

Michel Godet ¹

Prospective et dynamique des territoires ²

Cessons de chercher des boucs émissaires extérieurs au maldéveloppement de nos territoires. Leurs performances, estime Michel Godet, dépendent essentiellement de la capacité des acteurs à se mobiliser autour de visions partagées. Et la prospective territoriale a pour vocation essentielle, à ses yeux, d'être ainsi le catalyseur d'initiatives locales, un processus ayant en somme pour objet principal de susciter la mobilisation des acteurs autour d'objectifs collectifs formés à partir d'une démarche de bas en haut (bottom-up).

Dans ce texte élaboré pour le forum européen de prospective régionale et locale qui doit avoir lieu à Lille les 18 et 19 décembre 2001, Michel Godet s'appuie à la fois sur son expérience en matière de prospective territoriale et sur les travaux menés par le comité national de pilotage des initiatives locales de développement.

Il entend montrer pourquoi l'anticipation est utile à l'action et comment le rêve féconde la réalité, combien en définitive l'avenir de nos territoires, comme celui de toute communauté humaine, dépend avant tout des initiatives qui, partant de la base, secrètent une dynamique collective. Au passage, il souligne tout en le relativisant le rôle des méthodes prospectives auxquelles, comme chacun le sait, il a en France attaché son nom.

H.J.

Le développement d'un territoire est d'abord le fruit de son dynamisme propre. C'est la multiplicité des initiatives

locales et leur fécondation mutuelle qui stimulent l'activité et l'emploi. Les contraintes extérieures, la mondialisa-

1. Professeur au Conservatoire national des arts et métiers et auteur de *Manuel de prospective stratégique*. Paris : Dunod, 2001 (2^e édition) ; et de *Creating Futures: Scenario Planning as a Strategic Management Tool*. Londres : Economica Ltd-Brookings, 2001 [préface de Joseph F. Coates].

2. Contribution au forum européen de prospective régionale et locale, tenu à Lille les 18 et 19 décembre 2001.

tion, les changements techniques sont moins des obstacles à surmonter que des opportunités. La prospective participative utilisant des méthodes rigoureuses est aussi un puissant levier de dynamique territoriale.

La mondialisation ou plutôt la globalisation est d'abord une intégration au sein des grandes régions du monde. Si les entreprises françaises exportent 25 % de leur production, cela ne doit pas faire oublier que 75 % sont consommés sur place. En outre, 70 % de nos exportations sont dirigées vers les pays de l'Europe de l'Ouest au sens large, où les conditions sociales sont comparables aux nôtres. Au total, 93 % de la production européenne sont consommés en Europe. L'impact de la globalisation sur nos économies doit être fortement relativisé. Les causes des difficultés sont d'abord internes.

Tous les pays européens sont soumis aux mêmes contraintes extérieures et pourtant les taux de chômage diffèrent du simple au triple entre l'Espagne (15 %) et le Portugal (moins de 5 %). Le même constat se vérifie pour les régions et les territoires au sein d'un même pays : le taux de chômage de certains territoires comme le pays de Vitré est ainsi trois fois plus faible que celui du Valenciennois. Cessons donc de chercher des boucs émissaires et des solutions dans la paille de la mondialisation, de la technologie ou de la taille critique et interrogeons-nous plutôt sur la poutre de nos responsabilités et sur notre capacité d'initiatives.

Un territoire crée le développement par la dynamique économique de ses actifs. Plus ces derniers sont nombreux et entreprenants, plus le territoire est en bonne santé. Hélas, la France des

champs se ride et la France des villes explose ! À défaut de changer de cap, on aura bientôt, à côté de la région parisienne et de quelques métropoles régionales, un grand cimetière français dans nos provinces. Une autre politique d'aménagement du territoire est possible : les nouvelles technologies de communication et de transport rapide permettent justement de retrouver une meilleure cohésion sociale à moindre coût.

