent sur les autres ? Lesquelles dépendent des autres ?

Matrice d'impacts croisés : lors d'une analyse du système prospectif, la matrice d'impacts croisés porte les variables en lignes et en colonnes pour analyser leurs relations et les influences, plus ou moins forte, que chacune a sur les autres. Le Lipsor² propose MicMac, une méthode et son outil informatique pour réaliser ce type de matrice.

Mobilisation : Voir *aide à la décision*

Orientation stratégique : Voir *aide à la décision*

Output (ou extrant ou variables de sortie) : résultat qui découle du système (cf. intrant et boîte noire)

Planification : souvent spatiale, elle prend la forme de documents d'urbanisme (Scot, PLU, PDU). Elle définit des objectifs d'utilisation du sol et opte pour des moyens de réalisation, à partir d'enjeux de développement. Elle peut se nourrir de prospective pour dépasser les ambitions actuelles et inscrire la réflexion au-delà des mandats politiques et des crispations ambiantes.

Pensée latérale : elle a été théorisée par le docteur Edward de Bono. Lors de travaux collectifs conduits pour résoudre un problème, les solutions impossibles ou irréalistes sont conservées et servent de tremplins jusqu'à la découverte d'une solution valide et innovante (Voir *pensée verticale*).

Pensée verticale : elle correspond à notre manière classique de résoudre des situations complexes. Pas à pas, on rejette pour les oublier des hypothèses qui ne paraissent pas applicables. On franchit ainsi des étapes en construisant des résultats intermédiaires. La pensée progresse, par déduction, en validant pas à pas des hypothèses mais elle rejette également un nombre croissant d'idées, suivant les arguments suivants : l'idée n'est pas bonne, ça ne saurait être comme ça, ça ne marchera jamais, c'est au-dessus de nos moyens, c'est stupide ; ça ne sert à rien, c'est inutile ; ce n'est pas comme ça qu'on a l'habitude de procéder (Voir *pensée latérale* et *déduction*).

Praxéologie : science ou théorie de l'action. Elle traite des lois de l'action humaine qui conduisent à des conclusions opératoires (recherche opérationnelle, cybernétique, etc.) Elle mesure ainsi la capacité des acteurs à réfléchir et agir ensemble.

Préactivité/Proactivité : voir *Triangle grec*

Prédiction : pour la prospective, la prédiction est une imposture.

Prévision : estimation du futur, assortie d'un degré de confiance. Elle est différente de la prospective. La prévision peut nourrir la réflexion prospective mais n'a pas sa capacité à introduire des ruptures dans les tendances passées et les représentations.

Process : ensemble d'étapes d'évolution ou de transformation d'un produit ou d'un phénomène.

Projection : prolongement ou inflexion dans le futur de tendances passées. Les projections, en inscrivant l'avenir dans la continuité du passé, ne parviennent pas à envisager collectivement les ruptures. La prospective rompt avec cette pratique de la projection, en construisant d'autres scénarios que des scénarios au fil de l'eau. Elle permet de placer à leur juste valeur les constats d'une situation au profit d'analyses dynamiques, prenant en compte les tendances passées et envisageant des ruptures.

