

DREAL

Pays de la Loire

service
connaissance
des territoires
et évaluation

Août 2012

Prospective Territoriale

*Le difficile passage de la
réflexion à l'action*

Synthèse bibliographique

Rédition d'août 2012

**OUTILS
ET REPÈRES**

Collection

n° 13




Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

PRÉFET
DE LA RÉGION
PAYS DE LA LOIRE

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

Synthèse bibliographique

Le difficile passage de la réflexion prospective à l'action

Résumé :

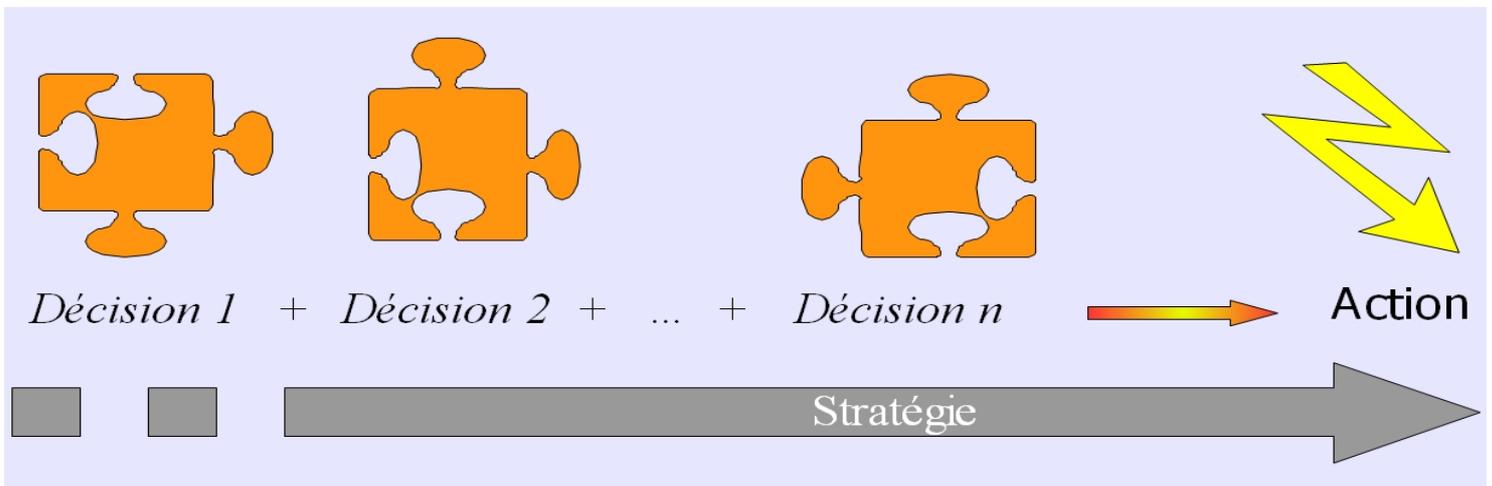
La réflexion prospective se met au service de l'action mais, dans les territoires, où les acteurs impliqués sont nombreux, traduire les paroles en actes reste plus difficile. La pratique a permis d'imaginer des organisations de travail, des méthodes et des outils, qui facilitent le passage à l'action mais ne sont jamais pleinement satisfaisants. Une nouvelle approche, inspirée de l'apprentissage organisationnel, bouleverse progressivement les pratiques actuelles. Et si aucune action n'était possible sans que ceux qui mettent en œuvre une stratégie n'aient contribué à son émergence ? Et si réflexion et action se conduisaient simultanément ? Et s'il fallait même agir d'abord, pour ensuite savoir ?

La réflexion prospective est ce temps accordé pour examiner l'avenir de manière individuelle ou collective. D'une certaine manière, réfléchir constitue déjà une action. Toutefois, la volonté de placer les réflexions prospectives au service de l'action prédomine, afin qu'elles gagnent en légitimité. La prévision utile n'est pas celle qui se réalise, mais celle qui a permis l'action.