Une vision globale pour 1001 solutions locales

L'ouverture à la mondialisation se fait d'autant mieux qu'elle prend appui sur de profondes racines car elle renforce le besoin de différenciation des cultures et d'identification locale. Les deux se nourrissent mutuellement. S'insérer dans la mondialisation, ce n'est donc pas perdre sa différence mais la cultiver ; il faut une vision globale pour 1001 solutions locales

Ce ne sont pas les infrastructures et encore moins les aides qui font le développement local, au mieux elles l'accompagnent : Sainte-Sigolène, en Haute-Loire, est devenue l'une des capitales françaises de la plasturgie, en étant loin de tout et alors qu'il n'y a jamais eu de desserte ferroviaire ! Ce sont bien les hommes et les organisations qui font la différence. Tout dépend de leur capacité à se battre ensemble autour de projets communs plutôt que les uns contre les autres : l'union fait la force, et la faiblesse provient des divisions. On ne change pas la société par décret ; les portes du changement s'ouvrent de l'intérieur et d'en bas comme l'a si bien dit Jacques Chaize³.

3. CHAIZE Jacques. *La Porte du changement s'ouvre de l'intérieur*. Paris : Calmann-Lévy, 1992.

Le message est important pour les politiques : plutôt que penser d'en haut pour imaginer des solutions qui restent sans effet, pourquoi ne pas s'inspirer de ce qui réussit sur le terrain où la réalité dépasse souvent la fiction des idées ?

On se souvient de l'affaire du CIP (contrat d'insertion professionnelle). L'idée de proposer aux jeunes diplômés une rémunération pour acquérir une première expérience professionnelle était pourtant excellente. Mais elle a été perçue comme l'instauration d'un sous-SMIC⁴ pour jeunes diplômés et de ce fait rejetée. Il aurait plutôt fallu présenter ce projet comme une bourse d'insertion professionnelle et non comme un sous-salaire. Une bonne nouvelle cependant : ce qui n'a pu se faire d'en haut s'est fait en bas dans les régions. En Poitou-Charentes, la région a instauré un système équivalent au CIP mais baptisé « passerelles pour l'emploi » et en région Bretagne, ils ont mis en place « un chèque insertion » pour jeunes diplômés. Conclusion, ce ne sont pas les idées qui font défaut mais les méthodes pour les faire passer en actes.

Ainsi, avant de se lancer dans une initiative, il est sain de commencer par repérer et interroger ceux qui ont réussi ou échoué sur des projets similaires. D'où l'intérêt de la mise en réseau des initiatives locales de développement (ILD) afin de mieux capitaliser les expériences.

Recenser et rapprocher les expériences

Partout des hommes se rassemblent pour agir, certains réussissent mieux

que d'autres, pourquoi ? Quels verrous faudrait-il faire sauter ? D'où l'idée de demander à des hommes d'action, porteurs de projets et d'expérimentations, de rapprocher leurs expériences. C'est ce que nous avons fait en 1996 lorsque le ministre du Travail, Jacques Barrot, nous a confié une mission informelle sur l'activité et l'emploi⁵. Nous avons ainsi fait remonter au gouvernement les cinq constats suivants⁶ :

- 1) Ce sont les hommes et les organisations qui font la différence.
- 2) C'est l'activité qui crée l'emploi.
- 3) C'est l'insertion qui crée l'employabilité et valorise les compétences.
- 4) C'est l'initiative et l'innovation qui créent l'activité.
- 5) C'est l'accompagnement qui augmente les chances d'aboutissement.

À l'issue de cette mission a été constitué un comité national de pilotage des ILD afin de réunir autour d'une même table les dizaines d'acteurs, têtes de réseau, qui se rencontrent sur le terrain et agissent selon des logiques spécifiques (économiques, sociales, culturelles, privées ou publiques), souvent complémentaires mais pas toujours. Le comité de pilotage des ILD agissant comme un réseau des réseaux a collecté plus de 1000 initiatives locales et les a passées au crible d'une grille d'évaluation pour finalement confectionner un bouquet de 70 initiatives remarquables qui méritent d'être diffusées en raison de leur exemplarité (paru en décembre 1999 dans *Initiatives contact*). L'objectif étant bien de faciliter la diffusion par contagion de ces initiatives et leur démultiplication par marcottage.

4. SMIC : salaire minimum interprofessionnel de croissance (NDLR).

5. GODET Michel et PACINI Vincent. « De l'activité à l'emploi par l'insertion ». *Cahiers du Lips [Laboratoire d'investigation prospective et stratégique]*, n° 6, novembre 1996 [rapport au ministre du Travail].