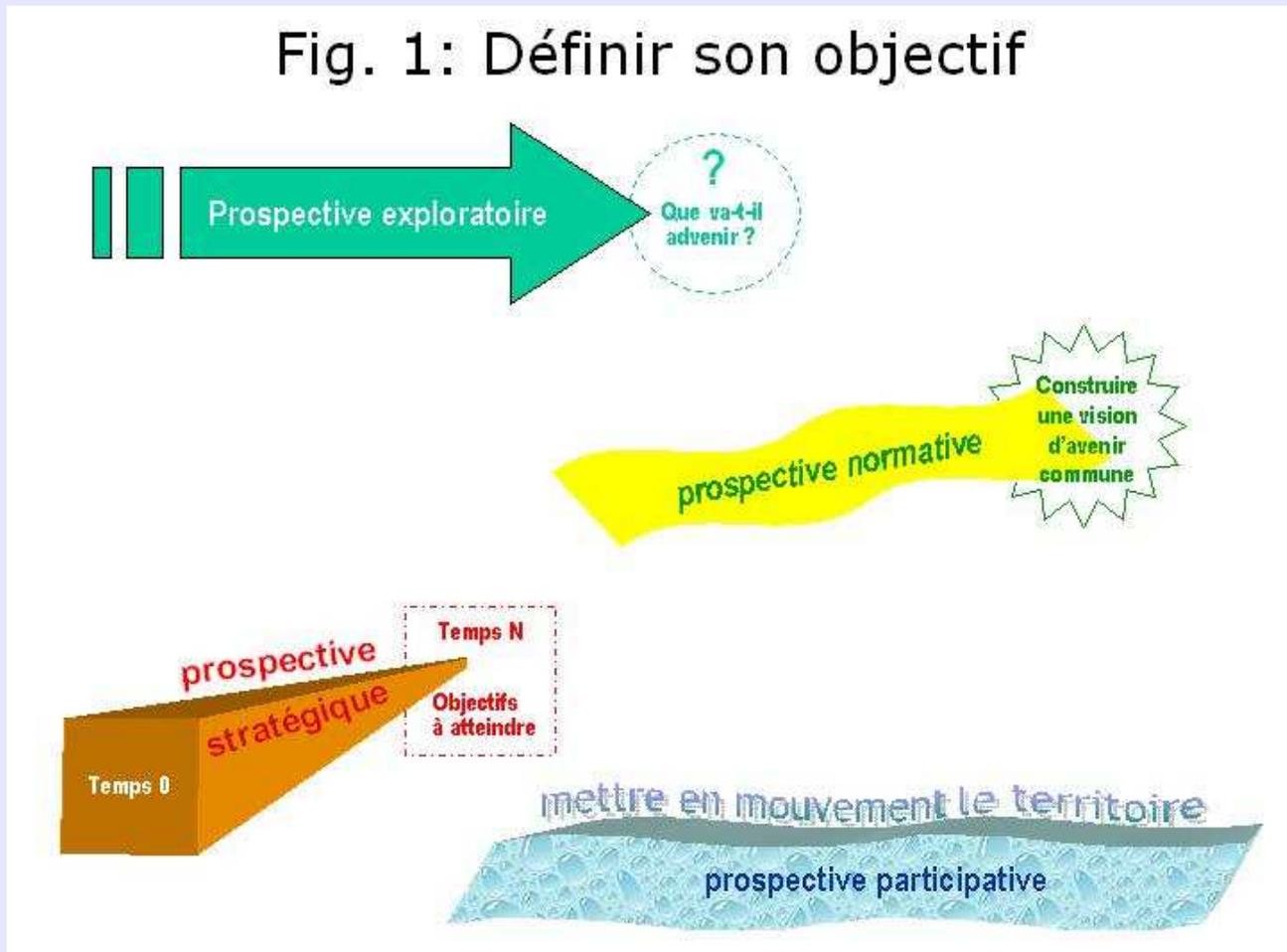
² Laboratoire d'Innovation de Prospective Stratégique et d'Organisation, laboratoire du CNAM, Paris

La prospective quelques définitions parmi d'autres

1. Prospective : terme de **Gaston Berger** (1896-1960) pour qualifier les recherches sur l'avenir possible. « *Demain ne sera pas comme hier. il sera nouveau et il dépendra de nous. Il est moins à découvrir qu'à inventer.* » La prospective lui survit sous la forme d'un processus créatif, pluridisciplinaire, participatif, impliquant les parties prenantes, organisé à différents niveaux (de l'infra départemental à l'international), qui pense l'homme, son environnement, l'organisation de la société et rompt avec l'habitude de subir l'avenir sans l'anticiper ou le préparer.

2. Le Centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions (Certu) distingue quatre grands types de prospective, en fonction du but recherché :

Fig. 1: Définir son objectif



Extrait du quiz pour conduire un exercice de prospective territoriale, Certu, 2008

- **La prospective exploratoire** : la plus communément répandue. Elle 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.
Cette prospective dessine à grands traits des images du futur – des 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... On confond souvent ce type de prospective avec la prévision. La prospective exploratoire est utilisée en prospective territoriale pour bâtir les socles informationnels destinés aux groupes de travail. Mais ce type de prospective reste généralement une affaire de prospectivistes. La prospective territoriale, elle, s'appuie sur deux formes principales : la prospective normative et la prospective participative.
- **La prospective normative** : a pour objectif de définir une vision d'*avenir commune* aux acteurs locaux. Celle-ci doit ensuite servir de cadre général, de référence, pour mettre en œuvre le changement, à tous les niveaux. Elle produit plutôt de grandes orientations stratégiques que des

objectifs concrets clairement définis. Elle interroge davantage sur les finalités que sur les moyens, sa cible étant l'introduction du changement dans les pratiques – l'horizon recule lorsqu'on avance. Elle est donc généralement suivie d'une planification ou d'une programmation qui vont, elles, porter exclusivement sur les objectifs et les moyens, comme le volet *Charte* d'un SRADT par exemple. C'est l'une des deux grandes formes de la prospective territoriale.