La prospective n'est pas un amusement intellectuel mais utile pour au moins préparer le changement et idéalement le provoquer. Comment favoriser, en prospective territoriale, le passage de la réflexion à l'action ? Cette analyse bibliographique présente les recherches sur ce sujet.

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).



Le passage difficile de la réflexion à l'action

Tous les auteurs s'accordent sur le lien qui existe entre prospective et stratégie. Seules quelques divergences, traduites sous forme de mises en gardes, existent. Par ailleurs, l'emploi de termes techniques ne saurait masquer la réalité : quelle que soit la terminologie adoptée, il reste communément admis qu'à la réflexion prospective succède l'action. Or, l'expérience montre que les démarches produisent de la connaissance mais peu de changements utiles.

Les confusions terminologiques concernent l'action, jamais la réflexion.

En dépit de quelques hésitations, la plupart des écrits assimilent la prospective à une réflexion et la stratégie à l'action.

Les contre-sens concernent la seconde phase d'action et de stratégie, très rarement la phase préalable de réflexion prospective. Parce que les termes *d'action*, de *décision* et de *stratégie* se substituent les uns aux autres alors qu'ils ne recouvrent pas la même réalité, certains auteurs tentent de clarifier

l'usage de ces termes. 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*.

La volonté du plus grand nombre est de mettre la réflexion au service de l'action.

L'idée que la prospective ouvre sur les choix possibles est largement partagée. La réflexion éclaire la route du décideur, l'aide à identifier les défis, les risques, les incertitudes, les avantages et inconvénients des stratégies possibles. L'action, quant à elle, est perçue comme le résultat principal de la réflexion. Elle ne saurait ni ignorer la réflexion préalable, ni aboutir avant la fin de l'étude.



Seul le Certu nuance cette nécessité de mettre la réflexion au service de l'action. Il distingue ainsi les études de prospective, telles que les a conduites la Datar pour ses travaux nationaux, des exercices de prospective, plus opérationnels. Mais le bilan que dresse aujourd'hui la Datar de ses anciennes pratiques autant que son souhait de disposer dorénavant de travaux plus pragmatiques indiquent au contraire que le résultat de ces travaux nationaux de prospective n'était pas pleinement satisfaisant. Elle cherche ainsi, à travers sa nouvelle

démarche « Territoires 2040 », les moyens de tendre vers ce que le Certu qualifie d'exercices.

L'influence du contexte est éclip­sée.

Les auteurs ne s'étendent pas sur le contexte dans lequel s'inscrit une démarche de prospective. Ils considèrent que tout contexte, s'il motive le choix de conduire une réflexion, n'influerait pas sur le passage à l'action. Seule une situation de crise (ou de prospérité), dans laquelle peut s'inscrire une démarche, est considérée comme un facteur facilitant le passage de la réflexion à l'action.

Grands projets et prospective

La possibilité que le passage à l'action soit simplifié lorsqu'une démarche de prospective territoriale naît dans un contexte de grand projet n'est pas envisagée. Dans la réalité, on imagine aisément qu'agir est facilité après une réflexion prospective qui a projeté le territoire au-delà de la réalisation d'un projet d'envergure.

Réflexions antérieures et prospective

De même, l'existence de réflexions antérieures est passée sous silence, comme si elle sans influence. Pourtant, lorsque plusieurs réflexions ont été conduites antérieurement sur un territoire, une démarche de prospective risque de paraître vaine et lasser ses contributeurs. A l'inverse, un territoire négligé jusqu'alors se sentira valorisé par toute réflexion dont il fera l'objet.

Crise et prospective

Certains auteurs reconnaissent cependant l'influence du contexte lorsqu'ils se penchent sur le rapport entre crise et prospective. Ainsi, lorsque la prospective est là pour résoudre une difficulté actuelle, elle devient opérationnelle. De nombreux auteurs encouragent également l'usage de la prospective dans un contexte de réussite pour éviter qu'un contexte de crise ne vienne réduire le champ des actions possibles.

Quelques mises en garde concernant les interférences entre réflexion et action

Réfléchir ne dispense pas d'agir.

