

Transformer le récit prospectif en mode projet

Résumé :

L'objectif de cet article est d'apporter des réponses à la question : « comment transformer le récit prospectif d'une démarche territoriale en connaissances utiles à l'action ? ». Le passage entre le mode récit prospectif et un mode qui nécessite un cadrage plus rigoureux, tant synchronique que diachronique, implique de tresser des connaissances prenant en compte le désir de se projeter dans l'avenir, la capacité et la volonté de faire des acteurs d'un territoire.

Si de nombreuses démarches 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. L'objectif de cet article est d'apporter des réponses à ce constat en formulant deux hypothèses plausibles¹ :

- La plupart des approches éprouve certaines difficultés à s'extraire du « mode récit prospectif », c'est-à-dire un mode d'expression qui décrit sous une forme littéraire une suite d'événements 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'une connaissance hybride associant deux sortes de contenu : récit et projet. Les preuves tangibles de cette connaissance² sont les livrables d'une démarche proactive³.

¹ 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.

² Le concept de connaissance est ici le produit d'une construction mentale d'un individu ou groupes d'individus à partir d'informations extérieures ou d'autres stimuli.

³ Termes utilisés pour opérer un distinguo avec d'autres livrables de démarches qui ne conduisent pas nécessairement à l'action.

1) Le récit ne conduit pas nécessairement au projet

Dans le cadre de nos recherches⁴ 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 déboucher⁵ sur un programme d'action prêt à être déployé « notamment sur les territoires⁶ où il n'existe pas de processus de décision qui ajuste automatiquement une solution à un problème donné.

La démarche prospective qui conduit les acteurs à agir 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. 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.

Ne pas produire cette connaissance hybride, c'est prendre le risque de créer une tension entre la réalité et le futur 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'une connaissance hybride

Cette connaissance hybride repose sur 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 ?) et processus (le comment ?). Il existe trois types de processus : mobiliser les acteurs,

⁴ Thèse de doctorat « Le pilotage des démarches de prospective stratégique territoriale » soutenue à l'Université de Poitiers.

⁵ 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.

⁶ Notamment parce que certains problèmes sont abordés à une nouvelle échelle où les notions d'organisation et de gouvernance font défaut.

rassembler l'information et enfin transformer l'information collectée en connaissance tacite⁷. Le passage du mode récit au mode projet implique « de tresser » ces différents processus afin qu'ils produisent les changements souhaités, soit une modification significative intervenant à l'échelle du territoire, prouvant que les acteurs cherchent à s'organiser et résoudre certaines difficultés jusqu'alors insolubles. Ces transformations peuvent se mesurer à partir des livrables⁸ de la démarche. C'est-à-dire les résultats tangibles. Ils constituent les traces visibles d'une trajectoire suivie par les acteurs d'une démarche. Les livrables sont le produit d'activités (collecte de données, organiser, animer une réunion, produire un document...), regroupées au sein des trois processus. Chaque livrable donne des indications sur 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... Il existe trois sortes de livrables qui permettent de mesurer les progrès accomplis des acteurs d'un territoire.

Le premier livrable est un document qui consigne une décision d'acteurs : celle de définir le périmètre des enjeux⁹ prioritaires. L'ensemble de ces priorités peut être consigné dans un diagnostic prospectif¹⁰. C'est-à-dire une liste limitée de problématiques clés qui portent un potentiel de changements (menaces ou opportunités). Les enjeux constituent le premier socle cognitif à partir duquel se construit un langage commun.

Le second livrable trace les contours d'un cadre d'action commun (par exemple une charte d'engagement signée par acteurs clés d'une démarche). Il traduit la volonté des acteurs de mobiliser une partie ou la totalité de leurs ressources sur des projets prioritaires¹¹ qui sont perçus comme des réponses crédibles opérationnelles aux enjeux. Face aux enjeux il est important de repérer ce que les acteurs font (coups partis

⁷ Les connaissances peuvent être explicites (codifiées, transmises dans un langage formel et structuré) et/ou tacites (difficilement exploitable).

⁸ Terme utilisé fréquemment par les concepteurs et manageurs de projet pour désigner des productions tangibles, mesurables.

⁹ 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.

¹⁰ 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).

¹¹ 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).

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)¹², mais également toutes les actions qui peuvent être supprimées parce qu'elles ne répondent pas enjeux. Les choix des acteurs responsables¹³ 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 hiérarchisation de l'ensemble de ces propositions peut se faire à partir de clés de tri très simples, telles que l'effet de levier (impact stratégique de l'action), la faisabilité ou la transversalité de l'action.

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). À ce stade les acteurs sont en mesure d'organiser le pilotage et d'effectuer une revue de projets classés selon trois modes. Le mode solution qui est le premier de stade. Il regroupe les connaissances disponibles qui montrent une volonté d'agir des acteurs dans un sens particulier sans que l'on sache vraiment comment faire. Le mode solution, un second stade plus avancée, qui prouve que l'action est exécutable, notamment parce que les acteurs se sont organisés et qu'ils disposent de ressources pour engager l'action. Le dernier mode, dernier stade, dont les connaissances accumulées contribuent à déployer, suivre, évaluer le déploiement de l'action. C'est à dernier stade, que l'on peut appliquer les méthodes relatives au management de projet (coût, qualité délai), correspondant assez bien aux approches dites « causales ». Elles sont en revanche peu pertinentes pour les démarches « effectuales », à la connaissance se construit chemin faisant.

Ces trois livrables sont des marqueurs tangibles d'un processus de changement qu'il n'est pas toujours aisé de piloter, car ils ont un impact sur :

- La façon dont les acteurs observent et comprennent les enjeux liés à leur développement de leur territoire,
- Les modalités de gouvernance qui obligent à réorganiser les processus de décision et d'action entre la maîtrise d'ouvrage, la maîtrise d'œuvre, et la maîtrise d'usage,

¹² 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.

¹³ 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.

- La mise en place d'un nouveau dispositif de pilotage pour suivre et évaluer le déploiement d'un programme d'action selon plusieurs modes.

BIBLIOGRAPHIE

ARGYRIS C., 1996, *Savoir pour agir*, Inter éditions

AVENIER M. J. (directeur d'ouvrage), 1997, *La stratégie chemin faisant*, Economica,

BARBIER Jean-Marie (directeur d'ouvrage), 1996, *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, PUF

BOOTZ Jean Philippe, janvier 2001, *Prospective et apprentissage organisationnel*, Travaux et Recherches de Prospective, n°13, Paris

BOUTINET J-P, 1993, *Anthropologie du projet*, PUF

DURANCE Ph., GODET M., MIRENOWICZ Ph., PACINI V. La prospective territoriale, *Cahier du LIPS (2007)*, série recherche n°7

PACINI V. BRUN I., mars 2007, « L'avenir du bassin annécien : une démarche aussi instructive qu'opérationnelle », *Futuribles*, n° 328, pp. 23 - 38

PIAGET J., 1969, *Psychologie et pédagogie*, Denoël

SENGE P., *La cinquième discipline*, First, Paris

WATZLAWICK P., 1996, *Le langage du changement*, Editions du Seuil