

N°

10

→ TRAVAUX



Les mots-clés de la prospective territoriale

SOUS LA DIRECTION DE PHILIPPE DESTATTE
ET PHILIPPE DURANCE

Les mots-clés de la prospective territoriale

Sous la direction de Philippe DESTATTE et Philippe DURANCE

Collection TRAVAUX

Dirigée par Jean-Benoît Albertini

Comité de pilotage : Stéphane Cordobès, Philippe Matheron,
Florian Muzard, Muriel Thoin.

Dans la même collection

n°1 Logistique et territoire

n°2 Une région de projets :
l'avenir de Paris

n°3 Les villes moyennes françaises,
enjeux et perspective (épuisé)

n°4 Evaluation et territoires

n°5 Les métropoles régionales
intermédiaires en France

n°6 Les dynamiques territoriales
de la construction 1990 / 2004

n°7 Territoires et cyberspace en 2030

n°8 La périurbanisation :
problématiques et perspectives

n°9 L'évaluation des pôles
de compétitivité 2005-2008

à **Emilio Fontela (1938-2007)**

Avant-propos

Le Collège européen de Prospective territoriale a été fondé en avril 2004, à l'initiative de la Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires (DIACT, ex-DATAR). Il rassemble une trentaine d'acteurs territoriaux de l'Europe des Vingt-Sept, ainsi que des correspondants d'Amérique du Nord, d'Amérique du Sud et d'Afrique. Il forme ainsi un relais utile pour les réseaux de prospective territoriale en Europe, travaillant à la fois en langues française et anglaise.

L'ambition de la DIACT était alors de fédérer les acteurs de la prospective territoriale européenne en un lieu qui permette de capitaliser leur pratique, leur expérience, de faciliter les échanges et les analyses, en un mot de participer activement à la fondation d'une communauté de pratiques et de connaissances en matière de prospective territoriale pour offrir ensuite un large accès aux ressources ainsi constituées.

A cette fin, plusieurs objectifs ont été assignés au Collège : il s'agissait d'identifier les concepts, méthodes et expériences de prospective territoriale ; d'organiser un réseau européen de veille et d'échanges sur l'évolution des territoires européens et de leurs approches prospectives ; enfin, de mettre à disposition des acteurs territoriaux des recensions de bonnes pratiques à l'échelle européenne.

Dans ce cadre de travail, le Collège a élaboré une base d'informations relative à la prospective territoriale et construit un important corpus de définitions, prochainement disponible dans une version en ligne. Le présent ouvrage constitue une sélection des mots de ce glossaire, considérés comme clés par les praticiens de la prospective territoriale, en particulier, et plus généralement par les acteurs territoriaux.

Cet ouvrage répond donc avant tout à une exigence pratique ; il est ainsi principalement constitué de termes qui peuvent éclairer les praticiens dans le cadre de la réalisation d'exercices de prospective. Comme tout choix, celui qui est présenté ici, peut être discuté. D'autres termes auraient pu y figurer. Certains sembleront superflus ou inutiles. Il s'agit avant tout du choix d'une équipe européenne qui a eu le souci de croiser la prospective et le *foresight* anglo-saxon dont on sait la convergence en cours.

Les choix ont également été dictés par le souci de la DIACT de concevoir et de diffuser un ouvrage simple, pratique, pédagogique, qui permette au plus grand nombre de comprendre la prospective et les termes, parfois abscons, auxquels elle a régulièrement recours. Cette intention trouve d'ailleurs son écho dans les pré-requis des exercices de prospective eux-mêmes : *s'assurer que tous les participants parlent le même langage, donnent aux mots la même signification et, en conséquence, soient en situation de se comprendre avant de réfléchir à la construction d'un avenir commun*. Assurément, le poids des mots est suffisamment important en prospective pour justifier l'existence de ce lexique.

La ligne de partage entre la prospective générale et la prospective territoriale pouvait poser problème. Le Collège a toutefois voulu considérer que *la prospective territoriale n'est qu'une application de la prospective générale et n'appelle pas une conceptualisation particulière, et ne requiert pas un appareil méthodologique spécifique, du moins dans les grandes lignes*. Les différences avec les autres types de prospective et notamment la prospective en entreprise, sont surtout dues à la nature des enjeux qui pèsent sur les modes opératoires.

Chaque terme dont on précise chaque fois, les équivalents anglais, allemand, espagnol et italien, fait l'objet d'une définition courte et de commentaires qui en précisent l'application ou l'étendue, notamment dans le cadre d'une démarche territoriale. En appui, sont présentés une bibliographie sélective, un index ainsi que l'indication de quelques « lieux » où les acteurs de la prospective territoriale pourront trouver des ressources (articles, ouvrages, études, logiciels, etc.) en accès libre.

Stéphane Cordobes,

Conseiller, responsable de la prospective et des études à la DIACT

Sommaire

Introduction	8
Mots-clés	10
Annexes	54
Bibliographie	55
Liste des membres du Collège européen de Prospective territoriale	59
Index	60

Introduction

Faire progresser la démarche de conceptualisation de la prospective

On se plaît souvent à rappeler la capacité de la prospective à appréhender l'incertitude ainsi qu'à prendre la mesure de la complexité des problématiques. A ces vocations de la prospective, notre collègue de Bade-Wurtemberg, Günter Clar, ajoute sa faculté de réduire l'ambiguïté, c'est-à-dire le caractère équivoque, obscur, voire imprécis, du discours, du langage ou, plus simplement, des mots utilisés par les acteurs. Encore faut-il que la prospective elle-même n'augmente pas cette polysémie des parties prenantes par l'utilisation de concepts flous et mal définis.

Créer une base conceptuelle qui soit réellement commune et partagée à la prospective territoriale constitue un défi de taille. Pour au moins trois raisons. D'abord, parce que – malgré son âge – la prospective reste une démarche neuve et novatrice, provocatrice, toujours en recherche, particulièrement sur elle-même. Admettons qu'il s'agit donc d'une discipline *non encore stabilisée* – Michel Godet dirait *une indiscipline* – qui a encore besoin de tous les soins de ses chercheurs autant que de ses praticiens. Ensuite, la création de cette base conceptuelle constitue un défi car la prospective connaît une importante mutation au niveau européen – sinon à l'échelle mondiale – grâce à sa convergence avec le *Foresight* anglo-saxon. Cette convergence, entamée depuis la fin des années 1990, à l'initiative de la Commission européenne, a permis de renforcer le caractère sociétal et transdisciplinaire du *foresight* ainsi que d'accroître l'opérationnalité de la prospective. Elle a certainement accéléré le dialogue entre les réseaux universitaires, préoccupés par les questions de compétitivité et d'innovation technologique, et le monde des agents de développement, actifs dans les territoires. Compte tenu de l'influence croissante des politiques régionales et territoriales européennes, la démarche permettant à un collège de pros-

pectivistes provenant des différents pays d'Europe de travailler sur les concepts et méthodes de la prospective, permet d'anticiper la prospective de demain. Enfin, cette base conceptuelle est fondamentale parce que, comme outil de gouvernance, la prospective joue un rôle d'interaction entre les différentes sphères de la société – monde public, sphère privée, société civile – qui vivent dans des logiques de temps, de rythmes et de cultures différentes. Les mots associés à la méthode sont chargés de sens dont l'interprétation est à géométrie variable lorsqu'ils sont prononcés dans ces différents cercles, ce qui fragilise la compréhension mutuelle et handicape l'intelligence collective.

Par leurs réflexions et leurs pratiques quotidiennes, les prospectivistes, qu'ils soient circonstanciels ou professionnels, se construisent leur propre cadre de référence, articulent les concepts qu'ils ont eux-mêmes adoptés ou élaborés, en fonction de leur formation, de leur bagage, de leur expérience. Se forgeant ainsi un lexique propre, les prospectivistes deviennent autant de référentiels originaux, ce qui nuit assurément au développement d'une communauté de pratique scientifique.

En élaborant un glossaire commun, l'objectif du Collège européen de prospective n'est pas de mettre fin à cette créativité ni de lisser les spécificités, mais bien de contribuer au référencement d'un langage commun. Le présent travail est donc né d'un long dialogue entre des prospectivistes européens qui ont également eu le souci de s'ouvrir à la communauté mondiale de la prospective, en s'appuyant particulièrement sur des collègues nord et latino américains, australiens, arabes et africains. Ce dialogue, mené en anglais et en français, s'est constamment affirmé curieux de la manière de penser, de voir et de dire la prospective dans

les autres langues et les autres pays. Beaucoup de temps a donc été consacré à comprendre, échanger et formuler, en étant respectueux de la parole de l'autre, ainsi que les prospectivistes ont appris à le faire dans leurs pratiques quotidiennes au sein des territoires et des organisations. Le résultat de ce travail constitue un ensemble d'environ 150 concepts analysés. Ceux qui nous semblent être les plus utiles pour les territoires font ici l'objet d'une première livraison, dans une version que nous avons voulue simple et dépouillée. Les équivalents en allemand, anglais, espagnol et italien y sont joints afin de favoriser les dialogues transfrontaliers et interrégionaux en matière de prospective. Ils indiquent surtout que les définitions des concepts ont été pensées dans ces langues et sont communes à ces différentes cultures. Ce résultat permet de mesurer la richesse du travail qui a été produit.

Même s'il s'agit d'une œuvre collective, ce glossaire n'aurait pu voir le jour sans la forte implication des personnalités qui s'y sont investies. Nous tenons à les saluer. A la Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires, nous devons en particulier remercier Madame Sylvie Esparre, directrice des études et de la prospective qui, pendant trois ans, a soutenu les travaux du Collège européen de Prospective territoriale, né le 1^{er} avril 2004 au sein du Comité scientifique de la DATAR, alors présidé par le professeur Michel Godet. Mesdames Nathalie Leroux et Nacima Baron-Yelles ont été des interlocutrices attentives tandis que Messieurs Stéphane Cordobès, nouveau responsable des études et de la prospective, et Florian Muzard, chargé de mission, ont permis cette publication.

Au sein du Collège européen de Prospective territoriale, dont la liste des membres est détaillée en fin de volume, nous ne saurions trop remercier les collègues suivants, qu'ils soient membres effectifs ou correspondants, pour la part qu'ils ont prise dans ce travail : Mika Aaltonen (Helsinki University of Technology, Finlande), Démosthène Agrafiotis (Ecole nationale de la Santé publique, Athènes, Grèce), Eleonora Barbieri Masini (Université grégorienne pontificale de Rome, Italie), Ane Bustinduy (Prospektiker et

LKS, Espagne), Riccardo Cinquegrani (Université grégorienne pontificale de Rome, Italie), Günter Clar (Steinbeis Europa Zentrum, Stuttgart, Allemagne), Júlio G. Dias (Instituto Europeu de Estudos Superiores e Formação, Lisbonne, Portugal), Emilio Fontela (+) (Université Antonio de Nebrija, Madrid, Espagne), Adam Gerber (University of Houston Clear Lake, Etats-Unis), Michel Godet (Conservatoire national des Arts et Métiers, Paris, France), Pierre F. Gonod (retraité actif des Nations Unies et du Commissariat général au Plan, Paris, France), Kais Hammami (Conservatoire national des Arts et Métiers, Tunisie), Hugues de Jouvenel (Futuribles, Paris, France), Guy Loinger (OIPR et Université de Paris I, France), Riel Miller (XperidoX, Paris, France), Erik F. Øverland (Subito, Oslo, Norvège), Ute-Hélène von Reibnitz (Scenarios + Vision, France), Saphia Richou (Conservatoire national des Arts et Métiers, Paris, France), Gerda Roeleveld (VROM, La Haye, Pays-Bas), Karlheinz Steinmüller (Z_Punkt, Berlin, Allemagne) et Kimon Valaskakis (Club d'Athènes, Canada).

Ce petit ouvrage n'est qu'une étape, après d'autres dont il est fait mention dans la bibliographie. Comme il s'adresse avant tout aux agents territoriaux, nous leur demandons de considérer ce glossaire comme un outil de travail, de l'éprouver, de l'amender et de nous faire part de leurs suggestions, critiques et questions. Nous répercuterons leurs commentaires au Collège européen de Prospective territoriale et, ensemble, nous ferons ainsi progresser la démarche de conceptualisation de la prospective.

Philippe Destatte

(Institut Destrée, Namur & Université Paris Diderot – Paris 7) président du Collège européen de Prospective territoriale
(destatte.philippe@institut-destree.eu)

Philippe Durance,

(Conservatoire national des Arts et Métiers, Paris) rapporteur du Collège européen de Prospective territoriale (philippe.durance@cnam.fr)

Mots-clés

Acteur

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Actor, stakeholder, agent

Allemand : Akteur, Gestalter

Espagnol : Actor

Italien : Attore, attore locale

Définition

Individu ou organisation qui interagit, virtuellement ou réellement, au sein d'un processus ou dans un système, poursuivant un but répondant à une stratégie, implicite ou explicite.