Une partie des auteurs met en garde contre des attentes trop fortes à l'égard de la prospective. Elle ne dispense pas le décideur de décider, ni ne le désengage en lui dictant la conduite à tenir. L'enchaînement n'est pas évident. *Se réserver un moment pour tirer les conséquences d'une réflexion prospective sur l'action apparaît indispensable.*

Si l'obsession d'agir est trop forte, la réflexion se tarit.

Pour d'autres raisons, Patrick Crézé met en garde contre les interférences entre décision et ateliers, entre recherche (apports de connaissances) et passage à l'action. Il est rejoint par Jacques Lesourne

pour lequel établir des ponts entre action et réflexion reste indispensable, à condition que des références trop fréquentes aux actions à conduire n'assèchent pas la réflexion.

Les positions les plus affirmées émanent des auteurs qui assurent des missions de conseils en prospective. Pour les uns, il n'est pas envisageable d'accompagner un décideur dans une démarche de prospective sans le conduire jusqu'à la décision. Pour les autres, à l'inverse, il devient impossible de faire de la prospective si l'on pense déjà aux décisions qui seront prises à son issue.

Une organisation nouvelle s'envisage pour être au service de cet enchaînement.

Plusieurs auteurs suggèrent des modes d'organisation pour conduire successivement les étapes de réflexion et d'action. Pédagogiquement, certains auteurs identifient une étape intermédiaire qui correspond à un passage de la prospective à la décision stratégique. Ce sont les mêmes qui présentent la prospective comme un simple outil d'aide à la réflexion stratégique.

A la réflexion et à l'action succède parfois une étape consacrée à la communication sur les travaux de prospective entrepris. Les termes employés pour qualifier cette étape diffèrent mais conservent la même signification : information, mobilisation, partage, etc.

Ainsi, l'organisation du travail est presque toujours la suivante : la réflexion est conduite par un groupe restreint mais pluridisciplinaire (souvent d'une vingtaine de personnes), la stratégie par un groupe plus restreint encore composé des décideurs de l'organisation. Dans un second temps, l'ouverture est possible pour concevoir et mettre en œuvre l'objectif final.

Un vocabulaire technique s'est développé pour qualifier les effets de la prospective sur la réflexion et l'action mais les auteurs ne s'accordent pas sur sa signification.

Des termes techniques sont utilisés pour distinguer ces étapes successives. Les plus usités sont

Définition

La prospective exploratoire recherche, en croisant toutes les hypothèses réalistes, l'ensemble des futurs possibles, les changements comme les invariants. La prospective normative, pour sa part, examine nos attentes et porte un jugement de valeur pour distinguer l'avenir acceptable de celui qui ne l'est pas. En établissant un pont entre le présent et le futur souhaitable, elle construit l'avenir de telle manière que chacun joue un rôle majeur dans sa survenue.

prospective exploratoire, prospective normative et prospective stratégique. Ces qualificatifs contribueraient à clarifier les effets possibles de la prospective si tous s'accordaient sur le sens à donner à chaque dénomination. Ainsi, certains ouvrages assimilent la prospective normative à la prospective stratégique. D'autres considèrent que la prospective stratégique relève du seul monde de l'entreprise et s'oppose ainsi à la prospective territoriale. Ils sont aussitôt contredits par des prospectives d'entreprises, dites stratégiques, qui parce qu'elles définissent une stratégie infra-nationale, se qualifient de territoriales. En dépit de ces amalgames, la distinction exploratoire/normative se retrouve chez la plupart des auteurs.

Les difficultés à le faire

Les ouvrages récents s'accordent sur l'existence de difficultés liées au passage de la réflexion à l'action ou comment faire de la prospective un outil du changement. Plusieurs raisons sont alors évoquées :

La gouvernance multi-acteurs :

Une des spécificités de la prospective territoriale, par rapport aux prospectives d'entreprises, est la multitude des acteurs qui rend plus difficile la mise en place de l'action puis son suivi. Les auteurs qui insistent le plus sur cette difficulté sont également ceux qui opposent la prospective des entreprises, dite stratégique, à la prospective des collectivités, dite territoriale.

