

Une indiscipline intellectuelle pour passer du mode récit au mode projet

- Vincent Pacini¹

Si de nombreuses démarches prospectives territoriales conduisent à poser les enjeux, à élaborer des scénarios, à formuler des recommandations stratégiques, toutes ne débouchent pas sur des choix opérationnels. Les rapports publiés ne sont pas des manuels de mise en œuvre de l'action collective sur un territoire. Ce constat est partagé par un certain nombre d'acteurs et notamment Michel Godet qui estime qu'« il y a sans doute trop de scénarios et pas assez de projets endogènes dans les territoires »². L'objectif de cet article est d'apporter des réponses à ce constat en formulant deux hypothèses plausibles³ :

- L'approche prospective éprouve certaines difficultés à s'extraire du « mode récit », c'est-à-dire un mode d'expression qui décrit sous une forme littéraire une suite d'événements (et de processus, à un horizon lointain, et qui mêle évolutions de l'environnement, du développement et de l'aménagement, le jeu des acteurs etc...). Ce mode d'expression est souvent peu compatible avec le mode projet qui nécessite un cadrage plus rigoureux, tant synchronique que diachronique.

- Le passage entre le mode récit et le mode projet implique la fabrication d'un nouveau cadre d'action. Les preuves tangibles de ce nouveau cadre d'action sont les livrables d'une démarche proactive⁴.

¹ Directeur associé de COCPIT et chercheur au Lipsor.

² GODET M. (2004), « Les régions face au futur » in LOINGER « *La prospective régionale, de chemins en desseins, neuf études de cas* », Edition de l'Aube, pp. 7-12.

³ Cette réflexion s'inscrit dans une démarche scientifique de type constructiviste (Bachelard 1934; Piaget 1977 ; Bateson 1984; Morin 1991 ; Le Moigne 1995...) qui admet comme postulat de base que la réalité est le produit d'une relation entre l'objet et le sujet. Dans cette perspective de type constructiviste, les connaissances produites n'ont pas le statut de vérité scientifique universelle, mais d'hypothèses plausibles.

⁴ Termes utilisés pour opérer un distinguo avec d'autres livrables de démarches qui ne conduisent pas nécessairement à l'action.

1) Le récit prospectif ne conduit pas nécessairement au projet

Dans le cadre de nos recherches⁵ nous avons formulé trois d'hypothèses qui constituent le socle de notre réflexion.

- Les démarches de prospective territoriales qui sollicitent seulement des apprentissages cognitifs ne peuvent déboucher⁶ sur un programme d'action prêt à être déployé « notamment sur les territoires⁷ où il n'existe pas de processus de décision qui ajuste automatiquement une solution à un problème donné.

La démarche « proactive » doit « donc » produire à la fois les éléments de connaissance d'identification des problèmes (les enjeux) et des solutions (les actions), ainsi que les modes opératoires associés. Le passage à l'acte implique le plus souvent une transformation des cadres de l'action. Cela passe par d'autres pratiques notamment de gouvernance, conduisant à une utilisation différente des ressources et une complémentarité des stratégies d'acteurs. Ces transformations sont le fruit de nouveaux apprentissages cognitifs, comportementaux et organisationnels ;

- Ces nouveaux apprentissages doivent émerger à l'occasion des démarches, pour faciliter le passage entre réflexion et action d'une part et d'autre part, pour aboutir à une mise en œuvre efficiente du programme d'actions ;

Ces apprentissages indispensables à la conception et à la mise en œuvre d'un projet de territoire peuvent être reproduits à partir d'une approche que nous avons formalisée, qui articule la dimension contenu et la dimension processus pour produire les livrables du processus de transformation des cadres de l'action.

Cette nouvelle approche a conduit à concevoir et piloter des démarches de prospective territoriales qui ne produisent pas seulement un récit de ce que pourrait être le devenir d'un territoire, mais également les connaissances nécessaires pour concevoir et mettre en œuvre le futur projet de territoire. Ne pas produire l'ensemble de cette connaissance, c'est prendre le risque de créer une tension entre la réalité et le futur

⁵ Thèse de doctorat « Le pilotage des démarches de prospective stratégique territoriale » soutenue à l'Université de Poitiers.

⁶ L'action signifie dans le cadre de cette recherche, l'aboutissement d'une démarche de prospective stratégique et plus précisément un programme d'actions transverses prêt à être déployé.