6. *Ibidem*.

Le rôle moteur de la création

C'est l'activité qui crée l'emploi. C'est donc l'innovation et l'esprit d'entreprise qu'il faut encourager aussi bien au sein des entreprises existantes que par la création d'entreprises pour le développement d'activités nouvelles. En France, selon les analyses de l'APCE (Agence pour la création d'entreprises), les demandeurs d'emploi représentent près de 40 % des créations d'entreprise. Les chômeurs de longue durée ne sont pas moins créateurs que les chômeurs plus récents : leur proportion parmi les chômeurs créateurs est la même que parmi l'ensemble des chômeurs (autour de 40 %). Les chances de survie sont quasi identiques pour les chômeurs créateurs et pour l'ensemble des entrepreneurs.

On notera que le chômage incite à entreprendre et n'handicape pas l'entrepreneur qui, porté par la dynamique de son projet, cesse du même coup de se vivre comme un exclu et de se comporter comme un blessé de la route sociale. C'est bien le constat que nous avons pu faire à l'Ismer de Vendôme ⁷ avec un taux de réussite de 80 %. La plupart des stagiaires, généralement issus du chômage de longue durée, ont retrouvé un emploi : 40 % ont créé leur activité et donc leur emploi, et 40 % ont renoncé à leur projet de création mais sont devenus réemployables, en raison de la dynamique de leur projet, et ont trouvé un emploi à la sortie de l'Ismer. C'est bien

l'insertion qui valorise les compétences et favorise l'employabilité.

Développer les activités nouvelles

Il faut encourager l'effort et l'initiative pour le développement d'activités nouvelles. La Maison des professions du Nord-Pas-de-Calais a montré avec ses « projets dormants ⁸ » qu'il fallait d'abord chercher à le faire dans les entreprises dynamiques. En Lorraine, l'Association régionale pour le développement d'activités nouvelles (ARDAN) a développé une procédure d'appui aux projets qui fait école dans les autres régions et a même été certifiée ISO 9001 ⁹. L'expérience d'ARDAN, riche de quelque 3500 projets en 10 ans, confirme aussi l'intérêt des entreprises pépinières pour accompagner la pousse des créateurs en herbe.

Le Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) a vocation, depuis sa fondation par l'abbé Grégoire, à enseigner les sciences neuves et utiles. L'idée de créer une formation-développement d'entrepreneurs et de porteurs de projet, dans le cadre de son réseau de centres régionaux associés, s'inscrit bien dans cette tradition innovante.

Orchestrer la contagion des territoires

Il ne s'agit pas de refaire ce qui existe déjà mais de capitaliser et mettre en

7. Institut supérieur de management et d'entrepreneuriat régional (institut de formation d'entrepreneurs).

8. L'idée est simple. Il s'agit d'activer le développement des entreprises qui marchent en mettant à leur disposition un cadre ou un technicien au chômage. Ceux-ci créent leur emploi à partir d'un projet qui dormait dans les cartons.

9. Norme émise par l'International Standard Organization (NDLR).

synergie les 1001 initiatives locales de cette nature en France et en Europe. Cette mission de mise en réseau des réseaux d'ILD privées et publiques a été confiée à Jean-Claude Bouly, directeur général d'ARDAN, en tant que professeur associé au Cnam. L'animateur du comité national de pilotage des ILD a notamment pour charge, dans le cadre du Centre national de l'entrepreneuriat, d'orchestrer la contagion des territoires par les initiatives locales de développement.

Il faut préparer l'avenir par l'innovation et le changement par l'expérimentation en s'appuyant sur ses racines. Le fleuve du changement global ne naîtra que des 1001 initiatives locales. Et retenons ce message porteur d'espoir : le meilleur remède au chômage même de longue durée, c'est la dynamique de projet. Elle implique la responsabilité plutôt que l'assistance. Il ne faut plus faire pour, mais faire avec.