Commentaire

Liberté et légitimité sont deux caractères fondamentaux de l'acteur. En ce qui concerne la liberté, il faut, avec Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977, p. 45-46), *affirmer avec force que la conduite humaine ne saurait être assimilée en aucun cas au produit mécanique de l'obésissance ou de la pression des données structurales. Elle est donc toujours l'expression d'une liberté, si minime soit-elle* et dont la mise en œuvre peut donner lieu à une stratégie, émergente ou formalisée, implicite ou explicite. *Elle traduit un choix à travers lequel l'acteur se saisit des opportunités qui s'offrent à lui dans le cadre des contraintes qui sont les siennes. Elle n'est donc jamais entièrement prévisible, car elle n'est pas déterminée mais, au contraire, toujours contingente.* Quant à la notion de légitimité de l'acteur, elle renvoie à celle de « partie prenante » du système étudié, autrement dit, elle pose la question de savoir, comme le disent les anglo-saxons, si l'acteur est « porteur d'enjeux » (*stakeholder*), pour lui-même ou pour le système.

Dans le cadre d'une démarche de prospective territoriale, les acteurs sont identifiés à partir

des variables du système sur lesquelles ils interagissent ; sont ensuite analysés leurs comportements, leurs projets et leurs rapports de force mutuels (le jeu des acteurs), de manière à enrichir l'analyse des enjeux du territoire. Une des difficultés est de réussir à identifier des acteurs dont le jeu est suffisamment homogène ; ainsi, l'État peut difficilement être considéré comme un acteur en tant que tel, compte tenu de la multiplicité des entités qui le composent et qui peuvent, chacune, déployer une stratégie propre, voire antagoniste avec celles d'autres entités du même « groupe ».

Dans l'analyse des jeux d'acteurs, Pierre Gonod distingue leurs degrés d'influence sur le système, les actions d'influence, d'imposition ou de coercition, ainsi que de subordination. Les premières tendent à modifier les comportements, les secondes à contraindre à agir ou à s'abstenir sans l'usage de la force ou de la violence, ou par la menace de l'une et de l'autre. Les troisièmes impliquent la durée de l'action coercitive ou de la possibilité de cette action, c'est le domaine des emprises de structure (Gonod 2006, p. 2).

Autre(s) définition(s)

Philippe Bernoux (1990, p. 166) appelle « acteur » celui (individu ou groupe) *qui participe à une action et qui a des intérêts communs pour cette action. On ne peut donc donner une liste a priori d'acteurs dans une entreprise* [ou un territoire]. *Il faut les énumérer à partir de l'action envisagée. Un même groupe peut être un acteur unique, lorsqu'il fait bloc face à l'extérieur, ou éclater en plusieurs acteurs. Un individu, même très haut placé dans la hiérarchie, ne constitue pas forcément un acteur.* ■

Activité prospective

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Futures thinking

Allemand : (pas d'équivalent direct)

Espagnol : Actividad prospectiva

Italien : (pas d'équivalent direct)

Définition

Activité d'études, de recherches et de réflexions collectives organisées, s'appuyant sur le futur pour éclairer le présent, et qui se fonde sur un ensemble d'outils et de méthodes prospectives.

Commentaire

L'activité prospective est une activité de techniciens (chercheurs, agents des ministères et collectivités publiques, consultants, etc.) contrairement à l'attitude prospective qui a une vocation universelle. L'activité prospective, qu'elle relève de l'étude, de la recherche ou de l'accompagnement méthodologique, est soumise à l'évaluation, au contrôle de qualité, à la déontologie et à l'éthique de la profession.

Autre(s) définition(s)

L'activité prospective correspond à la construction de grilles de lecture du futur en rupture avec les cadres d'analyse existants en vue d'une aide à la décision (Roubelat, 1996). ■

Alternative

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Alternative, option

Allemand : Alternative

Espagnol : Alternativa

Italien : Alternative

Définition

Proposition en opposition ou en rupture avec une proposition initiale (tendancielle), relative à une hypothèse d'avenir ou à une représentation d'un futur possible.

Commentaire

Dans le cadre d'une démarche de prospective territoriale, la recherche d'une ou de plusieurs alternatives permet de fournir aux acteurs du territoire de nouvelles marges de manœuvre, des espaces de liberté supplémentaires et d'échapper ainsi à la dictature des futurs subis qui s'exprime souvent au détriment du souhaitable.

Autre(s) définition(s)

Système de propositions dont le futur ne verra la réalisation que d'une seule.

L'utilisation du concept d'« alternatives » permet de formuler des futurs possibles ou souhaitables de manière empirique, tout en réservant le concept de scénarios à des hypothèses exploratoires ou normatives, élaborées de manière plus robustes sur le plan méthodologique (analyse morphologique, etc.). ■

Analyse d'impacts croisés

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Cross impact analysis

Allemand : Wechselwirkungsanalyse,
Cross-Impact-Analyse

Espagnol : Análisis de impactos cruzados

Italien : Analisi di impatto incrociato

Définition

Expression générique désignant un ensemble de techniques visant à croiser, à mettre en relation sous forme matricielle, des variables, des événements, des tendances, des probabilités, etc.

Commentaire

Les méthodes d'analyse structurelle et d'impacts croisés ont été développées notamment à partir des initiatives du père de la méthode Delphi, Olaf Helmer, pour améliorer cette dernière en tenant compte des interactions entre les questions posées.

Dans les années 1970, les recherches sur ces méthodes se sont fortement développées sous l'influence des travaux de Theodore J. Gordon, Olaf Helmer, Emilio Fontela, Michel Godet, etc. ■

Analyse morphologique

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Morphological analysis

Allemand : Morphologische Analyse,
Morphologischer Kasten

Espagnol : Análisis morfológico

Italien : Analisi morfologica

Définition

Méthode permettant de décomposer un système étudié en dimensions essentielles (domaines et variables) et d'en étudier les recombinaisons possibles pour en déterminer les évolutions possibles.

Commentaire

Élaborée à l'origine durant la Seconde Guerre mondiale par un astrophysicien américain, Fritz Zwicky (1898-1974), l'analyse morphologique est aujourd'hui principalement utilisée pour la construction de scénarios.

L'analyse morphologique comporte deux phases successives : la construction de l'espace morphologique, puis sa réduction. ■

Analyse structurelle

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Structural analysis

Allemand : Schlüsselfaktorenanalyse, Strukturanalyse

Espagnol : Análisis estructural

Italien : Analisi strutturale

Définition

Méthode permettant d'identifier les variables-clés d'un système et particulièrement celles porteuses d'enjeux pour son évolution.

Commentaire

L'analyse structurelle donne la possibilité de décrire un système à l'aide d'une matrice mettant en relation tous les éléments constitutifs de ce système.

Partant de cette description, cette méthode fait apparaître les principales variables influentes et dépendantes et, par là, les variables essentielles à l'évolution du système étudié. ■

Anticipation

Équivalents dans les autres langues

Anglais : anticipation

Allemand : Vorwegnahme (très rarement utilisé), Antizipation, Vorausschau

Espagnol : Anticipación

Italien : Anticipazione

Définition

Faculté à se représenter une évolution ou un événement et ses conséquences, avant qu'il ne se réalise.

Commentaire

La prospective représente une forme d'anticipation (préactivité et proactivité) organisée pour éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles et souhaitables.

Cette faculté de l'esprit, base de l'attitude prospective, s'assigne pour objectif de ne pas subir l'avenir, mais de le construire. Sans anticipation, restent les seules urgences qui ne laissent pas de marge de manœuvre. Cette faculté est renforcée par les méthodes prospectives qui offrent la possibilité de dépasser la simple perception humaine de la réalité et de ses évolutions possibles.

La réalisation d'un exercice de prospective territoriale est un moyen de familiariser les acteurs impliqués dans la démarche avec une culture de l'anticipation par le biais de l'identification d'enjeux critiques pour l'avenir du territoire et la construction de futurs possibles.

Le concept d'anticipation est souvent pris au sens très large, impliquant, à la fois la raison et l'intuition, le conscient et l'inconscient, des outils mentaux, des modèles, des croyances, des réflexes, etc. (Gabilliet, 1999, p. 11).

Autre(s) définition(s)

Jean Sutter (1983) définit l'anticipation comme *le mouvement par lequel l'individu se porte de tout son être au delà du présent, dans un avenir proche ou lointain, qui est essentiellement son avenir.* ■

Appropriation

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Ownership, appropriation, internalization, assimilation, sharing

Allemand : Aneignung, Internalisierung, Verinnerlichung

Espagnol : Apropiación

Italien : Appropriazione, Internalizzazione

Définition

Processus par lequel une personne ou un groupe de personnes assimilent, intègrent et font leur, intellectuellement et affectivement, les produits des différentes étapes d'un exercice de prospective.

Commentaire

Le processus d'appropriation est central en prospective car il permet le passage de l'anticipation à l'action. Ce processus active les ressources de réflexion, de participation, de délibération et d'intelligence collective et permet la mise en œuvre concertée de la stratégie par l'ensemble des parties prenantes qui auront été associées à l'exercice.

Dans le cadre d'une démarche de prospective territoriale, le processus d'appropriation doit conduire les acteurs impliqués à développer un langage commun, à reconnaître les différents points de vue en présence, à les intégrer et à modifier leurs représentations du territoire en construisant des grilles de lecture de la réalité qui peuvent être en rupture avec les cadres d'analyses préexistants et favoriser ainsi l'émergence de futurs alternatifs. ■

Ateliers de prospective

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Foresight workshops, scenario breakout groups

Allemand : Zukunfts-Workshop

Espagnol : Talleres de prospectiva

Italien : Seminari di prospettiva

Définition

Séances de travail en groupe, basées sur la créativité et la participation, organisées avec un objectif précis (lancer la démarche, identifier des enjeux, etc.) dans le cadre d'une démarche de prospective.

Commentaire

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 quatre-vingt, la démarche des ateliers de prospective s'est imposée pour répondre à ces préoccupations. Ces ateliers s'attachent à bien poser les problèmes, à chasser les idées reçues qui les parasitent. Les ateliers de prospective permettent ainsi d'identifier et de hiérarchiser collectivement les principaux enjeux du futur pour le territoire face à son environnement international, national et local. A l'issue des ateliers, les participants devraient être en mesure de préciser les priorités, les objectifs et le calendrier et s'être approprié la méthode mise en place pour organiser leur réflexion prospective.

Les ateliers de prospective alternent travail individuel et travail collectif, favorisant ainsi l'expression de chacun. En libérant l'imagination, ils permettent la mise en œuvre d'une créativité indispensable au processus de prospective qui vise à permettre d'anticiper les changements de l'avenir. ■

Attitude prospective

Équivalents dans les autres langues

Anglais : pas d'équivalent

Allemand : (pas d'équivalent direct),
Zukunftsoffene Haltung / Einstellung

Espagnol : Actitud prospectiva

Italien : Approcci al futuro

Définition

Posture intellectuelle qui consiste à prendre en considération le long terme passé et futur, à appréhender de manière décloisonnée l'ensemble du système ainsi qu'à envisager collectivement des capacités et moyens d'actions.

Commentaire

Comme l'indiquait Gaston Berger (1959, p. 270-275), avant d'être une discipline ou une méthode, la prospective est une attitude qui repose sur cinq nécessités :

1. *Voir loin* : l'attitude prospective nous fait regarder au loin. A une époque où les causes engendrent leurs effets à une vitesse qui ne cesse de croître, il n'est plus possible de considérer simplement les résultats immédiats des actions en cours [...];

2. *Voir large* : dans les affaires humaines, toute action, comme toute décision, est synthétique. Elle intègre tous les éléments antérieurs. Cela est encore plus vrai lorsqu'il s'agit de vues lointaines et que l'on vit, comme à présent, dans un monde où l'interdépendance ne cesse de croître. Les extrapolations sont dangereuses si l'on oublie qu'elles sont abstraites. Pour dépasser les vues étroites des spécialistes et décrire d'une manière concrète une situation éloignée dans l'avenir, rien ne vaut le colloque entre hommes d'expérience, ayant des formations et des responsabilités différentes [...];

3. *Analyser en profondeur* : [...] dans un monde en accélération, l'habitude voit son domaine légitime se restreindre singulièrement. Le précédent n'est valable que là où tout se répète. L'analogie ne se justifie que dans un univers stable où les causes profondes se trouvent engagées dans des formes extérieures aisément reconnaissables [...]. C'est donc à une analyse en profondeur que la pros-

pective doit se livrer. Recherche des facteurs vraiment déterminants et des tendances qui poussent les hommes dans certaines directions, sans que toujours ils s'en rendent bien compte [...];

4. *Prendre des risques* : prévision et prospective n'emploient pas les mêmes méthodes. Elles ne doivent pas non plus être mises en œuvre par les mêmes hommes. La prospective suppose une liberté que ne permet pas l'obligation à laquelle nous soumet l'urgence. [...] La différence des engagements fait que l'investigation prospective peut-être – doit être – hardie [...] la liberté de nos vues prospectives doit s'accompagner d'une sage prudence dans nos réalisations immédiates [...];

5. *Penser à l'homme* : à bien des points de vue, la prospective ressemble à l'histoire. [...] L'une et l'autre portent sur des faits qui, par essence, ne sont jamais donnés : le passé n'est plus, l'avenir n'est pas encore, tous deux sont hors de l'existence. Comme l'histoire aussi, la prospective ne s'attache qu'aux faits humains. Les événements cosmiques ou les progrès de la technique ne l'intéressent que par leurs conséquences pour l'homme.