- **La prospective participative** : ne recherche pas le résultat dans les contenus de la réflexion mais dans le processus lui-même. Car elle vise à *mettre en mouvement* le territoire par la concertation, le débat public, l'intelligence collective, etc. Elle se focalise donc sur la mobilisation, la participation, l'animation des échanges, l'implication des acteurs. Elle est le produit des années 90, moment où émerge la notion de gouvernance, la démocratie délibérative ; elle s'est aussi incarnée dans les Conseils de développement, par exemple. C'est la seconde des deux grandes formes de la prospective territoriale.
- **La prospective stratégique** : celle-ci a pour but de *fixer un objectif précis* à atteindre à un horizon considéré. Aussi, cette prospective s'articule-t-elle naturellement avec la programmation – stratégie, tactique – et l'évaluation. Pour pouvoir atteindre cet objectif, il est préférable d'agir sur un environnement contrôlé. C'est pourquoi un territoire est rarement l'objet d'une telle prospective, car qui le contrôle vraiment ? La prospective stratégique s'adresse donc surtout à des organisations fondées sur des rapports de subordination, comme les entreprises, ou à des structures publiques de type CCI par exemple. Il est important de ne pas la confondre avec la prospective territoriale.

Pour conclure, la prospective territoriale recouvre deux formes : la prospective normative qui a pour but de définir une vision d'avenir du territoire, et la prospective participative qui vise à mettre en mouvement les acteurs d'un territoire. Les deux dimensions peuvent se combiner dans un même exercice.

3. Prospective des collectivités dite territoriale & prospective des entreprises dite stratégique : lorsqu'au milieu des années 1980, peu après la décentralisation, les territoires se sont emparés de la méthode prospective, celle-ci était déjà largement diffusée dans les entreprises. La prospective territoriale peut s'enrichir de la prospective stratégique des entreprises, même si prospective territoriale et prospective stratégique diffèrent pour plusieurs raisons. D'abord, un territoire n'est pas une entreprise. Le territoire est riche d'une multiplicité d'acteurs, alors que le milieu de l'entreprise est plus fermé. Il en découle une seconde spécificité de la prospective territoriale, par rapport aux prospectives d'entreprises, qui est la multitude des acteurs. Celle-ci rend plus difficile la mise en place de l'action puis son suivi. Le besoin d'une démarche participative apparaît donc beaucoup plus fort. Par ailleurs, la concurrence entre territoires, même si elle existe, est loin d'être de la même ampleur que celle qui existe entre les entreprises. Enfin, la quatrième distinction concerne le temps de l'élu et du projet de territoire (5/10/20 ans) qui ne sont jamais les mêmes que ceux des dirigeants et du projet d'entreprise (1/3 ans).

4. Jean-Philippe Bootz distingue l'aide à la décision, la conduite du changement, l'orientation stratégique et la mobilisation (Voir aide à la décision).

(Art du) récit (ou storytelling) : le récit ou storytelling (sens littéral de « raconter des histoires ») est une technique de communication. Les perspectives pour le futur sont racontées comme des histoires dans lesquelles chacun peut se retrouver. Ces récits rendent plus concrets les futurs possibles puisque le lecteur est plongé dans une histoire dont il pourrait être le héros dans 10, 20 ou 30 ans. Souvent illustrés de manière plus ou moins futuristes, ils plongent leurs lecteurs dans différents contextes pour les aider à différencier les alternatives qui s'offrent à eux. Cette méthode du storytelling est aussi communicante que persuasive. Pour certains qui lui reprochent de manipuler les esprits les plus passifs, elle aurait le défaut de ses qualités.

Représentations : elles sont soit individuelles, soit collectives et influent sur les idées reçues et les valeurs. Un travail pour les repérer et en discuter est indispensable car elles conditionnent les visions du futur. Sans changement des représentations, les pratiques bonnes ou mauvaises évoluent très peu ou pas du tout (Voir *Shifts, correction d'erreurs*).

