

Observatoire International de Prospective Régionale

De l'activité de prospective aux stratégies de développement et d'organisation des territoires Les enjeux d'une articulation problématique¹

Guy LOINGER – septembre 2006

L'articulation entre les notions de prospective et de stratégie fait partie de ces questions inévitables dans un domaine d'activité donné, mais qui ne sont pas facilement abordées de façon frontale, car elles dérangent et obligent ceux qui les utilisent au quotidien à un effort de clarification alors qu'il est plus facile d'en faire l'économie, aussi bien pour soi que pour les autres, ceux pour lesquels les études sont réalisées.

L'une des ambiguïtés de la question du lien entre ces deux notions vient de l'expression même de « prospective stratégique ». Les mots ont leur charge de sens et produisent des contenus sans toujours le vouloir de façon délibérée. Michel GODET, dans son « Manuel de prospective stratégique » (Dunod, manuel de prospective stratégique, 1997, tome 1, une indisciplinette intellectuelle, tome 2 l'art et la méthode », reprenant une boutade de R. L. ACKROFF sur les liens entre planification et management stratégique « vous et moi nous savons bien que c'est presque la même chose, mais les ventes seront meilleures avec management stratégique », (page 53, tome 1), nous dit que « l'on pourrait faire la même remarque aujourd'hui avec la prospective stratégique ». On admet volontiers ce clin d'œil aux contraintes de la communication, du moment que cela ne piège pas le sens des choses.

Or il y a un piège latent dans ce raccourci qui est d'ailleurs sous-jacent au terme d'Ackroff, « c'est presque la même chose ». Tout est dans le « presque ». Est-ce qu'il s'agit seulement de forcer le trait, sur le mode : la prospective, c'est quasiment de la stratégie avec une connotation marquée sur l'anticipation ? La définition que Michel GODET donne de la prospective, tome 2, page 9 : « la prospective, c'est de l'anticipation pour éclairer l'action » va dans ce sens, et d'ajouter : « la vision globale, volontariste et à long terme s'impose pour donner un sens à l'action ». Mais, à trop vouloir « marier » ces deux notions, est-ce que l'on ne risque pas de dissoudre ce qui en fait leur spécificité respective et leur force d'entraînement conceptuel, pour produire une notion « grise », d'entre deux, dont on ne comprend plus bien leurs apports respectifs, à l'image d'une relation trop fusionnelle entre deux êtres ? Il est symptomatique à cet égard de noter que sur les quatre questions clés que Michel Godet pose de façon récurrente, le Q 1 : « Que peut-il advenir ? », le Q2 « Que puis-je faire ? », le Q 3 « Que vais-je faire ? » et le Q4 « Comment le faire ? », il n'y en a qu'une seule qui porte sur l'activité de prospective proprement dite, la première, alors que les trois autres sont du ressort de l'activité de stratégie, ce qu'il souligne en disant que « le Q1 devient stratégique quand une organisation s'interroge sur les Q 2, 3,4 ».

Dans le processus de travail, la prospective est habituellement considérée comme un moment intermédiaire entre les diagnostics, plus ou moins approfondis, et la construction du discours stratégique, qui a vocation à préparer les programmes d'actions opérationnels. Or, on se rend compte que bien souvent la prospective est le parent pauvre de cette logique de travail, un passage obligé, mais qui tient davantage du divertissement intelligent que d'un moment déterminant de la démarche générale, finalisée sur des programmes d'action. De plus, les groupes de travail de prospective sont le plus souvent composés de techniciens, et parfois de représentants de la société civile, dont les conclusions servent de simple appui à l'activité plus déterminante du groupe à finalité stratégique, au

¹ Séminaire OIPR N° 81 du 5 octobre 2006,

risque d'une prise en considération en aval édulcorée du travail réalisé dans la phase intermédiaire. A l'encontre de cette démarche linéaire qui minore l'apport de la prospective, et parfois la néglige au moment de passer aux « choses sérieuses », c'est-à-dire la stratégie, il serait plus satisfaisant de raisonner, comme le fait Fabienne GOUX-BAUDIMENT dans son ouvrage, « Donner du futur aux territoires » (Editions du CERTU, 2000) autour de l'idée que prospective et stratégie représentent deux « masses », ou deux plaques, ou deux univers, en interactions réciproques.

La prospective, comme champ de questionnement de l'objet, resituée dans son contexte temporel et géographique, mais aussi basée sur l'explicitation de finalités recherchées dans le champ des possibles, et qui débouche par une pente naturelle sur les logiques de projets et d'action. Inversement, la stratégie, est amenée à se poser des questions sur la faisabilité de l'action aux regard des horizons à moyens et longs termes. L'image qui en résulte n'est pas celle d'un cheminement linéaire, mais celle d'un jeu dialectique entre les deux univers, et comme un sinusoïde qui évolue autour de son centre de gravité, et se transforme dans un processus itératif. Il apparaît ainsi que l'activité de prospective, bien loin de n'être qu'une phase de transition, souvent sans portée réelle, est un moment central, notamment dans le contexte territorial, et cela à deux niveaux. Tout d'abord, c'est le lieu et le moment d'une sorte de refondation du discours collectif sur ce qui fait enjeu, ce qui fait sens, et ce qui fonde l'action. Ensuite, c'est l'occasion d'une relecture des processus engagés dans les périodes antérieures à l'aune des évolutions actuelles et futurs, endogènes et contextuelles.