Autre(s) définition(s)

Trois autres composantes de l'attitude prospective ont été ajoutées par la suite : *voir autrement* (se méfier des idées reçues, mais aussi innover), *voir ensemble* (appropriation) et *utiliser des méthodes aussi rigoureuses et participatives que possible* pour réduire les inévitables incohérences collectives (Godet, 2007).

Née d'une révolte de l'esprit contre le joug du déterminisme et le jeu du hasard, l'attitude prospective est un combat pour l'anti-fatalité (Jouvenel, 2004) et l'anti-hasard (Massé, 1965), mené par la force de la volonté, dont *l'objet est la réalisation du désir* (Godet, 2007). ■

Bifurcation

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Bifurcation, singularity, counterfactual, turning point

Allemand : Scheidepunkt, Bifurkation (rarement utilisé), Verzweigung

Espagnol : Bifurcación

Italien : Biforcazione, Bivio

Définition

Moment où une variable ou un système peut évoluer vers plusieurs chemins et réalise une seule de ces possibilités.

Commentaire

Le concept a été développé par Henri Poincaré (1854-1912) puis par Ilya Prigogine (1917-2003). Pour ce dernier, l'analogie avec les bifurcations, étudiées surtout en physique du non-équilibre, vient immédiatement à l'esprit. Ces bifurcations apparaissent à des points singuliers où la trajectoire suivie par un système se subdivise en branches. Toutes les branches sont possibles, mais une seule va être réalisée. Une bifurcation ne survient pas généralement seule, il apparaît une succession de bifurcations. Cela conduit à un aspect historique, narratif, même dans les sciences fondamentales. C'est la "fin des certitudes" (Prigogine, 2006).

Dans le cadre d'une démarche de prospective territoriale, l'identification des bifurcations est un élément important de l'élaboration des hypothèses d'évolution des variables et de la construction de scénarios. Des faits infimes peuvent être porteurs de bifurcation, de rupture (faits porteurs d'avenir).

Autre(s) définition(s)

On appelle « bifurcation » le point critique à partir duquel un nouvel état devient possible. Les points d'instabilité autour desquels une perturbation infinitésimale suffit à déterminer le régime de fonctionnement macroscopique d'un système, sont des points de bifurcation (Prigogine, Stengers, 1979, 167).

Branchement dans un espace où l'on perçoit des solutions possibles à une équation ou à un problème, ou encore la coexistence proliférante des futurs possibles (Stengers, 1987, 18-19). ■

Complexité

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Complexity

Allemand : Komplexität

Espagnol : Complejidad

Italien : Complessità

Définition

Un système est dit complexe lorsque les éléments qui le composent sont si enchevêtrés et entretiennent entre eux des interactions telles qu'il est difficilement appréhendable et que son comportement est imprévisible.

Commentaire

La prospective territoriale constitue à la fois une démarche permettant de mettre à jour cette complexité et de réduire l'incertitude qui s'y attache, notamment en explorant le champ des souhaitables. Pour Pierre Gonod, la complexité est, avec l'interdisciplinarité et la systémique-modélisation, le troisième pilier de l'édifice prospectif. (Gonod, 1996, p. 13).

C'est l'imprévisibilité potentielle (non calculable *a priori*) des comportements d'un système qui caractérise sa complexité et non la multiplicité de ses composantes, ni même la diversité de leurs interrelations. Ainsi, lorsque les comportements du système sont pratiquement et exhaustivement dénombrables, on est en présence d'un système compliqué ou hypercompliqué, dont un dénombrement combinatoire pourrait permettre de décrire tous les comportements possibles et, par là, de prédire son comportement effectif à chaque instant, dès que la règle ou le programme qui les régit est connu. Il y a complexité, explique Edgar Morin (1999), lorsque les différents éléments constituant le système (l'économique, le politique, l'affectif, le mythologique, etc.) sont inséparables et qu'il y a tissu interdépendant (complexus signifie tissé ensemble), interactif et inter-rétroactif entre l'objet de la connaissance et son contexte, les parties et le tout, les parties entre elles. La complexité, c'est, de ce fait, le lien entre l'unité et la multiplicité. La complexité des systèmes étudiés et des problèmes posés dans le cadre d'une démarche prospective impose le recours à des méthodes rigoureuses. ■

Conjecture

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Conjecture, hypothesis, assumption

Allemand : Vermutung, Annahme, Hypothese

Espagnol : Conjetura

Italien : Congettura

Définition

Construction intellectuelle d'un futur vraisemblable au départ d'un modèle de relations causales estimées nécessaires et pertinentes.

Commentaire

Pour Bertrand de Jouvenel (1964), les futurs possibles *doivent être construits par notre imagination, se livrant à un travail de préférence* [c'est-à-dire un processus de l'esprit qui présume un fait futur (*futurum*) à partir de faits passés (*facta*)] *qui les tire comme descendants possibles d'états présents plus ou moins connus. La construction intellectuelle d'un futur vraisemblable est, dans la pleine force du terme, un ouvrage d'art. C'est cela que nous appelons ici conjecture.*

En Angleterre, le mot a un sens péjoratif, équivalent à « spéculation ». En Grèce, le mot peut être associé au *kairos* d'Aristote, le bon moment, le potentiel. En France, le mot est utilisé, mais avec un sens essentiellement péjoratif, équivalent à « un plan sur la comète ». *A contrario*, ce concept est important dans le domaine scientifique : Karl Popper (1902-1994), par exemple l'utilise beaucoup. La conjecture est une hypothèse explicative. Elle correspond à l'exercice de poser des hypothèses sur le futur, qu'elles soient probables, vraisemblables ou autres. En Espagne, le terme commun est également péjoratif ; il est plus lié à l'intuition, à l'absence d'information. ■

Créativité

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Creativity

Allemand : Kreativität, (par exemple lié avec:) Ideenfindung

Espagnol : Creatividad

Italien : Creatività

Définition

Processus mental qui permet à un individu ou à un groupe de produire des idées originales ou de faire de nouvelles associations entre idées ou concepts existants.

Commentaire

La créativité est à la fois attribuée à des processus cognitifs, à l'environnement social et à la personnalité. Elle est associée au génie et très souvent à l'art et à la littérature, plus récemment au modèle économique d'innovation. Chaque être humain est créatif, très souvent sans connaître exactement les champs de sa créativité et comment l'exprimer. Un grand nombre de méthodes et techniques de créativité aident à renforcer la créativité individuelle et collective. La créativité constitue aussi une part essentielle de l'innovation et de la prospective. En prospective, la créativité donne des ailes pour dépasser les limites du contexte actuel et aide à imaginer les évolutions futures. Ainsi, la prospective et la créativité sont des partenaires complémentaires, indispensables pour un processus qui vise à anticiper et à préparer les changements de l'avenir. ►

Delphi

► Autre(s) définition(s)

Parmi de nombreuses méthodes de créativité le *brainstorming* (remue-méninges) est le plus connu. Mais il y a beaucoup d'autres méthodes et techniques qui, selon le cas, peuvent être utilisées. Le *brainstorming* est idéal pour une première opération destinée à se vider le cerveau avec une équipe qui veut générer une grande quantité d'idées en mots-clés sans les approfondir. Quand il faut réfléchir davantage pour faire émerger des idées, d'autres méthodes de type *brainwriting* (remue-méninges par écrit) sont recommandées. Ces méthodes donnent plus de temps à la réflexion : on peut travailler sans parler, chacun notant ses idées, puis les faisant circuler au sein du groupe (Von Reibnitz, 2007).

Dans le cas où le résultat du *brainstorming* et du *brainwriting* ne donnent pas d'idées percutantes, on fait appel à des méthodes de type confrontation, controverse, divergence et convergence. Ces méthodes éloignent le groupe du problème et injectent en même temps de nouveaux éléments de créativité. ■

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Delphi process

Allemand : Delphi-Methode

Espagnol : Delphi

Italien : Delphi, Metodo Delphi

Définition

Méthode consistant à utiliser systématiquement le jugement intuitif d'un groupe d'experts. Le caractère systématique se traduit par plusieurs tours d'interrogation d'un panel d'experts en vue de dégager des convergences, quitte à éliminer les points de vue divergents.

Commentaire

Les méthodes de consultation d'experts se sont naturellement développées afin de dégager des convergences d'opinion et de préparation de consensus. Le Delphi décisionnel se distingue du Delphi prévisionnel. Le décisionnel est très utilisé pour préparer la prise de décision et renforcer l'appropriation. Le prévisionnel – *Que se passe-t-il à un horizon donné ? ou : A quel horizon telle rupture peut-elle se produire ?* – est beaucoup plus critiquable dans la mesure où il conduit à renforcer, par des tours successifs, les points de vue majoritaires et à éliminer les points de vue minoritaires. Ces critiques sur la méthode Delphi ont conduit certains acteurs à développer des méthodes d'impact croisés afin de mieux tenir compte de l'interdépendance entre les questions posées. Ces méthodes ont montré qu'il pouvait y avoir convergence d'opinion autour d'évolutions ou d'événements très improbables.

Durant les années 80, certains praticiens (notamment le Gerpa) ont levé une partie de ces critiques en développant une méthode Delphi / abaque de Régnier utilisant à la fois les votes colorés de l'abaque et les méthodes de vote électronique pour organiser des débats sur la variété des points de vue suivant la variété des acteurs interrogés, conduisant ainsi à reformuler les questions d'un tour à l'autre. A l'initiative de Theodore J. Gordon, le Millennium Project a mis au point une méthode de Delphi en temps réel grâce à l'utilisation de l'internet (*Real Time Delphi*). ■

Développement durable

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Sustainable development

Allemand : Nachhaltige entwicklung, Zukunftsfähige, Entwicklung

Espagnol : Desarrollo sostenible

Italien : Sviluppo Sostenibile

Définition

« [...] développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (Brundtland, 1987).

Commentaire

Deux concepts sont inhérents à cette notion :

- le concept de « besoin », et plus particulièrement les besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la priorité.

- l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale imposent sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir (Brundtland, 1987).

Le développement durable désigne un modèle de développement économiquement efficace, socialement équitable et respectueux de l'environnement et recouvre cinq finalités interdépendantes et transversales à ces trois piliers :

- lutte contre le changement climatique et protection de l'atmosphère ; préservation de la biodiversité, gestion des milieux et des ressources ;
- épanouissement humain par l'accès de tous à une bonne qualité de la vie ; emploi, cohésion sociale et solidarité intergénérationnelle entre territoires ;
- dynamiques de développement suivant des modes de production et de consommation responsables.

Si le projet de développement durable proposé par les nations réunies aux sommets de Rio et de Johannesburg vise avant tout à apporter une réponse aux enjeux planétaires majeurs, une partie de ces enjeux relèvent du niveau territorial qui est invité à inscrire ses actions dans le référentiel dit de l'Agenda 21. Ce dernier constitue la déclinaison en un programme d'actions des principes posés par la Déclaration de Rio : ils traitent de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, de la production de biens et services durables, de la protection de l'environnement.

En France, la Loi d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire de 1999 (LOADDT) ainsi que la mise en œuvre, depuis 2002 d'une Stratégie nationale de développement durable (SNDD) s'inscrivent dans un mouvement de recomposition des territoires et des politiques publiques au service du développement durable.

Si l'on considère aujourd'hui le développement durable comme un objectif transversal et une finalité, la prospective apparaît comme la méthode adéquate pour l'atteindre et plus particulièrement pour mesurer les impacts à long terme et systémiques des décisions envisagées. ■

Discontinuité

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Discontinuity, lack of continuity

Allemand : Diskontinuität, Wechsel, Unstetigkeit (en mathématique)

Espagnol : Discontinuidad

Italien : Discontinuità, Momento di rottura

Définition

Interruption, transformation ou rupture dans une suite d'événements, dans une évolution, ou encore dans la représentation qui en est donnée, notamment par l'analyse.