Une prospective participative avec des outils simples et appropriables

Les hommes ont soif d'avenir, c'est-à-dire d'espoir, et ce besoin collectif s'exprime mieux s'il est canalisé par des méthodes. On rejoint ici le constat clinique du psychiatre Jean Sutter : « En regardant vivre les hommes, il m'est apparu que leur principale et presque seule préoccupation était de vivre par avance leur avenir ¹⁰. »

L'action sans but n'a pas de sens et l'anticipation suscite l'action. La complexité des problèmes et la nécessité de les poser collectivement imposent le

recours à des méthodes aussi rigoureuses et participatives que possible pour les reconnaître et faire accepter leurs solutions.

Si la prospective a besoin de rigueur pour aborder la complexité, il lui faut également des outils suffisamment simples pour rester appropriables. Depuis le milieu des années 1980, la démarche des ateliers de prospective stratégique s'est imposée pour répondre à ces préoccupations.

Avant de se lancer dans un exercice plus ou moins lourd de prospective stratégique, il est sage de prendre le temps du temps de la réflexion sur la nature du problème posé, sur la manière dont on entend s'y prendre pour chercher des réponses et les mettre en œuvre. En effet, il est inutile de perdre du temps sur des faux problèmes et un problème bien posé est à moitié résolu. Lors du lancement d'une réflexion de prospective stratégique, devant impliquer souvent plusieurs dizaines de personnes sur de longs mois, il est aussi utile de simuler l'ensemble de la démarche qui va être suivie, en faisant le compte à rebours des objectifs et des échéances intermédiaires, le choix des méthodes étant non seulement subordonné à la nature du problème identifié, mais aussi aux contraintes de temps et de moyens du groupe chargé de la réflexion.

Quelle que soit la démarche adoptée, il est utile de marquer le lancement d'une réflexion collective par un séminaire de deux jours de formation-action à la prospective stratégique. Ce séminaire permet aux participants de découvrir et de s'initier aux principaux concepts et outils de prospective stratégique collec-

10. SUTTER Jean. *L'Anticipation*. Paris : PUF (coll. Psychiatrie ouverte), 1983.

tive. L'ambition de ces journées, qui peuvent impliquer plusieurs dizaines de personnes, est d'opérer une immersion complète des esprits dans la pensée prospective au service de l'action stratégique. Les ateliers de prospective s'attachent à bien poser le problème, à chasser les idées reçues qui l'encombrent. Ils permettent ainsi d'identifier et de hiérarchiser en commun les principaux enjeux du futur pour l'entreprise face à son environnement, national et international. À l'issue de ces deux jours, les participants sont en mesure de préciser les priorités, les objectifs, le calendrier et la méthode à suivre pour organiser leur réflexion de prospective stratégique ¹¹.

Le choix d'une méthode n'est pas imposé *a priori*, mais est indispensable pour l'efficacité des réunions ; sans méthode, pas de langage commun, d'échange, de cohérence, ni de structuration des idées. Cependant, la méthode n'est pas une fin en soi et il ne faut pas être prisonnier de ses résultats : il s'agit seulement d'une aide à la pertinence de la réflexion. Une méthode rigoureuse est aussi un facteur précieux pour la cohésion du groupe et sa motivation à laquelle contribuent les résultats intermédiaires qui doivent être diffusés.

Enfin, le choix de la méthode doit se faire en fonction des problèmes, des

contraintes de délai, et dans un souci de communication des résultats. Les outils doivent être suffisamment simples pour rester appropriables par les utilisateurs et les destinataires.

Quelques leçons de « Pays basque 2010 »

Le cas de prospective territoriale du Pays basque 2010 est exemplaire à bien des égards ¹². Il a commencé en 1992, avec l'appui de la Datar (Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale) et la participation des forces vives du territoire, par des ateliers de prospective rassemblant à Saint-Palais plus de 100 personnes (élus, responsables économiques, universitaires...) pendant deux jours. Ces travaux ont donné lieu à publication de pages entières dans le quotidien régional *Sud-Ouest* et se sont poursuivis pendant près de deux ans. Une analyse structurelle a été menée et des scénarios ont été élaborés. Ce processus d'implication collective a conduit au schéma de développement du territoire et fait figure aujourd'hui de référence.