Rétrospective : phase indispensable à toute démarche de prospective parce qu'elle permet de faire un bilan des actions et projets conduits par le passé. Elle aide à comprendre d'où vient le territoire et ce qu'il est aujourd'hui.

Rupture : discontinuité parfois progressive, souvent brutale dont la survenance ne résulte pas d'un choix délibéré des décideurs. La prospective recherche ces ruptures qui brisent les projections.

Approche SAS pour « *story and simulation approach* » : pour mieux cerner les perspectives d'avenir, l'approche SAS combine des scénarios quantitatifs (modèles de calcul) et qualitatifs (points de vue d'experts et de politiques sur les perspectives futures). Deux équipes de travail travaillent de manière itérative pour convertir les données quantitatives en éléments qualitatifs, et inversement. Elles aboutissent ainsi à des scénarios très riches qui combinent les avantages des approches qualitatives et quantitatives. Développée par Joseph Alcamo, cette méthode est aujourd'hui particulièrement plébiscitée par les porteurs de prospectives environnementales.

Scénario (pl.: scénarios) : ce mot qualifie un assemblage d'hypothèses, effectué dans le respect de cinq conditions : vraisemblance, pertinence, cohérence, importance et transparence (cf. fiche spécifique sur *les scénarios : les construire, s'en servir, les dépasser*).

Shifts : les shifts sont les changements qui se produisent dans les faits (shifts in action) mais également et surtout dans les esprits (shifts in minds). La formule « shifts in mind for shifts in action » signifie que les vrais changements ne sont possibles que si, préalablement (ou au moins simultanément), se sont produits des changements dans les esprits, c'est à dire si chacun a accepté de modifier ses représentations de la réalité (Voir *correction d'erreurs, représentations*).

Signal faible : cf. germe de changement

Storytelling : cf. récit

Stratégie : procédé qui présente des jeux de décisions, à prendre en fonction des circonstances (voir aussi *décision et action*).

SWOT : voir AFOM

Système/systémique : l'analyse des systèmes (ou l'approche systémique) a d'abord été utilisée en biologie et en linguistique avant d'être employée par les prospectivistes et les urbanistes. Le système est ce qui environne l'objet d'étude. Lorsque les liens de causalité entre deux phénomènes ne sont pas évidents, leur compréhension s'enrichit d'un regard plus global qui porte sur les phénomènes environnants et leurs relations avec l'objet d'étude. Dans un système « déplacements », les suppositions sur le mode de transport utilisé pour relier domicile et lieu de travail ne sont pas toujours vérifiées. L'accessibilité en transports en commun, le tout-voiture, le stationnement, les aménagements pour cyclistes, les heures d'ouverture, les choix individuels de vie sont en effet autant d'éléments qui ont des effets sur les logiques d'équilibre du système.

Tendance (ou trends) : orientation que prend un phénomène. Elle est une composante d'un « futur nécessaire », déjà programmé (projets, programmes engagés). On distingue trois types de tendances : les tendances inéluctables, les tendances lourdes et les germes de changement (Voir *la définition des trois*).

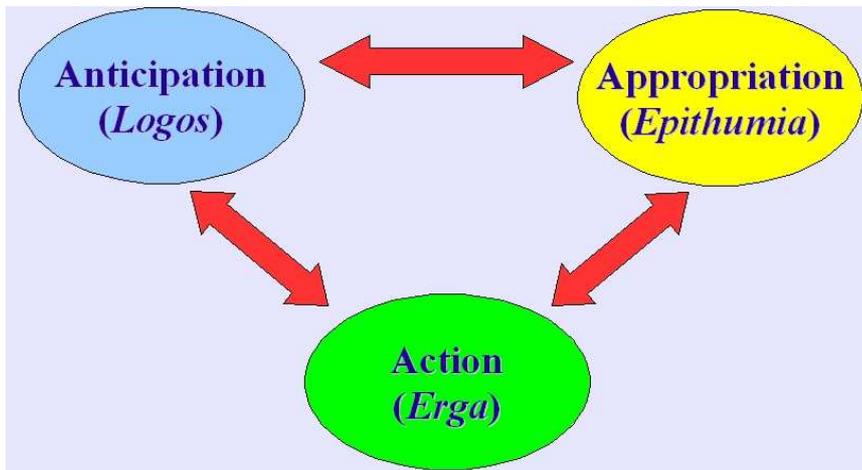
Tendance inéluctable : selon les cas, la tendance est inévitable et non maîtrisable (vieillesse de la population, obsolescence, etc.) ou née d'une échéance programmée et non modifiable (délai de prescription, date butoir, etc.). Elle est alors inéluctable.