Commentaire

Michel Foucault (1926-1984) a montré la dimension paradoxale de la discontinuité, à la fois instrument et objet de recherche : puisqu'elle permet d'individualiser les domaines, mais qu'on ne peut l'établir que par leur comparaison. En faisant de la discontinuité une exigence méthodologique et en mettant en question le traditionnel continuisme historique, Michel Foucault a fait de ce concept un des éléments fondamentaux de l'analyse historique, objet de toutes les attentions pour le prospectiviste. *Ce qu'il s'agit de découvrir* dit Foucault, *ce sont les limites d'un processus, le point d'inflexion d'une courbe, l'inversion d'un mouvement régulateur, les bornes d'une oscillation, le seuil d'un fonctionnement, l'instant de dérèglement d'une causalité circulaire, [...] un seuil épistémologique, le rebroussement d'une courbe de population, la substitution d'une technique à une autre* (Foucault, 1969, 16-17).

L'identification des discontinuités est un exercice souvent difficile. La notion d'échelle de temps, notamment, est très importante dans leur appréciation. Pourtant, ces discontinuités

constituent des éléments nécessaires à l'exploration des futurs possibles et à l'élaboration d'une politique proactive. Vis-à-vis d'une tendance donnée, il est primordial d'envisager des évolutions en rupture. Les acteurs impliqués dans les démarches de prospective territoriale ont souvent des difficultés à envisager de telles évolutions (fermeture d'une usine employant la majorité des habitants, incident sanitaire majeur, etc.).

Autre(s) définition(s)

Il existe une [...] forme de changement consistant en un brusque passage d'un certain état à un autre état tout différent. On dira alors qu'il y a discontinuité, saut qualitatif, ou mutation - trois termes plus ou moins interchangeables. L'allure régulière de la courbe se trouve alors brutalement interrompue, une nouvelle tendance s'amorce jusqu'à..., la nouvelle cassure. Dans ce cas, extrapoler la tendance en cours conduirait inévitablement à une vision erronée du futur. (Cazes, 2007) ■

Échelle

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Scale, metrics

Allemand : Maßstab, Rahmen, Skala,
Dimension, Ebene

Espagnol : Escala

Italien : Scala

Définition

Ordre de grandeur, de dimension ou d'importance.

Commentaire

Dans le cadre d'une démarche de prospective territoriale, le concept d'échelle s'applique à deux réalités qui comportent, chacune, leurs propres difficultés.

La première concerne le territoire. L'échelle équivaut au périmètre territorial sur lequel l'exercice de prospective est réalisé. Deux difficultés peuvent survenir à ce niveau : d'abord, l'inadéquation entre le territoire de projet (le territoire pour lequel la démarche prospective sert à construire un projet) et le territoire vécu correspondant (par exemple, entre une association de communautés de communes et une aire urbaine) ; ensuite, une difficulté relative à la disponibilité des données rétrospectives et/ou relatives aux indicateurs qui viendront alimenter les hypothèses d'évolution future des différentes variables.

La seconde concerne l'horizon temporel. Le travail sur l'élaboration des hypothèses d'évolution des différentes variables qui constituent le système territorial se heurte alors à la délicate confrontation d'échelles temporelles différentes selon les thèmes abordés. Ainsi, dans le cadre d'un exercice de prospective à l'horizon de dix ans, il est inutile de chercher à définir des hypothèses trop en rupture par rapport au tendanciel en matière de démographie, variable particulièrement inerte à cette échelle (Jouvenel, 2004). De même, lors de la construction de scénarios partiels, l'articulation d'hypothèses entre elles, répondant à des échelles temporelles différentes (infrastructures de transport, d'un côté, et réseaux de télécommunication, de l'autre, par exemple), peut se révéler difficile.

Espace, temps et dynamique des phénomènes, correspondent à des échelles qui doivent être prises en compte. La prospective représente un effort de combinaison de ces différentes échelles. ■

Enjeu

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Issue, key issue, in play, stake

Allemand : Pas d'équivalent direct,
mots très proches : Herausforderung, Einsatz

Espagnol : Reto

Italien : Questione, tema

Définition

Problématique identifiée qui porte en elle un potentiel de changements, positifs (opportunités) ou négatifs (menaces) et qu'il est nécessaire de prendre en compte pour construire une prospective et déterminer une stratégie.

Commentaire

L'enjeu est ce qui, sur le terrain ou le champ de bataille, peut être perdu ou gagné. Un des rôles de la prospective consiste à identifier des enjeux futurs, imaginables et, surtout, de long terme.

Il y a enjeu lorsqu'il y a nécessité d'agir (ou d'exprimer une volonté d'agir) par rapport à un risque identifié ou une opportunité à saisir. L'acte envisagé ou réalisé est alors décisif car il change la situation à partir de laquelle s'exprime l'enjeu.

Autre(s) définition(s)

Mesure de l'impact d'une situation donnée sur la position stratégique d'un acteur. ■

Évaluation

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Evaluation, assessment

Allemand : Evaluierung, Bewertung

Espagnol : Evaluación

Italien : Valutazione

Définition

L'évaluation consiste en l'analyse - en termes de pertinence, d'efficacité, d'efficience, de cohérence, de durabilité et de viabilité - des politiques, des programmes, des projets ou des fonctions, menée en vue d'améliorer la qualité des décisions, de mieux affecter les ressources et d'en rendre compte aux parties prenantes.

Commentaire

Toute évaluation nécessite la collaboration et le dialogue de ses principaux participants, à savoir les mandataires, les évaluateurs, les bénéficiaires des politiques, programmes, projets ou fonctions, ainsi que les parties prenantes, c'est-à-dire les particuliers ou les organismes qui s'intéressent à la politique ou au programme évalué ainsi qu'aux résultats de l'évaluation. Ainsi comprise, l'évaluation ne peut être qu'une démarche d'appropriation par les acteurs eux-mêmes de la réflexion sur les pratiques et les résultats de la matière évaluée. Les indicateurs, comme les analyses, doivent être validés à chaque étape.

Dans le cadre d'une démarche prospective, l'évaluation est une tâche délicate. Elle doit permettre d'apprécier, à chaque phase de l'exercice, si les objectifs ont été atteints, de retirer des enseignements sur la façon dont la démarche a été conduite, de définir des actions complémentaires et d'envisager des activités de suivi, voire de remédiation. Les évaluations constituent une occasion unique pour les participants de faire connaître leur point de vue sur ce qui fonctionne, conformément à la charte commune, ou sur les problèmes observés.

Les évaluations permettent de mesurer l'adéquation entre les objectifs initiaux de l'exercice, son évolution et ses résultats, la qualité de la gestion méthodologique de l'exercice - particulièrement en termes d'éthique et de ►

Evolution

► transparence de sa gouvernance - le caractère opérationnel des actions stratégiques, la clarté et la qualité pédagogique des synthèses, ainsi que l'adéquation des interactions entre le processus prospectif et le territoire.

L'évaluation peut être menée de trois manières : *ex-ante*, chemin faisant (*in itinere*) et *ex-post*. Elle doit certainement revêtir ces différentes formes pour tirer les expériences nécessaires tant de la démarche que des produits de l'exercice.

Notons qu'il est toutefois difficile de mesurer l'impact réel d'une démarche prospective, les outils d'évaluation ne permettant pas de mesurer réellement ce qui serait arrivé si l'exercice de prospective n'avait pas été mené.

Autre(s) définition(s)

L'évaluation est le processus consistant à voir dans quelle mesure une activité a rempli les objectifs qui lui avaient été initialement assignés. L'évaluation doit également permettre de voir si des coûts et des avantages supplémentaires ont été produits et si des leçons sont à tirer de l'activité et de la façon dont elle a été conduite (Commission européenne, 2002). ■

Equivalents dans les autres langues

Anglais : Evolution, co-evolution

Allemand : Evolution, Koevolution

Espagnol : Evolución, co-evolución

Italien : Evoluzione

Définition

Mouvement qui affecte une partie ou l'ensemble d'un système.

Commentaire

Un des objets de la prospective consiste à identifier les tendances d'évolution pour pouvoir appréhender les changements, transformations, mutations qui affectent le système ou une partie de celui-ci, d'autres parties étant freinées voire immobilisées par des inerties.

En biologie la coévolution est une influence mutuelle entre deux espèces différentes qui deviennent dépendantes l'une de l'autre dans leur évolution. Chaque partenaire dans un système de coévolution exerce un impact sélectif sur l'autre et donc renforce l'évolution de l'autre et de soi-même. Selon Erich Jantsch, l'évolution du cosmos est basée sur le principe de coévolution. (*The self-organizing universe*). Une nouvelle théorie en astronomie constate la coévolution des galaxies et des trous noirs. La coévolution est également attribuée à un principe de co-existence de différents principes ou systèmes sociaux, économiques, etc. qui se stimulent dans un processus d'évolution et de croissance avec une dimension de complémentarité. La coévolution s'applique de plus en plus à des systèmes de développement durable, qui imitent les principes de la nature ; ce qui est le déchet pour l'un est une matière première pour l'autre etc. Toute évolution est cyclique, tout se transforme. Il existe des systèmes de coévolution dans le monde urbain et économique, par exemple des systèmes monétaires à côté des systèmes de troc.

Autre(s) définition(s)

Evolution : " *transformation graduelle ou suite de transformations au fil du temps, conçues en général comme assez lentes*". La définition implique qu'elle peut concerner tous les ►

Extrapolation

► types de phénomènes pouvant être considérés, mais, en pratique, elle concerne le plus souvent les systèmes vivants ou animés observables par leurs formes (morphologie). Cette expression des caractéristiques temporelles d'un phénomène s'est souvent exprimée par leur inscription spatiale (le mouvement des troupes sur le terrain ou la trajectoire d'un avion dans l'espace se décrivent par leur "évolution").

Le mot "évolution" recouvre deux types de transformations temporelles : les évolutions discontinues telles que mutations ou changement de phases, sont perçues comme étant plus imprévisibles dans leurs résultats que les évolutions "continues" de type développement ou vieillissement. La "théorie des bifurcations" (qui interprète une "continuité visible" par une éventuelle "discontinuité invisible" dont l'issue est rarement prévisible) permet peut-être de relier ces deux conceptions. [Lexique de la Complexité MCX-APC]. ■

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Extrapolation, projection

Allemand : Extrapolation, Trendfortschreibung

Espagnol : Extrapolación

Italien : Estrapolazione

Définition

Procédé de prévision qui consiste à prolonger dans le long terme, implicitement ou explicitement, les tendances observées.

Commentaire

Comme l'indique Bertrand de Jouvenel (Hetman, 1969), le procédé d'extrapolation est généralement rangé parmi les méthodes naïves. En effet, à une conception d'un futur unique, prévisible par extrapolation des tendances passées, la prospective préfère opposer une multiplicité de futurs possibles, puis élaborer librement une stratégie volontariste qui en tienne compte.

La prévision qu'un mouvement se poursuivra selon la même tendance et selon les mêmes modalités, repose sur le principe d'inertie ou encore sur « le principe de raison insuffisante ». Les grandeurs auxquelles on s'intéresse surtout – comme le produit national brut, la production par heure de travail – sont des agrégats qui varient sous l'empire de causes innombrables. Il n'est pas absurde, comme premier pas, de supposer, par raison insuffisante, qu'un mouvement connu se poursuivra, pourvu que l'on cherche ensuite les raisons suffisantes de son changement.

En matière de prospective territoriale, *"le temps n'est plus à une prospective, située en amont de la décision, reposant sur la seule extrapolation de tendances lourdes, mais plutôt à une démarche capable de faire évoluer les termes mêmes dans lesquels les questions sont débattues, de détecter des signaux faibles, d'élaborer des futurs souhaitables et d'animer des processus de changement auxquels contribuent le plus largement possible les acteurs locaux."* [Durance, Godet, Mirenowicz, Pacini, 2007].

Autre(s) définition(s)

Opération qui consiste à estimer la valeur d'une fonction par une valeur de la variable prise en dehors de l'intervalle dans lequel la relation a été établie. ■

Facteur

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Factor, variable

Allemand : Faktor

Espagnol : Factor

Italien : Fattore

Définition

Un facteur est une variable, un paramètre, ou un déterminant qui influe sur le système et dont la connaissance peut contribuer à en comprendre l'état, à en appréhender, voire à en maîtriser l'évolution.

Commentaire

Dans le cadre d'une démarche de prospective territoriale, est considéré comme facteur tout paramètre qualitatif ou quantitatif qui n'est pas un acteur (personne ou organisation). Ces facteurs seront recensés pour être analysés et faire l'objet de divers traitements dans le cadre du travail et selon les méthodes de la prospective (analyse morphologique, analyse structurale, scénarios, etc.). Facteurs et acteurs peuvent également être traités ensemble.

