

# Territoires 2040

Aménager le changement



La  
**documentation**  
Française

**Datar**

Revue d'études et de prospective N°1

## LES RAISONS D'UNE DÉMARCHE DE PROSPECTIVE APPLIQUÉE AU TERRITOIRE NATIONAL

---

### Le choix d'une prospective

#### Martin Vanier

Géographe, professeur à l'université  
Joseph Fourier (Grenoble 1),  
à l'Institut de géographie alpine

L'ère est dite incertaine mais fait pourtant grand cas de ses capacités paradoxales d'anticipation. Dans un ouvrage devenu de référence, Jean-Pierre Boutinet faisait déjà ce constat : « Disons en première approximation que tout se passe comme si les individus étaient d'autant plus contraints d'inventer leur propre futur qu'aucun système prévisionnel ne peut aujourd'hui leur dire de quoi demain sera fait » (Boutinet 1990). C'est une estimation dans le même ordre d'idées que formulait quelques années plus tard Milan Kundera, dévoilant au passage la fonction profonde de la prospective : « Toutes les prévisions se trompent, c'est l'une des rares certitudes qui a été donnée à l'homme. Mais si elles se trompent, elles disent vrai sur ceux qui les énoncent, non pas sur leur avenir, mais sur leur temps présent » (Kundera 2003).

Pourtant, si l'on devait mettre bout à bout les certitudes contemporaines concernant le réchauffement climatique global, celles qui ont trait à l'épuisement proche des ressources énergétiques fossiles, celles du vieillissement des pays de l'OCDE, et celles qui annoncent un basculement géoéconomique en faveur de la Chine et/ou de l'Inde, on se demande à quelles marges d'incertitude aurait encore affaire un pays comme la France dont l'avenir (plutôt sombre) serait à ce point balisé.

Les tenants d'une prospective inquiète et « déjà là », qui se fondent sur les facteurs de changement dits lourds, n'oublent qu'une partie de la réalité : celle qui peut faire des territoires, en tant que systèmes d'acteurs jouant de leurs spécificités dans le système global, de véritables opérateurs de changement, et non pas des témoins passifs ou victimes de phénomènes inéluctables survenant à l'échelle globale. Tel est l'objet de la prospective *Territoires 2040*, qui justifie la méthode choisie pour l'ensemble des groupes de travail de cet exercice national qui se consacreront chacun à un système spatial.

## Le choix d'une prospective

---

### Une prospective pour des scénarios exploratoires, sans valeur prescriptive *a priori*

Dans l'exercice de l'anticipation, il y a un risque constant de mettre la prospective au service d'une pensée unique, légitimement correctrice des problèmes du présent, mais incapable de lire à long terme les changements possibles qui se préparent contradictoirement. La méthode des scénarios exploratoires doit pouvoir garantir la pluralité attendue, à condition toutefois de renoncer *a priori* à trois figures caricaturales de la prospective scénarisée : le scénario tendanciel dit « au fil de l'eau », le scénario catastrophe dit « de l'inacceptable » (qui se confond souvent avec le premier, comme un aveu implicite d'un « présent inacceptable »), et le scénario médian « du souhaitable », qui empêche déjà sur l'acte stratégique.

Au cœur du programme de prospective *Territoires 2040* s'affirme cette conviction : il n'y a pas de « fil de l'eau », parce que les territoires ne sont pas engagés dans les mêmes trajectoires ou les mêmes dynamiques, et ne manifestent pas davantage les mêmes aptitudes à s'y mouvoir. Certes, on entend bien que des facteurs climatiques, énergétiques, technologiques, démographiques et autres, qualifiés de « lourds », imposent des réalités incontestables pour demain. Mais ce qui reste à anticiper, imaginer, mettre en culture, faire émerger, c'est la façon dont chaque contexte situé – villes, régions, États ou autres configurations territoriales – va affronter demain ces réalités, et les transformer à son tour. Sauf à prophétiser ou décréter la fin de la géographie, et avec elle la fin de l'histoire, il y a quelques raisons de penser que chacun des grands facteurs de changement énoncés, et quelques autres actuellement mal identifiés encore, entreront dans un jeu de mutations radicalement différent d'un territoire à l'autre, d'un contexte à l'autre. Écarter le « fil de l'eau », c'est simplement réaffirmer cette évidence : il n'y a pas de monde d'action sans acteurs, et ces derniers ont tout leur rôle à jouer dans le cours des événements.

Quant aux deux autres figures un rien clichés à dire vrai de la prospective par scénarios (l'inacceptable et le souhaitable), elles ont le grand inconvénient de décrire des horizons univoques, monocolors ou en noir et blanc, là où tout l'art politique consiste à agir dans un monde de contradictions, demain

comme aujourd'hui. À la place des scénarios caricaturés dans la catastrophe ou dans l'idéal, il s'agit de construire les « mondes de contradictions » de demain, ceux auxquels les stratégies territoriales auront à se confronter à coup sûr.