Mise en exergue : Il n'existe pas, sur les territoires, de processus de décision qui ajuste automatiquement une solution à un problème.

Une grande difficulté à atterrir

Quelques auteurs utilisent cette métaphore de l'atterrissage. La réflexion est si riche et mobilise tant de monde qu'il devient difficile d'y trouver une conclusion pour passer à l'étape suivante d'élaboration d'une stratégie et de programmation d'actions.

Tous les décideurs ne participent pas aux travaux de réflexion.

Ceux qui ne participent pas aux travaux de réflexion doivent attendre que les résultats soient publiés. Un décideur qui n'a pas participé aux travaux glanera, dans un rapport final, les informations éparses qui conforteront ses positions du moment, rarement celles qui pourraient les remettre en cause. Doit-on alors partager les résultats, au cours de leur élaboration ou en fin de démarche ? Plusieurs auteurs prévoient des *étapes de restitution* en cours de démarche pour éviter une découverte trop tardive des résultats. A ce sujet, Jacques Lesourne écrit que « *Des tombes sont creusées chaque jour dans le cimetière de la prospective et de réflexion stratégique* ». Cependant, une diffusion progressive de leurs travaux engage les participants à la démarche de réflexion, qui se sentent alors moins libres de les remettre en cause.

Conclusion : Le souci d'offrir une dimension téléologique à la prospective fait parfois oublier sa capacité à explorer l'avenir. Depuis 2000, Fabienne Goux-Baudiment a cependant noté un retour à la prospective exploratoire pour comprendre le monde, signe d'une volonté de comprendre d'abord le monde avant de dessiner ce que l'on souhaite.

Les solutions apportées

Pour faciliter le passage de la réflexion à l'action, de nombreux auteurs proposent alors des organisations plus adaptées à l'action, des stratégies de communication, des méthodes pour orienter les débats et des outils. Quelques-uns mettent cependant en garde contre les outils et les méthodes, dont la découverte éveille la curiosité des participants mais les détourne de l'utilité de leur démarche.

Cette partie, consacrée aux solutions apportées, ne décrit, ni ne précise les conditions d'emploi des différentes solutions. Elle repère celles qui sont le plus souvent évoquées, les regroupe et s'intéresse davantage à leurs effets sur les processus de réflexion et d'action.

Une organisation adaptée à l'action

Mobiliser les équipes en interne

Les services doivent s'organiser pour impliquer toutes leurs équipes et encourager les échanges entre elles (dits transversaux). Pour être légitime, la réflexion doit être collective. La réalisation du travail en chambre doit être proscrite afin que toute hypothèse soit testée, amendée et construite en groupe.

Impliquer les décideurs dans les travaux

Cette implication a une double signification. D'abord, le pilotage doit être fort. Ensuite, des décideurs doivent participer aux travaux de réflexion. L'intérêt n'est pas d'interférer sur la réflexion des experts mais de nourrir en temps réel la vision stratégique que l'organisation a d'elle-même. Une analyse du jeu des acteurs est recommandée par de nombreux ouvrages.

Mais un groupe de travail, quels que soient les critères qui ont permis de le constituer, peut-il légitimement disposer d'une autorité sur les décideurs ? Alors que cette question est importante, la légitimité et l'autorité des groupes de travail sont peu discutées dans les ouvrages retenus.

Une stratégie de communication efficace

Identifier un leader en charge de la communication

Un leader, désigné au sein du groupe de réflexion, se voit confié une mission de communication au sein de ce groupe mais également à l'extérieur. Il adopte un langage adapté pour servir d'interface entre les deux processus de réflexion et d'action. Il traduit la réflexion aux moments opportuns de l'action et, en sens inverse, interprète les évolutions des plans du décideur.

Diffuser de multiples messages

Parce que les acteurs sont nombreux sur les territoires, le groupe en charge de la réflexion s'appuie sur des intermédiaires, pour diffuser un éventail de messages parfois courts, parfois longs, tantôt techniques, tantôt simplifiés, sur des supports réservés à certains comme dans la presse, sur les réseaux sociaux ou Internet.