Les facteurs de changement d'un système peuvent être identifiés dans le cadre d'un atelier de prospective ; ils servent alors, avec les inerties, à définir les variables-clés qui feront l'objet d'élaboration d'hypothèses d'évolution conduisant à déterminer les futurs possibles du système. ■

Fait porteur d'avenir

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Germ, weak signal, shaping factor

Allemand : (pas d'équivalent direct),

Zukunftskeim (presque pas utilisé),

Zukunftssignal / Zukunftsindiz,

Zukunftsträchtig Faktor

Espagnol : Hecho portador de futuro

Italien : Germe del cambiamento

Définition

Signe ou indice d'une évolution à venir, qui apparaît infime par ses dimensions présentes mais considérable par ses conséquences futures.

Commentaire

Concept créé par Pierre Massé (1898-1987). Les faits porteurs d'avenir sont constitués pour la plupart de facteurs de changement, politiques, économiques, technologiques, ou culturels, à peine perceptibles aujourd'hui, mais qui peuvent constituer les tendances lourdes de demain (Massé, 1965).

Cette notion recouvre à la fois celle de *signal faible* et de *tendance lourde* : le fait porteur d'avenir est un signal faible pour lequel il est envisagé qu'il se transforme en tendance lourde. Il s'agit de l'indice d'un fait qui peut être soit conjoncturel, soit structurel. Les faits porteurs d'avenir font souvent l'objet de controverses intellectuelles, d'où la nécessité de pouvoir disposer d'un faisceau d'indices. Les tendances lourdes ou les faits porteurs d'avenir doivent être datés.

Autre(s) définition(s)

Ensemble d'observations vérifiables qui paraissent devoir constituer une tendance lourde de l'évolution probable de telle ou telle activité humaine. Un fait porteur d'avenir est ainsi, en première approximation, une particule élémentaire de tendance lourde. Mais il peut être analysé sur un autre plan : celui de la manifestation de discontinuités et de ruptures dans des processus d'évolution considérés a priori comme allant de soi. La mise à l'épreuve de chaînes de déterminismes supposés davantage que vérifiés doit être un des soucis dominants du praticien de la prospective (Decouflé, 1972). ■

Finalités

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Ultimate aims

Allemand : Leitziel, Ziel, Finalität, Endzweck

Espagnol : Finalidad

Italien : Finalità

Définition

Composantes de la vision prospective, les finalités sont des buts généraux souhaitables, perçus comme possibles à réaliser à long terme que l'on va s'efforcer de traduire en axes stratégiques.

Commentaire

Les finalités de l'organisation ou du territoire font partie intégrante de la vision portée par ses dirigeants et ses acteurs. Elles permettent de définir les buts souhaitables. Dans le cadre du processus stratégique, elles contribuent ainsi à la constitution des orientations stratégiques.

Le principe de finalités est complémentaire aux principes de contingence et de changement, destinés à motiver les hommes et les femmes : il s'agit de donner un sens et un but à leurs actions (Godet, 2007).

Le concept de finalité est plus ambitieux que le terme "objectif" ou que celui de "but". Il s'agit de vecteurs de l'action humaine, individuelle ou collective.

La prospective a aussi pour objet de comprendre qui sont les acteurs et quelles sont leurs finalités d'action. ■

Futur

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Future

Allemand : Zukunft

Espagnol : Futuro

Italien : Futuro

Définition

Partie du temps dans laquelle nous plaçons à la fois notre représentation de ce qui peut advenir (l'avenir) et notre ambition de ce que nous voulons qu'il advienne.

Commentaire

Le futur est l'objet de l'analyse de la prospective. Il est conçu comme une proposition déductive à partir d'hypothèses concernant des situations et des comportements au sein d'un système de relations, encadré par un ensemble de facteurs. Grâce à la prospective, le futur devient *une puissance visible* (Massé, 1973). Le futur est le temps du projet. La démarche de l'étude du futur peut être exploratoire ou normative. Dans le cadre d'un exercice de prospective territoriale, trois types de futur peuvent être identifiés : vraisemblable, probable et souhaitable. Le futur vraisemblable se base sur l'analyse. Il est étroitement associé à la démarche exploratoire et se réfère à un futur décrit par des situations et des comportements déjà expérimentés. Le futur probable se réfère à des évaluations reposant déjà sur des opinions d'experts et utilisant des méthodes précises (Delphi, etc.). Le futur souhaitable représente l'expression d'un choix : il introduit une échelle de valeurs pour juger de l'intérêt du futur analysé, et est donc étroitement associé à la démarche normative. Le futur ne se prévoit pas ; il s'imagine, il s'explore sans garantie. Le passé, le présent et le futur sont des catégories temporelles qui résultent d'un construit culturel qui est propre aux différentes cultures. Le futur existe en tant que catégorie temporelle, mais ses représentations sont incertaines. Il existe également des futurs impossibles, inimaginables. L'aveuglement (paradigmatique, notamment) est un grand problème qui nécessite de disposer d'outils pour en sortir et être capable d'imaginer des futurs. Il s'agit de la principale limite à l'expression de l'avenir. Plusieurs « temps » du futur peuvent être recensés : plus ou moins éloignés et donc plus ou moins imaginables. Dans tous les cas, pour le prospectiviste, le futur se décline au pluriel : les futurs. ■

Futurs possibles

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Futurable, possible future, alternative future

Allemand : Mögliche Zukünfte

Espagnol : Futuros posibles (futuribles)

Italien : Futuri possibili

Définition

Récits de futurs potentiels qui s'appuient sur des développements possibles de la situation actuelle et s'enracinent plus ou moins dans les tendances lourdes du présent.

Commentaire

Alors que le passé est le domaine des faits accomplis (les *facta*) auxquels nous ne pouvons rien changer (mais qui peuvent toutefois donner lieu à plusieurs interprétations), l'avenir n'est pas déjà fait, prédéterminé. Il est donc ouvert à plusieurs futurs possibles.

Les futurs possibles sont les descendants possibles de l'état présent. Ils ont une généalogie. Ainsi faut-il insister sur le fait qu'ils ne sont pas un pur produit de notre imagination, mais résultent d'une analyse des futurs en germe qui peuvent découler de la situation présente. Ils sont donc à la fois possibles et plausibles (Jouvenel, 1964).

Les futurs possibles sont tous ceux que nous pouvons imaginer à partir de la connaissance du passé et du présent. Le terme « descendants » implique un certain déterminisme. Les futurs possibles sont rendus imaginables parce qu'ils résultent de l'analyse. Certains futurs sont unimaginables pour des raisons contingentes (prégnance des schémas mentaux, etc.). Un des objectifs des méthodes de prospective est de rendre imaginables des futurs qui ne le sont pas. Il faut noter que les futurs possibles relèvent uniquement de la démarche prospective exploratoire.

Le champ des futurs possibles est indéterminé. L'analyse et la description de certains états futurs possibles font appel à des méthodes rigoureuses (logique déductive, consensus d'experts, modélisation mathématique). Le scénario est une manière synthétique d'analyser et de décrire des futurs possibles. ■

Futurs souhaitables

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Desirable futures, preferable futures

Allemand : Gewünschte Zukünfte

Espagnol : Futuros deseables

Italien : Futuri desiderabili ; Desiderata

Définition

Récits imaginés de futurs désirés portant sur des enjeux déterminés établis en référence à une situation réelle (présente) et/ou possible (future).

Commentaire

La détermination du futur souhaitable constitue la phase normative de la démarche prospective.

La prospective territoriale prend son sens en préparant l'action, donc en construisant un projet de territoire et la stratégie pour le mettre concrètement en œuvre. Dans un environnement de futurs possibles identifiés, il s'agira de choisir les futurs souhaitables qui pourront constituer la vision et permettre de déterminer des finalités et des objectifs associés. A moins que, ayant exprimé d'emblée ce qu'ils estiment souhaitables, les participants à l'exercice de prospective, recherchent comment le rendre réalisable en anticipant un certain nombre de futurs possibles qui pourraient favoriser, freiner ou empêcher la réalisation de ces futurs souhaitables. ■

Gouvernance territoriale

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Governance, decision making

Allemand : Governance (rarement utilisé), Strukturen und Prozesse der territorialen Entscheidungsfindung

Espagnol : Gobernanza

Italien : *Governance* territoriale

Définition

Processus de coordination des intérêts des acteurs coexistant dans un même territoire (organisations publiques, entreprises privées, associations de la société civile, etc.) et à travers lequel les autorités politiques s'attachent à résoudre les problèmes d'administration et de développement de ce territoire par la négociation et la régulation des parties prenantes.

Commentaire

Le souci de gouvernance est né de trois constats :

- les autorités politiques n'ont plus le monopole de la responsabilité. La gouvernance est une réponse possible pour concilier la politique, l'économique et le social en proposant de nouvelles formes de régulation ;
- des acteurs de toute nature demandent à être associés au processus de décision et sont en mesure de proposer de nouvelles solutions aux problèmes collectifs. La gouvernance met l'accent sur le déplacement des responsabilités qui s'opère entre l'État, la société civile et le marché ;
- aucun acteur ne dispose des connaissances et des moyens nécessaires pour résoudre seul les problèmes qui se posent. Des processus itératifs d'interaction/négociation sont devenus nécessaires entre intervenants hétérogènes. La gouvernance implique donc la participation, la négociation et la coordination.

La Commission européenne (2001) a rédigé un Livre blanc répertoriant les principes de bonne gouvernance qui s'appliquent à tous les niveaux de gouvernement : l'ouverture et la transparence des institutions, la plus large participation des citoyens à tous les stades de la décision politique, la responsabilité accrue des institutions et des États membres, l'efficacité des politiques définies par des objectifs clairs et évaluables, la cohérence et la compréhension des politiques.

Le processus de décentralisation, ainsi que les possibilités offertes par les nouvelles formes d'organisation territoriale (pays, intercommunalité, etc.), font des territoires le lieu privilégié de l'expression d'une nouvelle gouvernance pour laquelle la démarche prospective constitue la base et trouve ainsi un rôle essentiel de catalyseur de l'intelligence collective (Bailly, 2005).

Autre(s) définition(s)

"[...] *somme des différentes façons dont les individus et les institutions publiques et privées, gèrent leurs affaires communes. C'est un processus continu de coopération et d'accommodement entre les intérêts divers et conflictuels. Elle inclut les institutions officielles et les régimes dotés de pouvoirs exécutaires tout aussi bien que les arrangements informels sur lesquels les peuples et les institutions sont tombés d'accord ou qu'ils perçoivent comme leur intérêt.*" (Commission sur la gouvernance mondiale). ■

Heuristique

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Heuristic

Allemand : Heuristik

Espagnol : Heurístico

Italien : Euristico

Définition

Tous les outils, démarches et procédés intellectuels favorisant l'analyse scientifique et l'invention.

Commentaire

Au sens restreint, l'heuristique porte sur la capacité de donner du contenu aux idées, c'est-à-dire de collecter, de soumettre à la critique et au contrôle ainsi que de traiter l'information pour l'établir comme connaissance pertinente, eu égard aux objectifs de la recherche à réaliser.

En proposant une "science de la conception", une "démarche ergonomique cognitive", le sociologue et économiste Herbert Simon (1916-2001) a montré l'importance des tâtonnements et heuristiques dans la construction de la connaissance ainsi que des processus par lesquels on conçoit la réalité et on tente de la rendre intelligible [Newell & Simon, 1972].

Autre(s) définition(s)

Partie de la science qui a pour objet la découverte des faits ; spécialement en histoire, recherche des documents (Lalande, 1976, p. 413). ■

Horizon

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Time horizon, event horizon, timeframe

Allemand : (Zeit-) Horizont

Espagnol : Horizonte

Italien : Orizzonte

Définition

Borne temporelle fixée pour l'élaboration des différentes hypothèses d'évolution des variables qui décrivent le système faisant l'objet d'une étude prospective.

Commentaire

La définition d'un horizon permet de fixer deux limites temporelles aux exercices de prospective : celle de l'exploration et, par symétrie, celle de la rétrospective.

Le choix de l'horizon est un préalable à l'élaboration de scénarios. Mais, ce choix n'est pas aisé : l'horizon doit être suffisamment éloigné dans l'avenir pour permettre la prise en compte d'évolutions significatives des variables décrivant le système étudié, mais pas trop éloigné pour que ces évolutions restent appréhendables. Dans le cadre d'un exercice de prospective territoriale, un horizon de 15, 20 ou 25 ans est communément utilisé. Dans le cas de prospectives sectorielles, un horizon plus court (technologies de l'information et de la communication, par exemple) ou plus long (énergie) est souvent nécessaire.

La détermination d'un horizon donné impose de bien prendre la mesure des différentes temporalités propres aux dynamiques mises en exergue dans l'élaboration d'hypothèses d'évolution. ■

Hypothèse

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Assumption, critical assumption, hypothesis, model

Allemand : Dans la technique des scénarios : Zukunftsprojektion, Ausprägung (von Schlüsselfaktoren). Généralement : Hypothese, Annahme

Espagnol : Hipótesis

Italien : Ipotesi

Définition

Postulat d'évolution d'une variable à un horizon donné.