Nous avons ainsi pu vérifier sur le terrain du Pays basque l'idée centrale développée par Philippe Gabilliet au fil de son ouvrage *Savoir anticiper* ¹³ : « ce sont les mêmes outils, les mêmes démarches intellectuelles et mentales qui

11. Un exemple complet d'ateliers de prospective a été publié dans LEROY-THERVILLE Stéphane. « L'avenir de la réglementation des télécommunications. États des lieux et ateliers de prospective ». *Cahiers du Lips*, n° 12, mars 2000.

12. Bien que souvent cité, il a fait l'objet de peu d'articles en raison notamment de la pudeur rédactionnelle de son animateur principal, François Bourse, qui m'a succédé dans l'accompagnement après le lancement initial. Cet exercice est relaté dans l'ouvrage collectif : LARRASQUET Jean-Michel (sous la dir. de). *Projectique*. Paris : Economica, 1996.

13. GABILLIET Philippe. *Savoir anticiper*. Paris : ESF, 1999. Voir GODET Michel. « Prospective : une approche cognitive. À propos de l'ouvrage de Philippe Gabilliet *Savoir anticiper*. Les outils pour maîtriser son futur ». *Futuribles*, n° 253, mai 2000, pp. 37-44.

PAYS BASQUE 2010 : UNE CHARTE POUR METTRE L'ANTICIPATION AU SERVICE DE L'ACTION (EXTRAITS)

Une nécessité, une volonté

Face à un monde en mutation, que voulons-nous pour le Pays basque ? Qu'il change avec nous, sans nous ou contre nous ? Pour libérer le Pays basque de la tyrannie du hasard et du joug des déterminismes, et restaurer l'avenir comme fruit de la volonté, il faut anticiper [...]

La prospective n'est plus le domaine réservé de quelques spécialistes, ou l'apanage des seules grandes entreprises. Le Pays basque, comme les autres territoires, entend désormais ne plus subir son destin mais bien le maîtriser [...]

La réflexion prospective sur l'avenir d'un territoire, d'une ville, d'un bassin de vie, est une occasion unique pour dépasser les contraintes et contradictions du court terme et enclencher dans les esprits, à tous les niveaux, l'indispensable prise de conscience de la nécessité de changer les habitudes et les comportements pour faire face aux mutations. Pour cela, il faut s'appuyer sur les capacités d'expertise locale et profiter de l'exercice de prospective pour cristalliser des compétences souvent dispersées dans le territoire.

Un état d'esprit

L'exercice « Pays basque 2010 », c'est aussi un état d'esprit inspiré de principes simples :

— *Ouverture et anticipation : mieux comprendre ce qui se passe autour de nous, savoir distinguer dans notre environnement les contraintes et les opportunités, de façon à les influencer ou à s'adapter pour y faire face.*

— *Pluralisme et concertation : reconnaître et accepter nos différences, tenir compte des avis contradictoires, savoir écouter, telles sont les bases de la concertation. Savoir, dans la concertation, n'abandonner ni ses options ni ses responsabilités, telle est la base des relations dans la vie sociale.*

— *Méthode et imagination : bien poser les problèmes avant de chercher à les résoudre, favoriser l'expression de chacun, stimuler l'imagination et la créativité, mettre en évidence tous les choix possibles, leurs avantages et leurs inconvénients, associer tous les acteurs concernés à tous les niveaux de la réflexion et de la décision. Tels sont les principes qui garantissent qu'une réponse correspond bien aux problèmes et aux besoins de ceux qui sont concernés.*

— *Autonomie et responsabilité : mieux tenir compte des aspirations des personnes dans l'organisation pratique de la vie quotidienne. Fonder l'autorité sur la capacité à animer les hommes, à rassembler leurs compétences. Bien définir, à tous les échelons de la vie locale et de manière concertée, des objectifs clairs et mesurables. Tels sont les principes qui garantissent à chacun une zone d'autonomie à la mesure des responsabilités qui lui sont confiées.*

M.G.

permettent à une collectivité, un groupe, voire un individu isolé de se projeter dans son futur ». Ce sont les mêmes méthodes de réflexion collectives et participatives qui s'appliquent avec des règles du jeu quasi identiques, comme

en témoigne en 1992 la charte de l'exercice « Pays basque 2010 », purement et simplement transposée de celle élaborée par nos soins en 1984 à l'occasion de l'opération Mides chez Renault.