Des méthodes pour orienter les débats

Choisir d'agir sur ce qui est maîtrisable

L'erreur lors de la réflexion prospective serait de se centrer sur les problèmes, dits exogènes, pour lesquels le territoire ne dispose pas de leviers d'actions. La réflexion prospective doit au contraire s'intéresser aux « valeurs cachées », aux atouts, à ces capacités dont dispose le territoire pour s'adapter et faire valoir ses spécificités.

Mettre en évidence les contradictions

Les contradictions, les idées isolées, les positions dissidentes sont des moyens de faire progresser la réflexion. Les injonctions et les valeurs reposant sur des compromis ne sont jamais les meilleurs moteurs du changement. Les importants processus de changements sociaux ont souvent trouvé du sens dans les contradictions qu'ils génèrent, plus rarement dans les consensus.



Engager la réflexion sur les représentations de chacun

Plusieurs auteurs s'accordent sur l'importance d'un *travail sur les représentations* (Pacini, Goux-Baudiment, Loinger). Selon Vincent Pacini et Jacques Lesourne, nos visions du monde conditionneraient même l'action et les jeux d'acteurs.

Ce travail de réflexion ne cherche pas à produire de nouvelles connaissances mais à remettre en cause nos représentations. Ces dernières se déclinent selon la nécessité (ce qui est important), la volonté (le degré de maîtrise des acteurs sur les facteurs de changement) et le hasard (ce qui n'est pas maîtrisé). Partager des représentations réduit le pouvoir individuel de chaque acteur mais augmente l'efficacité d'une action collective. Leurs expressions invitent à négocier, exploiter les divergences, favoriser un regard tolérant, imaginer des solutions nouvelles.

S'interroger exclusivement sur ce que l'on souhaite ?

Des divergences importantes existent concernant la possibilité d'orienter les débats vers l'expression des souhaits. Pour certains, particulièrement soucieux de mettre la prospective au service de l'action, les attentes fortes à l'égard de l'avenir sont un moyen pour que le programme d'actions voie le jour. Pour d'autres, il est au contraire indispensable de penser l'avenir sous forme de probabilités, non de souhaits, afin que la réflexion prospective s'ancre dans le réel et ne bascule pas dans l'utopie.

Des outils qui favorisent le passage à l'action

Outils : prévoir une veille et un dispositif d'évaluation

Plusieurs auteurs associent prospective, évaluation et veille pour un succès de l'action collective. L'évaluation et la veille prolongent les démarches de prospective, en testent la validité et en tirent les conséquences. Elles invitent à ne pas enterrer la réflexion prospective mais à en tirer les conséquences pour l'action à venir.

Outil : analyser le jeu des acteurs

La réflexion et l'action sont déterminées par des jeux de pouvoir qui obéissent à des règles et à des processus que des méthodes d'inspiration scientifique peuvent faire progresser. La psychologie joue un rôle sur ces processus mais également la sociologie.

Une analyse du jeu des acteurs permet d'établir un lien fort entre réflexion et action. Elle fait prendre conscience de l'existence de leviers d'actions sur le territoire, c'est à dire des capacités endogènes, dont les acteurs disposent pour préparer l'avenir. Elle encourage également à mettre en place des politiques d'alliance.

Pour conduire cette analyse, les acteurs sont listés. Pour chacun, sont précisés ses finalités et les moyens d'actions dont ils disposent. Les convergences, les rapports de force et ainsi les enjeux apparaissent. Il existe un logiciel développé par le Lipsor et appelé Mactor, qui automatise cette analyse.

Outil : mettre en place un système de pilotage numérique efficace

Pour mettre en œuvre les choix faits pour le futur, deux consultants recommandent de pousser les travaux jusqu'à définir les conditions du pilotage de l'action et disposer d'outils numériques accompagnant les pratiques modifiées ou nouvelles. Ces outils numériques, organisationnels et opérationnels sont conçus pour être moins complexes que les dispositifs institutionnels traditionnels, sans en être de pâles copies. Ils ne sont pas étrangers aux logiques d'appropriation, évitent de résoudre un problème en en créant un autre, et supplantent les outils antérieurs sans s'y ajouter.