Commentaire

La détermination d'hypothèses d'évolution des variables constituant le système étudié, permet d'aboutir à la construction de scénarios.

Une variable représente une réponse vraisemblable à une question-clé donnée, relative à un domaine donné (démographie, économie, technologie, social, etc.).

Pour une variable donnée, deux catégories d'hypothèse peuvent être formulées : tendancielle (poursuite des tendances mises en exergue dans l'étude rétrospective de la variable) et alternative (basée sur des éléments de rupture possibles).

L'articulation d'hypothèses de plusieurs variables constitue un scénario.

Les hypothèses d'un scénario doivent remplir simultanément cinq conditions : la pertinence, la cohérence, la vraisemblance, l'importance et la transparence (Godet, Durance, 2007).

Autre(s) définition(s)

Conjecture douteuse, mais vraisemblable, par laquelle l'imagination anticipe sur la connaissance, et qui est destinée à être ultérieurement vérifiée, soit par une observation directe, soit par l'accord de toutes ses conséquences avec l'observation (Lalande, 1976, p. 428-429). ■

Idée reçue

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Convention, "common sense"

Allemand : Stillschweigende Voraussetzung

Espagnol : Idea recibida

Italien : Idea condivisa

Définition

Idée, fondée ou non, positive ou négative, communément admise sans qu'on estime nécessaire de devoir l'argumenter.

Commentaire

La formalisation des idées reçues est une démarche importante, car ces idées ont le pouvoir de façonner les attitudes, les comportements et les représentations. Faire un inventaire des idées reçues circulant au sujet d'une organisation ou d'un territoire a pour intérêt de lancer une approche s'inscrivant dans un registre « perceptuel » permettant de révéler les « croyances » et les « non-dits » qui façonnent les attitudes et les stratégies des acteurs.

Qu'elles soient fondées ou non, l'analyse des idées reçues permet de comprendre leur généalogie et surtout de préciser les conséquences liées à leur persistance. Cette analyse est riche d'enseignements car elle aide à imaginer des idées d'action à mettre en place pour valoriser ou pour lutter contre les idées reçues les plus importantes. ■

Imagination

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Imagination

Allemand : Phantasie, Vorstellungskraft

Espagnol : Imaginación

Italien : Immaginazione

Définition

Faculté de l'esprit de former, de représenter des images, de concevoir ou de combiner des idées.

Commentaire

Les méthodes de prospective ont notamment pour objectif de stimuler l'imagination. Mais, même si elles permettent cette stimulation, elles ne garantissent pas pour autant la création.

La prospective articule raisonnement et imagination. Cette dernière est notamment stimulée par le choix d'un cadre temporel qui permet de se dégager des contingences du présent et d'imaginer des futurs possibles et souhaitables.

Selon Bertrand de Jouvenel (1903-1987), les images qui se forment dans l'esprit humain peuvent être classées par rapport à l'avenir en (1) des représentations qui concernent aussi bien le présent et le passé, autrement dit les *facta*, que (2) des fabrications de l'esprit qui ne représentent aucune réalité passée ou présente et qui sont des fictions dont nous écartons (3) la majorité comme des fantaisies, tandis que nous en retenons (4) un petit nombre auxquelles nous assignons une valeur et qui peuvent être principes de réalités futures. Ces fictions ne peuvent être situées que dans l'avenir. Le temps futur est le domaine privilégié capable d'accueillir à titre de « possibles » des représentations qui, logées, ailleurs ne seraient que du « faux ». Et ces possibles, à partir du futur où nous les logeons présentement, « nous font signe » pour que nous les actualisions (Bertrand de Jouvenel, 1964). ■

Incertitude

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Uncertainty

Allemand : Ungewissheit, Unsicherheit

Espagnol : Incierto

Italien : Incertezza

Définition

Reconnaissance de l'insaisissabilité intellectuelle d'un système ou d'une partie d'un système due à la fois à son état de complexité et au caractère au moins partiellement aléatoire de son évolution potentielle.

Commentaire

L'incertitude face à l'avenir fait qu'il n'existe pas un, mais des futurs possibles. Il faut distinguer entre l'aspect subjectif de l'incertitude (connaissance insuffisante) et l'aspect objectif (contingence). La prospective répond à ces deux préoccupations : à la première, en constituant une démarche de connaissance ; à la seconde, en envisageant des futurs possibles et souhaitables qui, en éclairant le choix entre des options stratégiques, permet de faire face aux multiples incertitudes pesant, notamment à long terme, sur le contexte général des organisations et des territoires.

L'incertitude globale de l'avenir peut s'apprécier au travers du nombre de scénarios qui se répartissent le champ des probables. En principe, plus ce nombre est élevé, plus l'incertitude est grande. Mais en principe seulement, car il faut aussi tenir compte de la différence de contenu entre les scénarios (les plus probables peuvent être très proches). Si l'incertitude est faible, c'est-à-dire, si un nombre limité de scénarios proches concentrent la majeure partie du champ des probables, il sera alors possible d'opter, soit pour une stratégie risquée (en faisant le pari d'un scénario parmi les plus probables), soit pour une stratégie robuste résistant bien à la plupart des évolutions probables. Si l'incertitude est grande, alors il convient d'adopter une stratégie flexible comprenant le maximum de choix réversibles. Le danger étant ici de refuser la prise du risque, et d'adopter une stratégie conduisant à rejeter des options risquées mais éventuellement très profita- ➤

Indicateur

► bles, pour se replier sur des choix à gains aussi faibles que les risques (Godet, Durance, 2007).

La notion d'incertitude renvoie aussi à l'impact d'un changement, à sa probabilité (degré de vraisemblance, degré de certitude) et à sa maîtrise.

Méthodologiquement, les principales incertitudes relatives à un domaine donné (les incertitudes majeures) constituent autant de questions-clés qui peuvent être abordées dans le cadre d'un exercice de prospective. Les hypothèses formulées en constituent alors les réponses possibles.

Les méthodes d'analyse d'impacts croisés probabilistes, tels que Smic-Prob-Expert, qui visent à déterminer des probabilités simples et conditionnelles d'hypothèses et/ou d'événements, ainsi que les probabilités des combinaisons de ces derniers, en tenant compte des interactions entre événements et/ou hypothèses, permettent de réduire en partie l'incertitude.

Autre(s) définition(s)

Eleonora Barbieri-Masini établit un lien entre l'incertitude et la complexité des sociétés. S'inspirant des travaux de Donald Schon et Yehezkel Dror, Eleonora Barbieri-Masini considère avec le premier que, dans la position de l'incertitude, les variables décrivant la complexité ne sont pas connues et que nous n'avons pas la possibilité de leur attacher des probabilités. Du second, Eleonora Barbieri-Masini retient la distinction entre incertitude primaire et incertitude secondaire. L'incertitude primaire est proche du modèle de turbulence absolue tandis que dans l'incertitude secondaire, nous connaissons les conséquences des situations présentes sans pouvoir les probabiliser. (Barbieri-Masini, 2000, p. 76). ■

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Indicator, variable, factor, metric

Allemand : Indikator

Espagnol : indicador

Italien : Indicatore

Définition

Mesure, quantitative ou qualitative, normalisée et reconnue, d'une variable.

Commentaire

Un indicateur peut être soit simple (le nombre annuel de nouveaux habitants d'une commune, par exemple), soit composite (l'indice d'attractivité des métropoles européennes). Les indicateurs permettent de saisir les comportements, les dynamiques, des variables étudiées. En ce sens, leur choix est fondamental.

Un indicateur devrait posséder les qualités suivantes (Commission européenne, 1999) :

- être simple : produire une information facilement compréhensible et communicable ;
- être pertinent : refléter précisément ce qu'il est censé mesurer ;
- être fiable : permettre la comparaison dans le temps et dans l'espace ;
- être sensible : révéler les modifications marginales.

Un indicateur est appelé "composé" ou "composite" lorsqu'il associe plusieurs mesures de variables différentes. Ainsi, par exemple, l'Indicateur de Développement Humain (IDH), développé par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) permet de hiérarchiser les pays du monde en pondérant des indices d'espérance de vie, d'alphabétisation, de scolarisation ainsi que le PIB. Il en est de même du State of the Future Index (SOFI), développé par le Millennium Project.

Dans le cadre de la méthode des scénarios, chaque variable décrivant le système étudié, peut être caractérisée par un ou plusieurs indicateurs.

Autre(s) définition(s)

Peter Lazarsfelt a défini comme indicateur, tout ce qui est observable et visible et qui indique une dimension plus profonde pouvant contribuer à la prise de décision (Barbieri-Masini, 2000, p. 102. - Lazarsfelt & Bauer, 1966). ■

Inertie

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Inertia

Allemand : Beharrungsvermögen, Trägheit

Espagnol : Inercia

Italien : Inerzia

Définition

Élément qui freine ou bloque l'évolution du système auquel il appartient en opposant, une résistance (force de rappel) aux changements.

Commentaire

Dans le cadre d'une étude prospective, les inerties peuvent être identifiées collectivement dans le cadre d'un atelier de prospective en même temps que les facteurs de changement.

Les facteurs de changement et les inerties, matérielles ou immatérielles ainsi recueillies, sont habituellement agrégés pour constituer une partie des variables-clés qui décrivent le système étudié.

Hugues de Jouvenel note que trop souvent le prospectiviste néglige les facteurs d'inertie et ceux qui, tout simplement, jouent un rôle de frein : par exemple, les changements socio-organisationnels et l'acquisition des nouveaux savoir-faire qu'implique souvent l'adoption de nouvelles technologies. (Hugues de Jouvenel, 2002.) ■

Intelligence collective

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Collective intelligence

Allemand : Kollektive Intelligenz, Kollektives Wissen

Espagnol : Inteligencia colectiva

Italien : Intelligenza collettiva

Définition

Faculté d'un groupe de personnes, organisées, documentées et pilotées, d'interagir intellectuellement et sensiblement, de telle sorte que le produit de leur collaboration soit plus créatif, plus innovant et plus pertinent que la somme de chacune de leurs productions individuelles.

Commentaire

Le thème de l'intelligence collective a fait l'objet de nombreux travaux durant les quarante dernières années. Même si les appellations diffèrent, un objet commun semble se dégager : « noosphère » de Teilhard de Chardin, « écologie de l'esprit » de Gregory Bateson, « écologie des représentations » de Dan Sperber, « sujet collectif » de Michel Serres, « cybionte » de Joël de Rosnay, « intelligence connective » de Derrick de Kerckhove, « intelligence collective » de Pierre Lévy, etc. L'intelligence collective constitue un champ de recherche dont l'objet est l'étude de la coopération intellectuelle entre humains, éventuellement dans un environnement techniquement augmenté. Ce champ est intrinsèquement interdisciplinaire, s'appuyant sur des sciences déjà constituées, qu'elles soient de la vie ou sociales, pour établir un dialogue entre les savoirs sur l'homme afin de mieux comprendre les processus d'apprentissage et de création collective.

L'intelligence collective est mobilisée en prospective notamment dans le cadre des ateliers de prospective ou des réseaux Delphi, par la capacité de multiplier les regards, d'activer les transversalités et de favoriser l'apprentissage organisationnel et l'appropriation. Elle naît des interactions favorisées par les techniques et méthodes d'animation et de créativité. ■

Intelligence territoriale

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Strategic Policy Intelligence, Regional Intelligence

Allemand : (pas d'équivalent direct)

Espagnol : Inteligencia territorial

Italien : Intelligenza territoriale (sapere, conoscenza)

Définition

Ensemble des outils et des méthodes d'analyse dont dispose un territoire pour assurer son développement, sa gouvernance ainsi que son pilotage.

Commentaire

Ce concept correspond bien au foisonnement interdisciplinaire qui apparaît dans de nombreuses initiatives liées à la prospective européenne. Ainsi, le projet *Knowledge Regions 2 Regstrat*, piloté par Steinbeis Europa à Stuttgart (2006-2007), a fait dialoguer l'évaluation, la prospective et le *Technology Assessment* sous le nom de *Strategic Policy Intelligence*. De même, la *Mutual Learning Platform* mise en place en 2005 par trois directions générales de la Commission européenne (DG Recherche, DG Entreprises et DG Politique Régionale) en collaboration avec le Comité des Régions, a mis autour de la table des experts en prospective, benchmarking et *Regional Profiles*. On pourrait encore citer le Réseau européen d'Intelligence territoriale (REIT) qui, lui, valorise les Systèmes d'Information géographique (SIG) ainsi que les diagnostics territoriaux.

Bien que le concept d'intelligence territoriale reste assez large, quatre ingrédients s'y retrouvent généralement :

- une organisation mutualisée d'acteurs qui forme un réseau implanté sur le territoire ;
- un processus de travail basé sur la collecte, l'échange ainsi que le traitement d'informations et de connaissances ;
- une attention particulière portée au développement durable et à l'attractivité des territoires ;
- un travail collectif, impliquant les parties prenantes du territoire.