Recommandations pour une prospective territoriale

Ayant eu la chance de participer directement ou de bien connaître plusieurs exercices de prospective territoriale (Pays basque 2010, Île de La Réunion, Lorraine 2010, Ardennes, Ille-et-Vilaine, Pyrénées Atlantiques, etc.), nous voudrions ici tirer quelques leçons des succès et des échecs.

La crédibilité, l'utilité et la qualité d'un exercice de prospective territoriale passent par le respect strict de certaines conditions : en particulier, il ne faut absolument pas sous-traiter complètement à l'extérieur la réflexion sur son avenir.

Dans une étude, quelle que soit sa qualité, le rapport final compte moins que le processus qui y conduit. D'où l'importance qu'il y a à s'appuyer sur les capacités d'expertise locale et à profiter de l'exercice de prospective pour enclencher une dynamique de changement, au moins dans les esprits. C'est moins une étude de prospective qu'il s'agit de réaliser qu'un processus de réflexion participative qu'il convient d'initier. En effet, c'est en suscitant une réflexion globale au niveau local que l'on fera naître le désir d'un rapprochement des idées et d'une mise en cohérence autour d'un, ou plutôt de plusieurs projets pour le territoire.

Les outils de la prospective d'entreprise sont aussi utiles en prospective territoriale dans la mesure où les méthodes correspondantes sont d'abord au service de la structuration et de l'organisation d'une réflexion collective. Ils facilitent la communication, stimulent l'imagination et améliorent la cohérence des raisonnements.

Cependant, la prospective territoriale est plus difficile à mener qu'une prospective d'entreprise pour les consultants impliqués dans l'animation. L'origine et les finalités de la demande sont rarement claires ; les interlocuteurs ont des attentes multiples et souvent contradictoires ; les moyens financiers ne sont pas toujours à la hauteur des objectifs poursuivis. Bref, le consultant est un fusible idéal lorsque les incohérences deviennent trop fortes. Le moins risqué pour l'image, le plus facile pour la communication et pour les consultants, consiste à se contenter d'un rapport d'étude classique. Malheureusement, cette solution est peu opérationnelle et sans effet durable, car elle oublie que l'appropriation est indispensable pour passer de l'anticipation à l'action.

Prospective participative et gouvernance territoriale

Si certains travaux de prospective doivent rester confidentiels (notamment les analyses de stratégies d'acteurs), il reste que l'organisation de la démarche prospective doit être conçue comme une démarche d'appropriation collective dans laquelle chacun est un acteur à tous les niveaux de la collectivité territoriale. Cette démarche doit permettre de préparer les esprits aux changements souhaitables de l'environnement.

Dans la foulée des exercices de prospective territoriale et avec l'engouement pour le concept de gouvernance publique se sont développées des conceptions « molles » de la gouvernance et de la prospective, réduites à des processus de participation des citoyens. Cette dérive a été dénoncée dans les colonnes du journal *Libération* comme une manipu-

LES TROIS COULEURS DU TRIANGLE GREC ET LES TROIS TEMPS DE LA PROSPECTIVE TERRITORIALE

Les trois couleurs du triangle grec (le bleu de l'anticipation, le jaune de l'appropriation et le vert de l'action) permettent d'organiser la prospective territoriale en trois temps bien distincts caractérisés par trois types de documents :

— *Un livre bleu.* Ce document a pour objet de fournir une vision globale de l'environnement passé, présent et futur du territoire. S'appuyant sur une synthèse de chiffres clés, il comporte des éléments de diagnostic ; il relève les points controversés et dégage les tendances probables, les incertitudes majeures et les risques de rupture possibles. Ce document, à vocation monographique, peut en grande partie être sous-traité auprès d'un consultant extérieur.

— *Des livres jaunes* où chaque centre opérationnel formule ses propositions d'actions locales pour se préparer aux changements globaux pressentis dans le livre bleu (préactivité), mais aussi pour aller dans le sens des objectifs stratégiques et des projets locaux (proactivité). De tels livres jaunes peuvent émaner de services d'entreprises ou de collectivités territoriales, ils traduisent l'appropriation collective de la prospective territoriale.