Outil : repérer les solutions et s'accorder sur les rôles de chacun

Pour agir ensemble, les acteurs s'accordent sur les finalités, les rôles et les contributions de chacun. Des groupes sont constitués pour explorer et discuter collectivement des solutions. Ils ont pour consigne, lors d'un brainstorming, de faire débiter leurs phrases par les formules « yaka, fokon et ifokeu ».

Les solutions apportées donnent rarement entière satisfaction. Leur effet reste généralement limité, dans la mesure où elles ne sont jamais toutes mises en œuvre simultanément et de manière efficace.

Les processus organisationnels : il faut savoir pour agir, agir pour savoir

La lecture de ces ouvrages témoigne de la diffusion d'une notion nouvelle qui assimile la prospective à un outil d'apprentissage organisationnel qui fait évoluer les mentalités. D'ailleurs, n'est-elle pas enseignée dans les départements universitaires de science de gestion ? Plusieurs auteurs font ainsi référence à l'apprentissage organisationnel¹. La réflexion est explicitement perçue comme un processus d'action à part entière. Parce que le passage à l'action nécessite parfois une mutation des organisations, ils repensent les rapports humains et sociaux, à la recherche de solutions satisfaisantes. Certains remettent en cause l'approche linéaire proposée, aussi pédagogique soit-elle, qu'ils ne jugent pas satisfaisante dans la pratique.

Les particularités de cette méthode nouvelle est d'envisager une troisième forme de résultats. Outre des réflexions et des actions, la prospective produit des processus. Ces processus sont la clé de voûte d'une démarche de prospective territoriale. Ils sont des cheminements créés tout au long de l'exercice de prospective, pour produire de la réflexion, une stratégie d'actions et la mettre en œuvre.

Dans les sociétés holistes où la collectivité est supérieure à l'individu (Japon, par exemple), prendre une décision nécessite souvent bien plus de temps qu'en Occident mais, dès lors qu'elle est prise, sa mise en œuvre est quasi immédiate.

Exemple développé par Jacques Lesourne

Les travaux fondamentaux de JP. Bootz sur prospective et apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel correspond au processus de création de connaissances, de diffusion au sein d'une organisation et d'inscription dans les pratiques. Comment et pourquoi des connaissances nouvelles vont modifier les pratiques ou au contraire être sans effets sur elles ?

Les connaissances nouvelles (ou apprentissages nouveaux) conduisent à modifier nos pratiques. Le plus souvent, il s'agit de simplement corriger une erreur à la marge ou d'améliorer, de manière routinière, nos pratiques de travail. A l'opposé, ces pratiques peuvent être bouleversées si nos représentations changent et nous conduisent à réviser, en profondeur, nos objectifs de manière innovante et créatrice.

Une distinction est opérée entre les communautés de pratiques, constituées de personnes ayant les mêmes activités et les communautés épistémiques qui, elles, réunissent des personnalités hétérogènes dans le but de développer de nouvelles connaissances. Un décalage existe entre ces deux types de communautés. Les communautés épistémiques sont le plus souvent isolées dans les organisations et pratiquent peu. Elles diffusent cependant les connaissances qu'elles acquièrent aux communautés de pratique, qui les reprennent pour améliorer leur activité régulière.

¹ 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 son ensemble développent des processus d'apprentissage et créent des connaissances nouvelles. L'objectif consiste notamment à optimiser les ressources internes de l'entreprise (connaissances, informations, compétences, ...) afin de renforcer son potentiel d'innovation et sa flexibilité par rapport aux évolutions de l'environnement.