C'est donc le lieu par excellence du débat public et de la reconstitution des scènes locales d'expression du « vivre ensemble » localisés. C'est pourquoi, la prospective est naturellement « cognitive », au sens de comprendre la logique des choses, et « participative », au sens d'une gouvernance active et démocratique. C'est le facteur qui permet d'encadrer l'activité de construction du discours de stratégie, qui trop souvent se paie de mots: combien de plans stratégiques sont tombés aux oubliettes à peine l'encre séchée, ou sont aussitôt détournés de leurs objectifs initiaux sous le poids des contraintes, par manque d'approfondissement des conditions de leur mise en œuvre. Dans le contexte actuel, très volatile et instable, marqués par des horizons courts et une capacité de levier des acteurs publics relativement faible, c'est moins l'aval décisionnel qui est le moment clé que le temps du débat collectif en amont qui amène les sociétés civiles locales à se poser des questions et à engager leurs pratiques sociales individuelles dans une sens conforme à un intérêt commun bien compris. L'exemple du développement durable comme recherche de finalités alternatives, montre que tant que les pratiques sociales n'intègrent pas les risques collectifs du long terme, l'activité dite stratégique à toutes les chances de déboucher sur des options non suivies d'effet, ou détournées, et qui débouchent sur le contraire de l'objectif annoncé, ou sur des aspects secondaires qui réduisent à néant la belle stratégie annoncée à grand renfort de médias... Dans ce retournement entre les poids spécifiques de la prospective et de la stratégie, on voit que la prospective est bien le creuset, le « chaudron » de la pensée du futur, comme pensée active, qui fonde les comportements, à condition que la question de l'appropriation des idées soit poussée aussi loin que possible, alors que la stratégie n'est plus guère que la chambre d'enregistrement des volontés collective, certes importante, mais en somme soumis au discours de la représentation des futurs comme ressort de la dynamique de la société civile.

L'activité de prospective en soi n'est pas seulement une phase de spéculation sur les futurs possibles, elle rend possible la construction d'un discours collectif entre futurs craints, futur rejetés, futurs rêvés, et futurs désirés responsabilisés, qui est au cœur d'une question majeure, celle de la gouvernance sociétale et institutionnelle territorialisée : comprendre un territoire en s'appuyant sur la connaissance de ses fondamentaux rétrospectifs, sur ses comportements actuels dans des contextes fluctuants et sur des hypothèse sur des futurs incertains représente un enjeu majeur que Fabienne GOUX-BAUDIMENT dans l'ouvrage cité, et que Jacques de COURSON, dans un ouvrage récent, « l'Appétit du Futur, voyage au cœur de la prospective », Editions Charles Léopold Mayer, ont bien analysés. Ajoutons l'ouvrage collectif qui a fait suite au premier Forum Européen de Prospective Régional et Local de fin 2001 à Lille, publié récemment aux Editions de l'Harmattan « Développement des territoires et prospective stratégique », dans lequel les principaux experts du domaine s'expriment sur cette question.

En conclusion, la prospective en milieu territorial vise à construire des représentations qui articulent le poids des contraintes externes, les ressorts profonds d'un territoire, basés sur une connaissance des processus hérités sur la longue durée et sur la capacité à s'appuyer sur les « jeunes pousses » des territoires, les phénomènes de société en émergence, afin de s'en servir comme support pour réaliser un long travail collectif d'appropriation des futurs souhaitables raisonnés, en vue de mettre « le futur dans l'assiette du présent », avant de basculer sur les logiques de projets et de l'action stratégique, et de les mettre en œuvre sous le regard de l'interpellation évaluative et anticipatrice, réactualisée périodiquement chemin faisant.

Guy LOINGER

Le cadre général des séminaires de l'OIPR

L'Observatoire International de Prospective Régionale est une association loi 1901 créé en 1988. Le Siège social de l'OIPR est 58 rue Daguerre, 75014 Paris. Les Présidents de l'OIPR ont été successivement: André Piatier, Bernard Cazes et actuellement, Denise Pumain, Directeur de Recherche CNRS. L'article 1 des statuts de l'OIPR J.O. du 23 mars 1988 définit l'objet de l'OIPR :

« Création d'un réseau d'échanges d'idées, d'informations et de méthodes entre des chercheurs, des représentants de collectivités territoriales, des dirigeants économiques et des citoyens intéressés par une réflexion à caractère prospectif sur le devenir technologique, social et culturel de leur région ainsi que d'autres entités régionales, en France et à l'étranger, notamment dans le cadre de la Communauté Economique Européenne ».

L'OIPR est une structure d'organisation de débats publics et d'échange d'idées sur les enjeux des territoires, leur devenir, la connaissance des problèmes de société, de politiques publiques, d'action collective qui se posent à eux, à différents niveaux d'échelle allant du local au trans-régional international, et du niveau national par rapport aux enjeux locaux et territoriaux infranationaux. L'OIPR, dont le Secrétaire Général et le fondateur est Guy Loinger, organise régulièrement des séminaires d'étude spécialisés sur le site du Ministère de la Jeunesse, de l'Education Nationale et de la Recherche, site de la montagne Sainte Geneviève (ancienne Ecole Polytechnique). Près de soixante dix séminaires thématiques d'une journée ont été organisés depuis sa création, habituellement quatre séminaires par an, et il organise régulièrement des colloques internationaux : cinq colloques Internationaux de prospective régionale depuis sa création : Lille en 1990 ; Arc et senans en 1992, Bordeaux en 1994, Paris en 1997 et Lille en décembre 2001, cadre de la tenue du *1^{er} Forum International de Prospective Régionale et Locale*. Un ouvrage collectif est en préparation. Deux ouvrages collectifs ont été réalisés suite au colloque qui s'est tenu en 1997, au Sénat, à Paris : « Recomposition et Développement des Territoires » et « Construire la dynamique des territoires » (Editions l'Harmattan).