— *Un livre vert* qui propose un plan stratégique global du territoire de la région et de la ville : chaque objectif est associé à des actions et vice versa. Ce livre réalise une synthèse du livre bleu et des livres jaunes. Ce livre vert, à vocation stratégique, engage les dirigeants et les élus. Il est donc produit sous leur seule responsabilité.

M.G.

lation des « gogos de la gouvernance » par un concept qui « détourne le sens des mots simples tels que citoyen, intérêt général, autorité ¹⁴ ». Le procès est peut-être excessif, mais il est surtout hors sujet car la gouvernance dans son sens « dur », c'est-à-dire « le gouvernement du gouvernement », est une vraie question qui ne doit pas être esquivée en raison des dérives de son acception molle ¹⁵. La participation des citoyens à la réflexion préalable aux choix collectifs, pour souhaitable qu'elle soit, n'en relève pas moins de l'intendance. C'est un moyen bien modeste, et en tout cas

insuffisant, pour assurer la gouvernance publique. Bref, dans la logique simple et robuste du triangle grec (voir encadré), le jaune de la prospective participative ne conduira pas au vert de l'action stratégique s'il lui manque le bleu de la réflexion prospective sur les vraies questions, y compris celles qui dérangent. La prospective stratégique participative ne passe pas par les *rev[êves]-parties*. Il y a cependant dans les processus de construction de scénarios des aspects de thérapie individuelle et collective qui n'ont pas échappé à Philippe Gabilliet (*op. cit.*) : « Le scénario du rêve éveillé dirigé fonctionne

14. Voir article PADIOLEAU Jean-G. « Les gogos de la "gouvernance" ». *Libération* (Rebonds), 1^{er} juin 2000.

15. Voir CANNAC Yves, GODET Michel. « La "bonne gouvernance". L'expérience des entreprises, son utilité pour la sphère publique ». *Futuribles*, juin 2001, pp. 41-50.

comme un langage, dont le but est de faire s'exprimer des vécus inconscients de rupture ; dans chaque scénario, le thérapeute cherche en priorité à déceler la rupture cachée (familiale, existentielle, conjugale, professionnelle, etc.) [...] L'histoire que raconte le patient apparaît comme un puzzle de l'ensemble de ce qui fait problème pour lui au niveau inconscient. Un scénario n'a pas de valeur en soi. Il ne prend son sens que dans la relation qui se crée entre le patient qui le bâtit dans sa tête puis l'exprime, et le thérapeute qui l'écoute puis l'interprète. Ce qui fait l'intérêt du scénario, c'est l'intention — à travers lui — de faire passer au thérapeute certains messages difficiles à exprimer par d'autres moyens. »

On retiendra que la réflexion prospective sur l'avenir d'une entreprise ou d'un territoire est une occasion unique

pour dépasser les contraintes et contradictions du court terme et enclencher dans les esprits, à tous les niveaux, l'indispensable prise de conscience de la nécessité de changer les habitudes et les comportements pour faire face aux mutations.

Pour cela, il faut s'appuyer sur les capacités d'expertise interne et profiter de l'exercice de prospective pour cristalliser des compétences souvent dispersées dans l'organisation. Le rôle de l'animateur extérieur doit rester aussi limité que possible. S'il s'avère être spécialiste du domaine, il risque fort d'être rejeté par le groupe (comme frein à l'appropriation). L'animateur doit apporter la méthode de travail, l'ouverture sur l'extérieur et l'impertinence de l'œil neuf, et ne jamais oublier que les meilleures idées ne sont pas celles que l'on a ni même celles que l'on donne, mais celles que l'on suscite.

P principale revue de prospective réellement interdisciplinaire, *Futuribles* analyse chaque mois ce qui peut advenir (les futurs possibles) et ce qui peut être fait (les politiques et les stratégies) pour les grands défis du futur



www.futuribles.com

Offre "découverte", 3 mois, 3 n° pour 172 F/26,22 €*

Pour souscrire un abonnement "découverte", envoyez vos coordonnées et votre règlement à : Futuribles - 55, rue de Varenne - 75341 Paris cedex 07 - France
Tél : 33 (0)1 53 63 37 71 - Fax : 33 (0)1 42 22 65 54 - revue@futuribles.com

*Prix France métropolitaine - Autres pays/DOM TOM 185 F/28,20 € - valable jusqu'au 31/01/2002