Tendance lourde : mouvement affectant un phénomène de façon suffisamment significative et sur une période suffisamment longue pour que l'on puisse prévoir son évolution dans le temps. Elle présente ainsi un caractère moins profond, moins prédéterminé que la **tendance inéluctable**. Le repérage d'une tendance lourde permet de fixer des « pré-connus » et donc d'anticiper des avènements probables à partir de l'analyse approfondie de processus dominants. Il s'agit de percevoir et d'argumenter les évolutions majeures en cours actuellement sur un territoire donné et qui devraient se poursuivre sur le champ de la problématique considérée. Quatre types de tendances lourdes peuvent être distingués : les tendances lourdes **liées à l'environnement contextuel** (évolutions de certaines variables exogènes) ;

les tendances lourdes **spécifiques au territoire** (issues du diagnostic prospectif) ; les tendances lourdes **génériques** repérées dans la littérature prospective, à adapter au contexte particulier du territoire étudié ; les **grands projets structurants** en cours de réalisation, projetés à un horizon précis ou simplement envisagés par certains acteurs socioprofessionnels ou institutionnels (en matière de voiries, équipements, infrastructures).

Top/down : le raisonnement va du plus compliqué au plus simple. La complexité se réduit à chaque nouvelle étape. La réflexion est descendante, du général au particulier. En politiques publiques, ce schéma accorde beaucoup d'importance à la décision rationnelle : le haut gouverne et la base applique (Voir : *Bottom-up*).

Triangle grec : le triangle grec met en scène le *logos* (la rationalité qui aboutit au bleu de l'anticipation) qui se conjugue à l'*épithumia* (le désir qui est la source de toute appropriation) pour donner l'*erga* (les actions, les réalisations). Cette notion, développée en prospective par Michel Godet, distingue (1) le temps bleu de l'anticipation (les changements possibles et souhaitables sont recherchés) (2) du temps vert de la préparation à l'action : les choix stratégiques sont élaborés et évalués pour se préparer aux changements attendus (*préactivité*) ou provoquer les changements souhaitables (*proactivité*).



Utopie : d'après le toponyme Utopia donnée à une île de l'œuvre de Thomas More, sur laquelle il faisait bon vivre (*grec : eu-topos, lieu du bonheur*). Une utopie est un idéal inaccessible qui ne tient pas compte de la réalité. La réflexion prospective cherche ce qui est vraisemblable et prend donc position contre les opinions chimériques. Malgré cela, des scénarios utopiques sont parfois créés en prospective pour marquer les esprits, tout comme l'a fait la satire de Thomas More.

Valeurs : la prospective recherche les valeurs qui guident les territoires, ces manières affectives de l'habiter et de l'apprécier. Elles sont tantôt cachées, tantôt différentes de celles qui viendraient spontanément à l'esprit.

Variable-clé : élément qui caractérise le système étudié ou son environnement. Elle peut être :

- **interne/externe** : elle est, selon le cas, **interne** au système (ou **endogène**) c'est à dire que soit elle est maitrisable sur le territoire, soit les acteurs du territoire peuvent y contribuer (l'attachement des habitants à leur lieu de vie, par exemple) ou **externe** (également qualifiée d'**exogène**) : elle est en effet régie par des acteurs extérieurs sur lesquels le territoire n'a pas d'influence (par exemple, le prix du baril de pétrole ou la politique agricole commune, discutée à l'échelle européenne).
- **dépendante/indépendante** : certaines variables sont dépendantes des autres de manière **directe** ou **indirecte**. Si la variable A entraîne (ou est entraînée par) une autre variable B, on identifie un **lien de causalité** direct, actuel ou à venir plus ou moins fort entre A et B. Des liens de causalité indirecte existent également entre les mêmes variables. Enfin, des liens particuliers de causalité réciproque existe.

Causalité directe : A influence B : lien direct de A sur B

Causalité indirecte : C influence D qui influence A : lien indirect de C sur A

Causalité réciproque : A influence B et B influence C qui influence A.