### Imaginer l'hétérogénéité et les contradictions de demain

À la place d'alternatives au « fil de l'eau », de « l'inacceptable » et du « souhaitable », l'exercice prospectif *Territoires 2040* se donne pour objectif de produire, pour chaque système spatial mis en débat, quelques scénarios probables, tous tissés de leurs contradictions, avec leurs perspectives positives et leurs perspectives négatives, chaque acteur concerné ne les appréciant d'ailleurs pas forcément dans le même sens. Aucun scénario ne doit au final être absolument acceptable, ou absolument inacceptable, de sorte que le travail de prospective ne préoriente pas l'arbitrage stratégique. Prendre la prospective au sérieux et donner ensuite toute sa chance à la stratégie, c'est d'abord partir en quête de l'hétérogénéité du futur.

Comment produire des récits hétérogènes, contrastés, mais tous crédibles, qui ouvrent avec le maximum d'amplitude le débat stratégique ? Deux modalités sont essentielles ici.

La première concerne les représentations qui font le matériau de l'anticipation. Comment se défaire un tant soit peu de celles qui encombreront notre présent ? Comment éviter de penser les mondes de demain avec les figures obligées d'aujourd'hui ? Il n'y a guère d'autres voies que celles de l'imagination, de la créativité, de l'intuition et de l'exploration. Certes, il y a sans doute des limites dans ce qui est envisageable (au sens propre du terme : ce à quoi on peut donner visage), mais précisément : on ne sait pas très bien où sont ces limites à l'avance. Autrement dit, la prospective exploratoire en quête d'hétérogénéité, si elle veut être rigoureuse, doit renoncer à être assagie. Raison pour laquelle on se détachera résolument de la méthode usuelle d'élaboration des scénarios prospectifs qui consiste de manière parfois trop systématique à repérer des tendances lourdes, à les croiser avec des variables de contexte, et à perturber les résultats par des hypothèses de rupture ou des signaux faibles de bifurcation. Si tous ces intrants (tendances lourdes,

# LES RAISONS D'UNE DÉMARCHE DE PROSPECTIVE APPLIQUÉE AU TERRITOIRE NATIONAL

variables de contexte, signaux faibles) étaient si bien avérés, classés et étiquetés, comment pourrions-nous encore nous laisser surprendre à l'avenir ?

La seconde modalité consiste donc à permettre une transaction accrue des représentations comme matériau d'une construction collective et surtout non préformatée. L'atelier de prospective est un cadre collectif où doivent fuser les propositions prospectives individuelles : il repousse le plus tard possible l'accord collectif sur les scénarios produits au final, et avance par la collecte et le mélange des énoncés personnels de ses membres, dans toute leur diversité.

## L'atelier de prospective : mode d'emploi

Pour cela, on procède dans le cadre de *Territoires 2040* en trois étapes de déconstruction / reconstruction successives :

– la première séance de l'atelier de prospective conduit des problématiques du temps présent (T0) aux perspectives à moyen ou long termes (T+10, T+20, voire T+30) : c'est l'étape

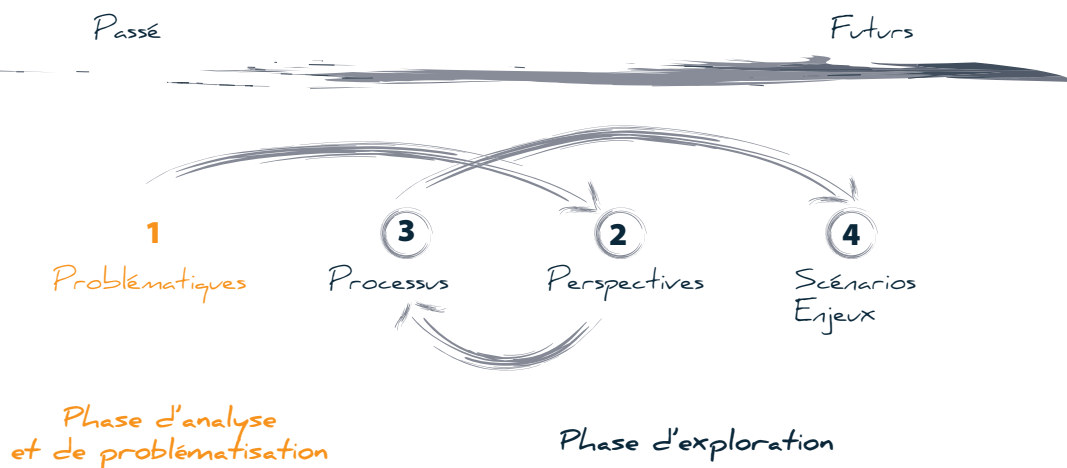
de la projection, « sans filet », celle où la créativité et l'intuition personnelles doivent s'exercer à plein ;

