

**« Comment construire
les territoires
de demain ? »**

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.

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 son 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 son potentiel d'innovation et sa 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 et que, 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)

Benchmarking : comparaison entre des façons de faire et des méthodes, par exemple développées par des territoires (on parle alors de *benchmarking* territorial).

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 décision politique mûrit localement, alimentée par l'expérience de terrain.

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 les pratiques. Cet objectif est atteint à travers la construction, l'échange et le partage d'un répertoire commun de ressources. Les CPs 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 développer leur expertise et d'améliorer leur compétence dans leur domaine d'activité.

Communautés épistémiques : Ces communautés rassemblent 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 connaissance et que leurs membres sont hétérogènes, la création d'un « codebook » est souvent nécessaire. Ce dernier, en tant que dictionnaire et qu'ensemble de règles de grammaire permettant l'usage efficace du dictionnaire, favorise, en effet, la communication interne et facilite la synergie des variétés individuelles.

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

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 du général au particulier

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, mais plutôt des tendances. Il comprend nécessairement une phase de rétrospective. Réussir au préalable de nombreux éléments qui seront soumis et complétés par le groupe permet à la démarche 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 des éléments d'un système que l'on juge concevables pour l'avenir selon des seuils minimums de probabilité.

Étude et exercices de prospective : une distinction est parfois opérée entre les deux. Les études seraient plutôt spécialisées dans un domaine et l'oeuvre d'experts. Les exercices, au contraire, mettraient l'accent sur les processus collectifs de travail.

Futurible : terme résultant d'une contraction des termes futur et possible.

Germes de changement (env. signaux faibles) : 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.

Induction : méthode de raisonnement consistant à aller des effets à la cause, des faits particuliers aux lois qui les régissent. Ainsi, on se rend compte que Sherlock Holmes induit plutôt qu'il ne déduit.

Output : résultats

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.

Prévision : estimation du futur assortie d'un degré de confiance. Elle est différente de la prospective.

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.

Prospective : processus participatif impliquant les parties prenantes, organisé à différents niveaux (de l'infra départemental à l'international).

Nous distinguons quatre grands types de prospective, en fonction du but recherché :

- **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 oeuvre 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, rappelons que 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.

Rétrospective : phase indispensable à toute démarche de prospective parce qu'elle permet de faire un bilan, des actions et projets conduits par le passé.

Rupture : discontinuité parfois progressive, souvent brutale dont la survenance ne résulte pas d'un choix délibéré des décideurs.

Scénario : ce mot qualifie un assemblage d'hypothèses, effectué dans le respect de cinq conditions : vraisemblance, pertinence, cohérence, importance et transparence.

Signal faible : cf. germe de changement

Stratégie : procédé qui présente des jeux de décision à prendre en fonction des circonstances.

Tendance inéluctable : « futur nécessaire », déjà programmé (projets, programmes engagés). Il s'agit du lieu des certitudes tendanciennes les plus fortes, toutes choses égales par ailleurs. Selon les cas, il peut prendre la forme d'un mouvement inévitable et non maîtrisable (vieillesse de la population, obsolescence, etc.) ou d'une échéance programmée et non modifiable (délai de prescription, date butoir, etc.).

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 avenir 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. En politiques publiques, ce schéma accorde beaucoup d'importance à la décision rationnelle : le haut gouverne et la base applique.

Variable-clé : élément qui caractérise le système étudié ou son environnement (elle est, selon le cas, interne ou externe).

Veille : elle permet de vérifier que l'exercice de prospectif ne s'est pas trompé. 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 :

La prospective territoriale, pour quoi faire ? Comment faire ? - Page 34

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.

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

Galletty J.C., Goux-Baudiment F., Soulet G., Courson J., Quizz pour conduire un exercice de prospective territoriale ?