En travaillant sur la prospective des entreprises, Jean-Philippe Bootz démontre que les changements profonds sont possibles à condition que tous ceux qui mettent en œuvre une stratégie aient contribué à son émergence. *Il faut ainsi savoir pour agir.*

La notion se diffuse progressivement pour apparaître dans des écrits récents et moins confidentiels que des travaux de recherche. Ainsi, fort d'expériences passées dont elle a fait le bilan, la Datar propose des solutions en matière d'apprentissage organisationnel. L'emploi explicite de la formule « processus d'apprentissage organisationnel » par Philippe Crézé témoigne de la diffusion progressive en prospective territoriale de ce concept d'abord mis en lumière par JP Bootz. Or, si la Datar commence à l'employer, il y a fort à parier qu'elle se propagera.

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

- soit 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 déroulaient (on parle d'apprentissage en double boucle).

Faut-il remettre en cause l'approche linéaire ?

Réflexion, stratégie et action ne sont plus perçues comme des étapes successives. Si certains écrits mettent en garde contre de trop nombreuses interférences entre la réflexion et l'action, d'autres invitent à ne plus les conduire successivement mais simultanément. Envisager la simultanéité, plutôt que la consécution de ces étapes bouleverse la méthodologie actuelle.

Certes, une majorité distingue encore deux phases successives selon le schéma classique d'une démarche de projet, « diagnostic/orientation » d'une part, « programmation/réalisation » d'autre part, mais certains auteurs se distinguent par la volonté d'imbriquer action et réflexion. La possibilité de construire une stratégie chemin faisant prend alors tout son sens.



Il est fréquent qu'une collectivité se trouve démunie lorsqu'elle met en œuvre la stratégie nécessaire pour atteindre le scénario souhaité. La réflexion qui précédait l'action n'a jamais interrogé les moyens dont disposait la collectivité et débouche sur des préconisations, qui ne sont pas en adéquation avec les capacités d'action des acteurs. Plusieurs auteurs en concluent que la conduite linéaire d'une démarche de prospective est inadaptée et doit être remise en cause.

Pourquoi formaliser un troisième processus opératoire ?

Le substantif « processus » est fréquemment utilisé pour désigner une succession de faits aboutissant à un résultat. On parle ainsi du processus de réflexion, auquel succèdent le processus de décision et d'action. Un troisième processus de conduite du changement est mis en avant. Qualifié également de praxéologique², il mesure la capacité des acteurs à réfléchir et agir ensemble. En fin de démarche, ce troisième processus cherche à produire dans l'organisation les apprentissages nécessaires et mobiliser les ressources disponibles.

Il n'existe pas, sur les territoires, de processus de décision qui ajuste automatiquement une solution à un problème. Produire des réflexions (enjeux) et des solutions (actions) n'est donc pas suffisant. Or, bien souvent, les démarches s'arrêtent une fois les enjeux définis, éventuellement après l'élaboration d'un programme d'actions. Il est impératif de définir un processus ultime pour piloter et s'organiser : ces informations juridiques, financières et organisationnelles décrivent les acteurs, leurs rôles, leurs modes de fonctionnement, le suivi et l'évaluation de leurs actions.

Une fois le futur exploré et l'avenir souhaité, des opérations nécessaires à la réalisation du projet

² De praxéologie : science ou théorie de l'action; connaissance des lois de l'action humaine conduisant à des conclusions opératoires (recherche opérationnelle, cybernétique, etc.)

s'imposent. Si les organisations ne mettent pas en place un processus d'apprentissage auprès des équipes qui les composent, leurs souhaits ne seront jamais mis en œuvre. Ces équipes auront besoin d'un langage commun, de soutien dans leurs prises de décision et d'un accroissement de leurs capacités d'actions.

Faire ensemble (et pas seulement réfléchir) devient plus que jamais une façon de comprendre. Si savoir pour agir est nécessaire, l'inverse, agir pour savoir, devient également indispensable. La pratique au quotidien est ainsi considérée comme un moyen d'apprendre.

Quelles sont les attentes complémentaires à l'égard des sciences de gestion ?