– la deuxième séance reprend les perspectives produites par la séance précédente et énonce les chemins, ou processus, qui pourraient y conduire : on a renversé sciemment la logique des causalités pour mieux se défaire des chemins d'aujourd'hui. On a fait un saut intuitif dans le futur (séance 1), on reconstruit les logiques qui pourraient l'expliquer, de T0 à T+30 (séance 2) ;

– la troisième séance combine un nombre raisonnable de fois les processus repérés dans la séance précédente : ce sont ces combinaisons de processus qui constituent les scénarios recherchés.

Les deux premières séances travaillent donc par des énoncés personnels des membres de l'atelier de prospective, bribes de futur proposées par chacun, fragments de l'anticipation d'une image que personne ne peut dessiner encore dans sa totalité. De la collecte hétérogène de ce matériau, les rapporteurs du groupe préparent entre chaque séance un regroupement par catégories : les perspectives, à l'issue de la séance 1, puis les

Figure 1. Les temps de la prospective



## Le choix d'une prospective

---

processus à l'issue de la séance 2. À la différence des deux premières séances, moments d'accumulation des énoncés élémentaires nécessaires à la prospective, la dernière séance est collective et doit arrêter les quelques combinaisons de processus qui semblent essentielles au groupe. Le résultat final est collectif, mais les matériaux contributifs sont individuels et c'est leur groupage et dégroupage successifs qui produit, au sein de chaque scénario, l'hétérogénéité recherchée. À condition toutefois que le groupe lui-même soit porteur de cette hétérogénéité.

### D'une prospective à dire d'experts aux choix stratégiques des acteurs

Le parti pris de cette méthode prospective est fondé sur des énoncés, deux fois collectés et retriés, proposés par des individus au titre de l'intuition, de l'intime conviction, de l'anticipation, voire de l'exercice d'imagination. Parler ici de «dires d'experts» mérite explication. Y aurait-il des «experts» des représentations du futur? C'est poser la question des aptitudes à l'anticipation. Qui peut affirmer que celles-ci tiennent seulement à une connaissance experte du présent? Bertrand de Jouvenel s'était, en son temps, longuement penché sur «l'art de la conjecture» (De Jouvenel, 1964): «La construction intellectuelle d'un futur vraisemblable est, dans la pleine force du terme, un ouvrage d'art», écrivait-il alors, parlant à cet égard de travail de «préférence». De son côté, Christian Bobin, qui n'est certes pas un prospectiviste, touche juste lorsqu'il affirme que «le professionnalisme est une maladie qui vient aux gens par leur métier, par la maîtrise qu'ils en ont, qui les asservit...» ou bien que le professionnel est «quelqu'un qui sait faire les choses et qui ne croyant plus qu'à ce savoir, ne laisse plus entrer dans son cœur l'inconnu de toutes choses – ce qui en elles est réfractaire à l'emprise de notre volonté» (Bobin, 1997). Trois principes tentent de prémunir l'atelier de prospective contre son invasion par le professionnalisme du présent, tout en sollicitant bel et bien la parole des experts.

D'abord, ceux-ci sont présents autant que possible *intuitu personae* et non pas en tant que représentants d'institutions, d'intérêts constitués, de champs professionnels ou de groupements militants. Certes, personne ne peut se défaire vraiment du système de valeurs qui le construit, mais chacun doit pouvoir exprimer

des intuitions qui ne le servent pas: puisque la prospective n'est pas la stratégie, son élaboration doit être le temps libre de l'irrévérence, de l'audace et de la surprise. C'est pourquoi, deuxième principe, «ce qui est dit est dit», et les séances d'élaboration de la prospective, si elles se nourrissent d'opinions contraires garantes de l'hétérogénéité finale, ne sont pas des temps de controverse. Enfin, troisième principe, chacun des membres du groupe engage, au fil de l'atelier, sa crédibilité aux yeux des autres. L'imagination n'est pas l'incongruité, l'irrationalité ou le délire. S'il peut arriver qu'un énoncé l'oublie, l'effet de masse de la collecte réalisée à chaque fois en tempèrera les conséquences.