La prospective territoriale ne constitue pas le seul outil d'intelligence territoriale. Mais, comme outil interdisciplinaire, elle occupe une place centrale dans ces dispositifs ; peut-être aussi parce qu'elle fait elle-même largement appel aux « sciences régionales ». ■

Objectif

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Foresight subject, aim, goal, global objective, operational objective, specific objective, intermediate objective,

Allemand : Ziel

Espagnol : Objetivo

Italien : Obiettivo

Définition

But précis inscrit dans la stratégie, identifié qualitativement ou quantitativement, et auquel est assorti un temps de réalisation.

Commentaire

Il est important de distinguer et de formuler clairement d'une part, les objectifs de l'exercice de prospective, lors de la préparation de celui-ci (et donc avant même son lancement) et, d'autre part, les objectifs stratégiques qui résultent de la phase prospective de l'exercice et par conséquent, de la vision d'un futur partagé. Ces derniers devront être explicitement énoncés et faire apparaître clairement les effets escomptés, impacts et résultats des interventions des acteurs ainsi qu'être assortis d'indicateurs et/ou de descripteurs. On peut distinguer les objectifs globaux, destinés à s'inscrire dans les finalités de la vision et donc être réalisés par les axes stratégiques et les objectifs opérationnels qui sont atteints grâce aux actions stratégiques. On peut aussi distinguer des objectifs spécifiques et des objectifs intermédiaires. ■

Paradigme

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Paradigm

Allemand : Paradigma

Espagnol : Paradigma

Italien : Paradigma

Définition

Idée maîtresse ou principe structurant d'un ensemble de croyances, de valeurs et de systèmes cognitifs qui sont partagés par les membres d'une communauté donnée.

Commentaire

Le mot paradigme est un concept notamment utilisé en épistémologie des sciences. Dans *La structure des révolutions scientifiques* (1962), le physicien américain Thomas Kuhn (1922-1996) définit le paradigme comme un consensus scientifique autour d'un ensemble de questions, d'observations et d'interprétations de résultats suivant des indications méthodologiques admises par la communauté des chercheurs.

Dans *On Alternative World Futures* (1966), évoquant l'évolution future des relations internationales, le prospectiviste américain Herman Kahn (1922-1983) définit un paradigme comme un ensemble explicite de questions, hypothèses, typologies, concepts, esquisses, classements, descriptions, définitions, etc. qui a pour objet de fournir, pour un problème donné, des cadres conceptuels, des modèles et des relations ainsi que des méthodes et des points de vue pertinents.

Au niveau conceptuel, le paradigme se situe entre l'image et le modèle ; il est plus rigoureux, plus élaboré, plus complexe et plus pertinent ➤

Partie prenante

► qu'une image, mais il ne prétend pas être aussi complet ou aussi rigoureux qu'un modèle analytique. Il s'efforce de s'approcher autant que possible du modèle compte tenu des limites de l'information et des possibilités d'analyse (Hetman, 1969).

Dans un manifeste célèbre présenté en 1999 dans le cadre du programme « Éducation pour le développement soutenable » de l'Unesco, le sociologue Edgar Morin affirmait que le « grand paradigme de l'Occident », formulé par Descartes au XVII^e siècle et qui a dominé toute la culture du capitalisme industriel jusqu'à la fin du XX^e siècle, n'était plus valable pour le XXI^e siècle. Selon ce manifeste, validé par la communauté scientifique et intellectuelle réunie à l'Unesco, le paradigme rationaliste n'est plus capable d'orienter les efforts humains pour connaître et transformer la réalité. Le manifeste propose, en alternative, une nouvelle idée maîtresse pour la connaissance et la transformation de la réalité : le paradigme de l'incertitude et de la complexité.

Autre(s) définition(s)

Valable à une époque donnée, un paradigme est une grille de lecture du monde présent. Il s'agit d'un modèle, d'une construction artificielle. ■

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Stakeholder

Allemand : Stakeholder, Beteiligte und Betroffene

Espagnol : Parte interesada

Italien : Portatori di interesse, Stakeholder

Définition

Tout acteur - individu, groupe ou organisation - qui a un intérêt plus ou moins direct dans le développement ou dans l'avenir d'une organisation, d'une entreprise ou d'un territoire.

Commentaire

Ce concept a été développé initialement, à la fois dans le cadre de la gouvernance d'entreprise et dans celui de la gouvernance publique, notamment l'évaluation. Ainsi, le programme PUMA de l'OCDE a-t-il défini les parties prenantes comme *les particuliers ou les organisations qui s'intéressent à la politique ou au programme évalué ainsi qu'aux résultats de l'évaluation. Les parties prenantes et les utilisateurs sont souvent les mêmes.* (*Guide des meilleures pratiques à suivre pour l'évaluation*, PUMA, Note de synthèse n°5, Service de la Gestion publique, mai 1998).

Ce concept est particulièrement utile en prospective pour s'assurer de la présence des participants pertinents à impliquer dans l'exercice de prospective. Il pose la question du recrutement des participants à un exercice de prospective. ■

Périmètre

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Perimeter

Allemand : Bereich, Umkreis

Espagnol : Perímetro

Italien : Perimetro

Définition

Limites spatiales sur lesquelles porte un exercice de prospective.

Commentaire

Il n'existe pas d'espace défini *a priori* pour lancer un exercice de prospective. Si le territoire constitue une circonscription politique ou administrative reconnue et que l'initiative est prise par les responsables politiques ou administratifs, les conditions de réalisation sont alors relativement claires.

Une dynamique prospective peut aussi se développer dans un espace peu délimité, à partir des acteurs eux-mêmes - citoyens, associations, communes, entreprises, etc. - selon une logique endogène, avec ou sans l'assentiment de la sphère publique. On se rappellera qu'un territoire pertinent est, avant tout, un territoire dans lequel les acteurs ont la capacité de s'organiser en réseaux, de se projeter dans le futur ainsi que d'élaborer un projet commun de développement. Ce faisant, dès le diagnostic prospectif si possible, les participants à l'exercice en délimiteront le périmètre. ■

Préactivité

Équivalents dans les autres langues

Anglais : (pas d'équivalent direct) Anticipative

Allemand : (pas d'équivalent direct)

Präaktiv (assez rare), Präaktives Verhalten

Espagnol : Proactividad

Italien : (pas d'équivalent direct)

Predditivo (assez rare)

Définition

Attitude qui consiste à prendre en considération les changements possibles et à s'y préparer.

Commentaire

La préactivité constitue l'une des attitudes possibles vis-à-vis de l'avenir : la passivité, la réactivité, la préactivité et la proactivité. La préactivité implique des démarches exploratoires pour pouvoir anticiper ainsi que des démarches stratégiques de nature préventive.

Autre(s) définition(s)

Anticipation sans prise en main des conséquences des risques, du fait de situations «verrouillées», de logiques d'acteurs non cohésives, de marges de manœuvres réduites (Guy Loinger, 2007-2). ■

Prévision

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Forecasting

Allemand : Prognose

Espagnol : Previsión

Italien : Previsione

Définition

Hypothèse sur le futur, généralement quantifiée et assortie d'un indice de confiance.

Commentaire

La prévision est toujours conditionnelle ; elle nécessite une stabilité structurelle préalable, dans un contexte bien délimité. Les évolutions possibles des différentes variables font alors l'objet d'un calcul de leur degré de probabilité.

Prévision et prospective sont de natures très différentes dans leurs approches et leurs développements mais peuvent être largement complémentaires dans un certain nombre de démarches, d'études ou d'exercices.

Autre(s) définition(s)

Activité intellectuelle de formation d'opinions sérieuses et étudiées sur l'avenir, mais dont la vérification est incertaine (d'après Bertrand de Jouvenel, 1964). ■

Proactivité

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Proactive

Allemand : Proaktivität (rarement utilisé), Proaktives Verhalten

Espagnol : Proactividad

Italien : Proattività, essere proattivi

Définition

Attitude qui consiste à provoquer le changement.

Commentaire

La proactivité constitue l'une des attitudes possibles vis-à-vis de l'avenir : la passivité, la réactivité, la préactivité et la proactivité. Il s'agit d'une action volontariste sur l'environnement stratégique, réalisée sur la base d'un travail d'anticipation.

Autre(s) définition(s)

La proactivité consiste à anticiper les risques et à se donner les moyens d'éviter la situation dont la probabilité de réalisation est forte à défaut d'une intervention à caractère stratégique [Loinger, 2007-2]. ■

Probabilité

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Probability, likelihood

Allemand : Wahrscheinlichkeit

Espagnol : Probabilidad

Italien : Probabilità

Définition

Mesure du caractère possible d'un événement, d'un scénario ou d'une évolution par le calcul de la possibilité d'en voir advenir la réalisation.

Commentaire

Les probabilités sont notamment utilisées dans le cadre des méthodes d'impacts croisés probabilistes qui visent à déterminer des probabilités simples et conditionnelles d'hypothèses et/ou d'événements, ainsi que les probabilités des combinaisons de ces derniers, en tenant compte des interactions entre événements et/ou hypothèses.

L'objectif de ces méthodes est non seulement de faire ressortir, pour le décideur, les scénarios les plus vraisemblables, mais aussi d'examiner des combinaisons d'hypothèses que l'on aurait exclues *a priori* (Godet, Durance, 2007).

Autre(s) définition(s)

"Grandeur numérique choisie pour apprécier quantitativement le caractère aléatoire d'un événement" (Boll, 1971). ■

Problème / Problématique

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Problematique, Problem

Allemand : Problem, Problemkomplex

Espagnol : Problemática, Problema

Italien : Problema, Problematica

Définition

Question qui est posée au prospectiviste ou que celui-ci identifie et à laquelle il est amené à répondre concrètement. La problématique est un ensemble de problèmes structurellement liés entre eux.

Commentaire

Dans tout travail scientifique, on parle de *problématisation*, c'est-à-dire de mise en problème, de capacité de questionner. Le prospectiviste italien Aurelio Peccei (1908-1984), fondateur du Club de Rome avec Alexander King, utilisa le mot « problématique » dès 1969 pour indiquer le caractère interrelié et complexe des problèmes globaux.

Face à la complexité du système, le prospectiviste est appelé à organiser le questionnement, à identifier les problématiques et les problèmes précis ou croisés. Le problème présuppose :

- l'existence de discours ou de formes de lecture de la "réalité" ;
- la tension entre l'ordre du discours, du diagnostic ou de la pensée, et l'ordre des choses ;
- le perspective d'une solution possible par une méthode ou par un cheminement concret ;
- une communauté d'individus capables de mener à bien le questionnement et ses conséquences ;
- le contexte culturel qui donne la légitimité de l'action collective et la fondation de la pratique. ➤

Processus

► La prospective pourrait être considérée comme un processus d'élaboration des problématiques concernant le futur sous la condition que "questions et réponses" se trouvent dans une situation de transformation continue et infinie.

Dans nos sociétés, la formulation des problèmes et des solutions à leur endroit demande un référentiel bien élaboré ou une axiomatique ou encore une logique bien explicite.

Autre(s) définition(s)

Le problème peut être défini comme l'état de tension entre les fins poursuivies et l'image de l'environnement, en d'autres termes comme l'état de tension entre la situation voulue et la situation perçue (Pierre Gonod, 2001, p. 5.).

Ensemble des questions qu'un chercheur se pose sur les objets ou phénomènes qu'il a choisi d'étudier et des réponses hypothétiques qu'il va mettre à l'épreuve d'une vérification méthodique (Serge Diebold, 2007). ■

Equivalents dans les autres langues

Anglais : Process, disruptive process

Allemand : Prozess

Espagnol : Proceso

Italien : Processo

Définition

Ensemble continu et ordonné d'opérations destinées à aboutir à un résultat attendu.

Commentaire

"Produits par l'état du système, les processus sont des phénomènes dotés de propriétés, agrégés, organisés dans le temps, activés par les acteurs. Ils sont le triplet de la situation d'état, du temps et des acteurs. Les processus peuvent avoir pour origine les divers niveaux du système, les sous-systèmes, les composants, les éléments. Quel que soit le niveau, la notion de processus est corrélative de celle d'évolution, le processus fait passer du "monde perçu" dans la description d'état, au "monde actionné", aux phénomènes dynamiques, en mouvement" (Gonod, 2006, p. 32). La prospective est un processus d'apprentissage collectif qui associe les parties prenantes à la dynamique qu'elle crée en vue de la production et de l'appropriation d'une stratégie. On évoque aussi l'apprentissage organisationnel, concept aux multiples facettes qui se fonde sur une distinction opérée entre, d'une part, les perspectives qui mettent l'accent sur les aspects organisationnels de l'apprentissage et, d'autre part, celles qui mettent l'accent sur les connaissances propres à l'organisation. Dans le premier cas, on parlera d'organisation apprenante et l'on cherchera à se poser la question des catégories organisationnelles qui peuvent rendre le contexte favorable à l'apprentissage. Dans l'autre perspective, on mettra l'accent sur l'apprentissage comme processus à l'œuvre dans les organisations.