Les travaux conduits récemment, aussi importants soient-ils, restent aujourd'hui insuffisants. Plusieurs auteurs expriment à l'égard des sciences de gestion des attentes qui constituent tout autant des pistes pour de futurs travaux de recherche. Citons parmi elles le souhait de disposer de méthodes nouvelles permettant de/d' :

1. Intégrer les décisions dans leur succession vers l'acte final,
2. Améliorer les processus de connaissances à partir des représentations,
3. Passer du souhait au programme d'actions
4. Savoir aborder les questions transversales à des échelles différentes : cette difficulté est récurrente en prospective territoriale.

Conclusion

Action et réflexion sont, d'un point de vue pédagogique, deux étapes volontiers dissociées. Remettre en cause l'approche linéaire constitue un sujet sensible. Deux auteurs emploient les mêmes termes de « charlatanisme » ou « charlatenerie du futur ». Ils mettent ainsi en garde contre les mauvais usages de la réflexion prospective et ses détournements pour légitimer une action prise antérieurement.

Si tous les auteurs soulèvent de manière explicite ou implicite la question des comportements, ils sont encore peu nombreux à reconnaître la possibilité pour la prospective territoriale d'interroger les pratiques et les processus décisionnels des territoires. Ce sont les mêmes qui, d'une part, présentent la prospective territoriale comme un processus classique d'étude qui précède l'action et, d'autre part, occultent ses impacts organisationnels et managériaux. Néanmoins, la notion d'apprentissage organisationnel en prospective, d'abord mise en lumière par Jean-Philippe Bootz lors de ses travaux sur les entreprises, gagne progressivement les territoires. Les organisations territoriales découvrent qu'il devient crucial de produire les apprentissages nécessaires pour concevoir et mettre en œuvre l'objectif final.

En définitive, l'apprentissage organisationnel suscitera peut-être un changement des pratiques en prospective. Sans surprise, les attentes à l'égard de la recherche en sociologie des organisations sont fortes.

Ouvrages ou articles étudiés :

Deux types d'ouvrage ont été analysés :

- les écrits récents qui dressent un bilan du passage de la réflexion prospective à l'action,
 - des ouvrages plus généraux sur la mise en place des stratégies d'acteurs.
-
- > - Jean-Philippe Bootz, prospective et apprentissage organisationnel (thèse), 2001
 - > - Vincent Pacini, de la prospective à l'action (thèse), 2008
 - > - Vincent Pacini, Méthodologie de la prospective de projet (article), revue internationale Territoires du futur, mai 2009
 - > - M.J. Avenier, La stratégie chemin faisant, Economica, Paris, 1997
 - > - Fabienne Goux-Baudiment, Figures de prospective, revue internationale Territoires du futur, octobre 2006 (pages 11 à 20)
 - > - La Documentation Française, l'évaluation des processus de concertation, 2006
 - > - Jacques Lesourne, De la réflexion à l'action, décembre 1983, Futuribles n°72 (pages 79 à 89)
 - > - Claude Spohr et Guy Loinger, Prospective et planification territoriales#: état des lieux et propositions, Notes du centre de prospective et de veille scientifique, mars 2004
 - > - Guy Loinger, La prospective régionale, de chemins en desseins, édition de l'aube, Paris, 2004
 - > - Martin Vanier, Le choix d'une prospective, Territoires 2040, Datar, La documentation française, 2010
 - > - Patrick Crézé, Un processus d'apprentissage organisationnel, Territoires 2040, Datar, La documentation française
 - > - Goux-Baudiment (Fabienne), Soulet (Ghislaine) et Courson (Jacques, de), Quiz pour conduire un exercice de prospective, Certu 2008
 - > - Rapport "L'État face au futur des territoires", MEEDDAT, Cirèse, Geistel, 2008
 - > - Liam Fauchard et Philippe Mocellin, Conduire une démarche de prospective territoriale, AAT - l'Harmattan, novembre 2009
 - > - Hugues de Jouvenel, La démarche prospective : un bref guide méthodologique
 - > - Claude Spohr, Vers une prospective territoriale post-Grenelle de l'environnement, CGDD, novembre 2009

Photo de couverture : Atelier pédagogique
organisé par l'association "Pirouette-Cacahuète"

© Bernard Suard/METL-MEDE

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