Au total, s'agit-il de dire d'experts ou bien plutôt de paroles d'explorateurs, d'éclaireurs ou de veilleurs? Les unes et les autres ne sont pas incompatibles. Ce qui est certain, c'est que la prospective sera à l'image du groupe qui l'aura produite, de sa composition, de sa diversité et de sa fécondité. C'est pourquoi ce groupe n'est pas celui des stratèges, des acteurs qui expriment ensuite un choix pour l'avenir. La prospective prépare d'autant mieux la stratégie qu'elle en est radicalement distincte. Une fois les scénarios exploratoires forgés, le moment du débat politique pourra commencer, et l'inacceptable et le souhaitable auront alors toute leur pertinence.

### Fragments d'un discours d'anticipation

La méthode adoptée pour *Territoires 2040* n'est qu'un dispositif théorique parmi bien d'autres. Elle doit beaucoup aux postures de la prospective préventive chère à Joseph Lusteau (Larroumet et Lusteau, 2006). Ce dernier ne conçoit pas les scénarios exploratoires comme une fin en soi, mais comme des référentiels sur la base desquels organiser la veille stratégique, au sein d'une entreprise, d'une collectivité, d'une institution. On n'en a jamais fini avec son futur (Augé, 2008). Pour en donner une lisibilité permanente aux territoires, opérateurs du changement, et pour nourrir plus largement les politiques publiques nationales de demain, un seul exercice prospectif ne suffit pas. D'autres méthodes et d'autres dispositifs sont certainement nécessaires, relevant, au choix, de la modélisation sectorielle, de la veille, du débat participatif, etc.

# LES RAISONS D'UNE DÉMARCHE DE PROSPECTIVE APPLIQUÉE AU TERRITOIRE NATIONAL

---

La méthode retenue pour *Territoires 2040* prend le parti de travailler les représentations, y compris les représentations visuelles, de produire des récits, y compris sous la forme de fictions, et de livrer ainsi des cadres originaux au débat collectif et stratégique. Elle relève de la conviction selon laquelle les représentations sont l'énergie de la prospective (Debarbieux et Vanier, 2002). Si elle présente d'indéniables avantages à cet égard, elle comporte d'évidents inconvénients sur d'autres plans. En dehors du socle statistique et analytique constitué lors de la phase d'état des lieux, cette prospective est, il faut le reconnaître, plus qualitative que quantitative même si elle n'exclut aucunement d'envisager par ailleurs ou *a posteriori* des exercices de prévision chiffrés. Relativement resserrée dans le temps – c'est une de ses forces, par rapport à des démarches qui nécessitent parfois jusqu'à deux ans pour se concrétiser –, elle est à même de façonner un matériau prospectif d'une grande qualité de synthèse, qui vaut moins par le caractère hyperdétaillé de l'information nouvelle que par sa puissance de

communication prospective sur de grands enjeux alternatifs bien identifiés. Les scénarios produits auront pour fonction principale de provoquer le débat à partir de visions d'avenir particulièrement nourries et évocatrices, d'organiser la controverse, et de contribuer à conduire aux choix stratégiques. De ce point de vue, les contester, ce sera leur rendre hommage.

Les différents systèmes spatiaux (sept à ce jour) qui constituent le cadre de l'exercice, représentent une grande diversité de territoires. Si chaque groupe en charge d'un système produit par hypothèse trois ou quatre scénarios, on imagine le foisonnement des visions, des figures anticipatrices, des évocations stimulantes. Cette production servira l'énoncé stratégique de son commanditaire, la DATAR. Mais le mode d'emploi de son élaboration comme le sujet même de l'exercice (les territoires, opérateurs de changements) interdiront tout monopole dans son usage. L'effort aura été collectif, le bénéfique le sera tout autant. La prospective ne s'use que lorsque l'on ne s'en sert pas.

## Éléments bibliographiques

---

Augé M., *Où est passé l'avenir*, Paris, Éditions du Panama, 2008, 190 p.

Berger G., de Bourbon-Masset J., Massé P., *De la prospective. Textes fondamentaux de la prospective française (1955-1966)*, Paris, L'Harmattan, coll. « Prospective », 2<sup>e</sup> édition, 2008.

Bobin C., *Autoportrait au radiateur*, Paris, Gallimard, 1997, 169 p.

Boutinet J.-P., 1990, *Anthropologie du projet*, Paris, PUF, 2008, 405 p.

Debarbieux B., Vanier M., *Ces territorialités qui se dessinent*, La Tour d'Aigues, Éditions de l'Aube, 2002, 267 p.

De Jouvenel B., *L'art de la conjecture*, Monaco, Éditions du Rocher, 1964, 450 p.

Destatte P., Durance P. (dir.), *Les mots-clés de la prospective territoriale*, La Documentation française, Diact, collection « Travaux », 2009, 63 p.

Kundera M., *L'ignorance*, Paris, Gallimard, 2003, 180 p.

Larroumet A., Lusteau J., *Le management inventif*, Nantes, Éditions Diagonart, 2006, 214 p.