- **motrice/non motrice** : l'influence d'une variable dans le système détermine la capacité à le faire évoluer (ou à le figer). Très influente sur le système, elle est dite motrice et donc stratégique.

Veille : elle permet de vérifier que l'exercice de prospectif ne s'est pas trompé mais surtout de le faire vivre dans la durée. Idéalement, sa mise en place est à envisager dès le lancement de l'exercice. Les indicateurs qu'elle contiendra sont ensuite choisis progressivement.

Verbatim : compte-rendu intégral d'une interview (ou d'une action), qui permet de reconstituer les conditions dans lesquelles les mots ont été utilisés (ou les actions menées).

Références, sources, bibliographie :

Bootz J.P., Kern F., *Les communautés en pratique : leviers de la gestion des connaissances pour le manager et l'entrepreneur*, Hermès (Traité Management et gestion des STIC, IC2), 2009.

Bootz J.P., Monti R., *Les démarches prospectives : de l'aide à la décision à la conduite du changement. Construction d'une typologie interprétative en termes d'apprentissage organisationnel*, Finance Contrôle stratégie, publication prévue, 2008.

Bootz J.P., *La prospective un outil de création de connaissances : perspective cognitive et observation participante*, Finance Contrôle Stratégie, vol 8, Issue 3, 2005.

Bootz J.P., *Prospective appliquée, création de connaissances et apprentissage organisationnel : Construction d'un modèle explicatif fondé sur une approche cognitive*, Thèse de doctorat, CNAM Paris, Strasbourg I, septembre 2003.

Philippe Durance, Michel Godet, Philippe Mirénowicz et Vincent Pacini, *La prospective territoriale, pour quoi faire ? Comment faire ?* - Cahier du Lipsor – série recherches

Galley J.C., Goux-Baudiment F., Soulet G., Courson J., *Quiz pour conduire un exercice de prospective territoriale*, Certu, 2008

Godet Michel, Manuel de prospective stratégique, 2 tomes, Dunod, 1997.

Godet Michel, en collaboration avec Régine Monti, Francis Meunier, Fabrice Roubelat, *la boîte à outils de prospective stratégique*, Cahiers n°5 du LIPSOR

Godet Michel, en collaboration avec Philippe Durance, *Prospective stratégique, problèmes et méthodes*, Cahiers n°20 du LIPSOR

Le Bourhis Gwénaëlle, *Il y a démarche et démarche... - Petit précis terminologique signé des Persans Usbek et Rica*, article, 2007

Dreal des Pays de la Loire, *Le difficile passage de la réflexion à l'action* (téléchargeable en ligne)

Accueil > Connaissance et évaluation > Prospective territoriale > Passer de la réflexion à l'action > [Synthèse bibliographique "le difficile passage de la réflexion à l'action"](#)

Dreal des Pays de la Loire, *Les scénarios, les construire, s'en servir, les dépasser* (téléchargeable en ligne)

Accueil > Connaissance et évaluation > Prospective territoriale > Les outils de la prospective territoriale > [Les scénarios : les construire, s'en servir, les dépasser](#)

Dreal des Pays de la Loire, *Les outils mobilisables lors de travaux de prospective territoriale* (téléchargeable en ligne)

Accueil > Connaissance et évaluation > Prospective territoriale > Les outils de la prospective territoriale > [La boîte à outils de prospective territoriale](#)

Dreal des Pays de la Loire, *Les processus de travail collectif : conseils pour leur mise en place* (téléchargeable en ligne)

Accueil > Connaissance et évaluation > Prospective territoriale > [Comment et pourquoi mettre en place des processus de travail collectif ?](#)

Dreal des Pays de la Loire, *Comment rédiger un cahier des charges de prospective territoriale ?* (téléchargeable en ligne)

Accueil > Connaissance et évaluation > Prospective territoriale > [Comment rédiger un cahier des charges de prospective territoriale ?](#)

Direction régionale
de l'environnement,
de l'aménagement
et du logement
**Service de la connaissance
des territoires et de
l'évaluation**
34, place Viarme
BP 32205
44022 Nantes cedex 1
Tél : 02.40.99.58.28
Fax : 02.40.99.58.27

Photo de couverture : salon Cambacères © Arnaud Bouissou/METL-MEDDE