⁷ Notamment parce que certains problèmes sont abordés à une nouvelle échelle où les notions d'organisation et de gouvernance font défaut.

souhaité (Senge, 1991). Produire ces connaissances engendre des transformations à opérer qui vont bien au-delà de l'apprentissage en boucle simple (1972, Bateson ; 1978 Argyris) : ces changements ne s'inscrivent pas dans des référentiels cognitifs, comportementaux et organisationnels connus.

2) Le passage du mode récit au mode projet implique la fabrication d'un nouveau cadre d'action : les livrables d'une démarche proactive

La modification des cadres de références qui permettra aux acteurs de construire l'avenir autrement passe par un subtil échange entre le désir d'entreprendre et la nécessité de faire des acteurs d'un territoire. L'organisation de cet échange s'appuie sur une ingénierie qui articule contenu (le quoi ?)⁸ et processus (le comment ?) pour produire trois types de livrables⁹. Ils constituent les preuves d'une trajectoire qui conduit les acteurs à modifier leur cadre d'action.

Le premier livrable est un document qui consigne une décision d'acteurs : celle de définir le périmètre des enjeux¹⁰ prioritaires¹¹. C'est-à-dire une liste limitée de problématiques clés qui portent un potentiel de changements (menaces ou opportunités) et qu'il est indispensable de prendre en compte pour prolonger la réflexion prospective et élaborer une stratégie. Les enjeux constituent le premier socle cognitif sur lequel se construit un langage commun.

⁸ Les prospectivistes sont concernés par cette première dimension. Ils évoquent généralement sans vraiment décrire les processus qui conduisent à l'appropriation des résultats.

⁹ Chaque livrable donne des indications sur l'engagement des acteurs (ex. en quoi le livrable est un signe nouveau de l'engagement des acteurs ?), la mobilisation des ressources nécessaires au projet final, les contenus nécessaires pour identifier les enjeux et solutions, les marges de manœuvre des acteurs pour s'organiser et piloter. Par ailleurs, les livrables sont le produit d'activités (organiser, animer une réunion, produire un document...) que l'on quantifie (temps). On regroupe les livrables en processus. Les processus correspondent à une composante clé du projet.

¹⁰ Les enjeux ne naissent pas avec la rédaction d'un simple état des lieux, mais d'une mise en perspective de la connaissance disponible. Ils sont consignés dans un document : le diagnostic prospectif.

¹¹ L'ensemble de ces priorités peut être consigné dans un diagnostic prospectif. Nous organisons le diagnostic prospectif en deux phases de quatre étapes chacune : la première « état des lieux » (collecte de l'information, rétrospective, points forts/faibles, menaces/opportunités), la seconde « diagnostic » (ateliers représentation, évaluation représentation/état des lieux, évaluation des marges de manœuvre, formulation et exploration des problématiques clés ; le diagnostic peut déboucher sur l'élaboration de scénarios).

Le second livrable est un pacte¹² qui traduit la volonté des acteurs de mobiliser une partie ou la totalité de leurs ressources sur des projets prioritaires¹³ qui sont perçus comme des réponses crédibles opérationnelles aux enjeux. Les choix des acteurs responsables¹⁴ de la démarche sont effectués sur la base de possibilités ou d'alternatives. Ces alternatives sont construites à partir d'informations sur les forces, les faiblesses, les moyens actuels et potentiels du territoire d'une part et d'autre part, sur les opportunités, menaces et pressions des variables externes sur le territoire. La sélection de ces alternatives s'effectue à partir de critères¹⁵ établis par les acteurs responsables de la démarche qui les utilisent pour comparer ces alternatives entre-elles.

Le troisième et dernier livrable est le dispositif de pilotage. Il rassemble et organise toutes les informations qui montrent comment les acteurs vont s'y prendre pour mettre en place et déployer leur programme d'actions (la répartition des rôles, les modalités de fonctionnement du projet, le suivi et l'évaluation des actions, les ressources utilisées). Généralement les contenus et les processus associés nécessaires pour s'organiser et piloter sont absents des démarches de prospective territoriales¹⁶. Pourtant la mise en œuvre des projets de territoire à des échelles qui dépassent l'action des territoires géo-administratifs¹⁷ est généralement inopérante. Cette difficulté d'ingénierie n'est pas seulement liée à la phase de déploiement, elle est plus globalement liée à un problème

¹² Par exemple, une convention signée entre collectivités pour financer un contrat (le CDDRA du Bassin annécien) ou bien une charte d'engagement des organisations professionnelles patronales dans le cas de Yonne 2015.

¹³ Face aux enjeux il est important de repérer ce que les acteurs font (coups partis et avec quelles ressources), ce qu'ils sont capables de faire (potentialités non reconnues), ce qu'ils veulent faire (projets dormants et avec quels moyens). Les coups partis sont les actions engagées susceptibles d'avoir un impact sur la dynamique du territoire comme généralement les gros équipements (ligne TGV, hôpital) ou l'évolution de certaines réglementations. Les projets dits « dormants » révèlent ce que les acteurs veulent faire. Les informations sur les potentialités non reconnues représentent des axes de développement qui n'ont pas été envisagés avant la démarche et qui ont émergé chemin faisant (par exemple : la mise en place d'actions passerelles avec les territoires voisins où la signature d'accords entre acteurs et la mise en place d'un nouveau mode de gouvernance ne figuraient pas dans les objectifs à atteindre dans le cadre de la démarche).

¹⁴ La désignation des acteurs responsables d'une démarche de prospective revêt dans ce cas une grande importance. L'engagement de ressources sur des projets ne peut se faire sans l'approbation des acteurs eux-mêmes.

¹⁵ En ce qui nous concerne, nous considérons que la définition d'une liste de critères permettant de choisir parmi les possibilités dont aucune ne s'impose a priori est une preuve tangible du processus de changement qui modifie les cadres de l'action d'un territoire.

¹⁶ Une partie importante des prospectivistes considère que ce n'est pas de leur domaine de compétence, comme si au fond une bonne étude de prospective suffisait à déclencher et organiser le déploiement de l'action.

¹⁷ La création d'une « super structure » du type syndicat mixte pour coordonner les ressources (publiques et privées) et les stratégies d'acteurs aux intérêts multiples ne font qu'alourdir et rigidifier la mise en œuvre des projets.

de conception qui concerne avant tout la phase amont. Nous avons cherché à contourner cette difficulté en concevant¹⁸ « de nouveaux outils de pilotage¹⁹ » pour améliorer la qualité de l'information et des échanges, la productivité et les apprentissages recherchés. Les premiers résultats observés sont encourageants car ils impactent de manière positive les modes de gouvernance et la question des apprentissages²⁰.

Ces trois livrables sont le produit de trois processus distincts²¹. Si chaque livrable marque la fin d'un processus et le début d'un autre, il ne stoppe pas définitivement le processus qui le précède. Les processus se complètent et s'enrichissent. Les enjeux sont un miroir qui interrogent à tout moment l'action des acteurs tant sur le choix des projets à mettre en œuvre que leur mode opératoire et vice-versa. Ce qui fait la richesse d'une démarche prospective, c'est cette dialectique permanente entre la vision d'acteurs aussi profonde que large et les logiques d'actions portées par chacun des territoires. De cet échange, naissent des passerelles qui rendent compatibles les intentions avec les capacités d'actions des acteurs d'un territoire. Elles ouvrent la voie au mode projet et participent à créer une vision positive du changement.

¹⁸ En créant notamment COCPIT, société créée en 2006 avec Patrick Bernard et Emmanuel Gonon. Elle a pour objectif de concevoir et déployer des solutions de pilotage.

¹⁹ Les outils développés par COCPIT sont des applications web ; des logiciels proposant des fonctionnalités accessibles en réseau.

²⁰ Patrick Bernard et Vincent Pacini, « De nouveaux outils de pilotage pour rendre opérant les projets de territoire ».

²¹ La réalisation de ces trois livrables marque trois transformations majeures dans le déroulement d'une démarche de prospective qui conduit les acteurs à modifier leur cadre d'action pour agir dans le sens souhaité. Le premier processus appelé « processus du champ des possibles » modifie le regard des acteurs pour produire une nouvelle grille d'interprétation de la dynamique de développement d'un territoire. Le second processus « champ des souhaitables » élabore un nouveau référentiel qui conduit les acteurs à imaginer de nouvelles solutions compatibles avec une utilisation des ressources plus optimales. Le troisième « le champ des réalisables » conduit les acteurs à investir un nouveau champ des pratiques collectives pour élaborer un pilotage de l'action territoriale opérant.