Autre(s) définition(s)

Le processus est une séquence de phénomènes dynamiques en mouvement. C'est tout changement dans le temps de matière, d'énergie ou d'information qui se produit dans le système, traitant ces variables d'entrée (input) et les menant aux variables de sortie (output). (Jean-William Lapierre, 1992 cité dans Gonod, 1996, p. 32. – Serge Diebold, 2007). ■

Programmation / Planification

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Planning

Allemand : Planung

Espagnol : Programación,
planificación, planeación

Italien : Programmazione / Pianificazione

Définition

Inscription dans le temps des actions qui doivent être menées et allocation des ressources y correspondant.

Commentaire

La planification peut être définie comme la mise en œuvre immédiate des moyens concrets nécessaires pour parvenir à un futur identifié. Programmation et planification s'inscrivent dans la phase de stratégie de la prospective qui inclut assurément la mise en œuvre des axes et actions stratégiques. Dans les deux cas, il s'agit du développement d'un plan d'action précis pour la mise en œuvre des stratégies. ■

Projection

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Projection, forecast, extrapolation

Allemand : Projektion

Espagnol : Proyección

Italien : Proiezione

Définition

Prolongement ou inflexion dans le futur de tendances passées.

Commentaire

Pierre Massé a analysé les rapports entre projection et prospective en distinguant deux modes de la prévision : *l'un qui suppose ce qui sera dans le prolongement de ce qui a été, l'autre qui explore le futur comme une terre inconnue ; l'un qui voit en l'avenir une simple projection du passé, l'autre pour lequel aucune projection du passé ne peut constituer un avenir. Si l'on accepte ces vues, il faudrait opposer projection et prospective comme représentant deux modes extrêmes de la prévision, caractérisés par des opérations de l'esprit de natures complètement différentes : d'un côté la soumission aux apparences observées, de l'autre une analyse en profondeur où l'imagination, a priori, a plus de part. La prospective se distingue de la projection, quelque élaborée que soit cette dernière, parce qu'elle remet en cause les postulats, parce qu'au sein de la continuité visible elle recherche le secret changement* (Massé, 1960, cité dans HETMAN, 1969, p. 207).

Il faut noter que pour les démographes notamment, une projection est davantage qu'une extrapolation. Elle résulte d'une simulation mettant en œuvre des techniques spécifiques. ■

Projet / Projet de territoire

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Regional project, regional design

Allemand : Projekt

Espagnol : Proyecto / Proyecto territorial

Italien : Progetto / Progetto per il territorio

Définition

Représentation et expression d'un avenir souhaitable et des stratégies pour y parvenir.

Commentaire

Le projet de territoire est à la fois plan d'action qui répond aux enjeux du territoire et processus collectif qui permet de le construire et de se l'approprier. Il se comprend à la fois comme produit et processus :

- un chemin que les parties prenantes du territoire (les entreprises, les pouvoirs publics - élus, fonctionnaires et opérateurs - les associations et les citoyens) prennent pour construire collectivement, une vision d'avenir partagée et fondée sur des valeurs, des finalités ainsi qu'une volonté commune ;
- un plan d'action à court, moyen et long termes qui réponde aux enjeux actuels et futurs du territoire, qui soit approprié par tous, et qui fasse l'objet d'un contrat ou d'une charte de territoire, précisant les conditions d'une mise en œuvre efficiente, les moyens humains et financiers à affecter ainsi que les systèmes de pilotage et d'évaluation.

Un territoire est une étendue terrestre sur laquelle vit un groupe humain, dont les pratiques sociales sont structurées par des règles, des lois, une culture, un mode d'organisation politique et institutionnel. Un territoire, c'est le lieu de vie (et non pas un « cadre de vie ») d'une société, ou d'un fragment de société en un lieu donné. Un territoire est un construit sociétal, et en général, un construit sociétal constitué dans la longue durée historique. Un territoire, c'est avant tout est une œuvre humaine dans un lieu déterminé (Loinger 2007-2). ■

Prospective

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Foresight, future studies, futures thinking, anticipation

Allemand : Foresight, Zukunftsforschung, Zukunftsgestaltung

Espagnol : Prospectiva

Italien : Previsione, Prospettiva

Définition

Démarche indépendante, dialectique et rigoureuse, menée de manière transdisciplinaire et collective et destinée à éclairer les questions du présent et de l'avenir, d'une part, en les considérant dans leur cadre holistique, systémique et complexe et, d'autre part, en les inscrivant, au delà de l'historicité, dans la temporalité.

Commentaire

Exploratoire, la prospective permet de déceler les tendances et contre-tendances d'évolution, d'identifier les continuités, les ruptures et les bifurcations des variables de l'environnement (acteurs et facteurs), ainsi que de déterminer l'éventail des futurs possibles.

Normative, la prospective permet de construire des visions de futurs souhaitables, d'élaborer des stratégies collectives et des logiques d'intervention possibles et, dès lors, d'améliorer la qualité des décisions à prendre.

Depuis la fin des années 1990, notamment sous l'impulsion de la direction générale de la Recherche de la Commission européenne, une vraie dynamique de convergence s'est développée entre, d'une part, un foresight anglo- ➤

► saxon né de l'évaluation des choix technologiques et, d'autre part, une prospective française et latine, plus empreinte de la philosophie de l'action. La prise en compte grandissante des aspects sociétaux dans les politiques d'innovation a probablement largement encouragé ce processus. Ainsi, aujourd'hui, le *foresight* de même que la prospective apparaissent, plus qu'hier comme une attitude, une ressource globale, et plus uniquement comme une méthode d'investigation.

Autre(s) définition(s)

Anticipation (préactive et proactive) destinée à éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles et souhaitables.

“Forme moderne du besoin permanent de l'humanité d'anticiper, associant la rationalité et l'imagination, elle a pour soubassement la philosophie dialectique, la systémique, l'interdisciplinarité, et elle utilise des instruments de caractère scientifique” (Gonod, 1998). ■

Réactivité

Equivalents dans les autres langues

Anglais : pas d'équivalent

Allemand : Reaktives Verhalten

Espagnol : Reactividad

Italien : Reattività, essere reattivi

Définition

Attitude qui consiste à réagir à des sollicitations extérieures et à s'adapter aux situations au moment où elles se présentent.

Commentaire

La réactivité constitue l'une des attitudes possibles vis-à-vis de l'avenir : la passivité, la réactivité, la préactivité et la proactivité. L'attitude réactive est une nécessité pour l'acteur tout comme pour le décideur. Ainsi, la mise en place d'un système de veille et d'intelligence territoriale permet-il d'accroître non seulement la proactivité et la préactivité mais aussi la capacité de réactivité du décideur face à des futurs possibles, l'accélération de tendances ou la production de ruptures. ■

Rétrospective / Histoire

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Hindsight, historical view, retrospective

Allemand : Retrospektive, Rückschau

Espagnol : Retrospectiva

Italien : Retrospektiva / Storia

Définition

Alors que la rétrospective signifie le retour méthodique sur les événements et évolutions du passé, l'histoire s'affirme comme la connaissance, élaborée par une méthode systématique et rigoureuse, du passé humain.

Commentaire

Toute étude diagnostique portant sur une question ou un problème nécessite un retour sur une période au moins aussi longue que l'horizon que l'on va scruter par les méthodes de la prospective exploratoire. André-Clément Decouflé notait très justement que *quel que soit le soin avec lequel elle se distingue de la spéculation sur le futur, la prospective a trop de pièges à éviter pour se permettre de pêcher impunément par ignorance de l'histoire. [...] C'est à peine, dans de telles conditions, énoncer un paradoxe que de poser que toute prospective qui ne s'assignerait pour objectif premier de tenter de rendre compte d'un moment de la "longue durée" ne saurait prétendre à une quelconque valeur heuristique. [...] Prendre la longue durée pour espace d'un discours, c'est assumer la prise en considération de l'ampleur entière d'une perspective. C'est, pour commencer, reconstruire celle-ci à partir d'éléments apparemment fixes, parce datés, et ressortissant de la sorte à la chronique historique (l'établissement de la succession des événements) et sans doute essentiellement mobiles"* (Decouflé, 1972, p. 81-82).

Gaston Berger (1959) soulignait que, "à bien des points de vue, la prospective ressemble à l'histoire. L'une et l'autre portent sur des faits qui, par

essence, ne sont jamais donnés : le passé n'est plus, l'avenir n'est pas encore, tous deux sont hors de l'existence. Comme l'histoire aussi, la prospective ne s'attache qu'aux faits humains".

La méthode prospective fait appel à l'histoire, et à ses règles, lors de sa phase de diagnostic ; au diagnostic prospectif doit correspondre le diagnostic rétrospectif : le retour en arrière sur les événements et les évolutions.

Dans quelle mesure le passé détermine-t-il l'avenir ? Cette question relative à l'histoire est cruciale pour la prospective. Une fausse lecture historique a des conséquences importantes. La lecture de l'histoire est multiple en fonction des besoins du présent. Le présent est un point de tension entre le passé et le futur. L'histoire explique autant le présent que l'avenir.

Autre(s) définition(s)

– L'histoire comme une relation :

L'histoire est la relation entre deux plans de l'humanité, le passé vécu par les hommes d'autrefois, le présent où se développe l'effort de récupération de ce passé au profit de l'homme, et des hommes d'après (Marrou, 1954, p. 34-35).

– L'histoire comme science :

J'entends par histoire une recherche scientifique conduite, disons à la rigueur une science, mais complexe : il n'y a pas une histoire, un métier d'historien mais des métiers, des histoires, une somme de curiosités, de points de vue, de possibilités, somme à laquelle demain d'autres curiosités, d'autres points de vue, d'autres possibilités s'ajouteront encore (Braudel, 1969, p. 97). ■

Rupture

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Rupture, discontinuity, breakdown
Allemand : Bruch, Tiefgreifende Änderung
Espagnol : Ruptura
Italien : Rottura, Discontinuità

Définition

Changement majeur et brutal, impactant fortement l'évolution d'une ou plusieurs variables ou encore d'un système.

Commentaire

La rupture se rapporte à des événements dont la logique sous-jacente est totalement inconnue. Par définition, une rupture n'est reconnue comme telle qu'*ex post*.

Lorsque la rupture a eu lieu, il n'est plus possible de revenir sur le modèle (*pattern*) précédent.

Dans le cadre d'un exercice de prospective territoriale, l'identification des ruptures possibles est un objectif important, mais souvent difficile à atteindre. Ainsi, les acteurs des territoires ont souvent beaucoup de difficultés à imaginer certaines ruptures, telles que la fermeture de la première entreprise locale, etc.

Ce travail d'identification est réalisé au niveau des variables décrivant le système étudié et pour lesquelles sont envisagés les futurs possibles sur la base des tendances lourdes et des ruptures potentielles.

Autre(s) définition(s)

- La rupture est une discontinuité – parfois progressive mais le plus souvent brutale – dont l'apparition n'est pas issue du choix délibéré des acteurs concernés. Elle est d'autant plus forte qu'elle présente trois caractéristiques : elle est irréversible, elle surprend les acteurs concernés et impacte fortement leur devenir (Gabilliet, 1999).

- Événement à la fois probable et imprévisible (Gras, 1979). ■

Scénario

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Scenario, story, narrative, outcome, path
Allemand : Szenario, Szenario-Methode
Espagnol : Escenario
Italien : Scenario

Définition

Simulation dans le temps des mécanismes et des processus inhérents à un système, réalisée par la succession de phases synchroniques et diachroniques ; le scénario comprend à la fois la description cohérente du système à un moment donné et celle du cheminement conduisant à son état final.

Commentaire

Une distinction doit être faite entre scénario exploratoire, qui représente une vision possible de l'avenir, et scénario normatif, qui représente, parmi les futurs possibles, l'expression du choix d'un avenir souhaitable.

Un scénario peut être contrasté, s'il explore un thème volontairement extrême, tendanciel, s'il correspond à l'exploration des tendances identifiées, ou de référence, s'il est le plus probable, qu'il soit tendanciel ou non. ►

Scénario d'anticipation/ Backcasting

► En matière de prospective territoriale, le recours systématique aux scénarios au détriment des leçons à tirer de l'histoire et des comparaisons entre territoires pour bâtir des projets de développement est un biais courant (Godet, 2004). Prospective et scénarios ne sont pas synonymes ; ces derniers n'ont guère d'intérêt s'ils ne sont ni pertinents (se poser les bonnes questions), ni cohérents, ni vraisemblables. Certes, la construction collective de scénarios souhaités peut jouer un rôle de thérapie collective, mais dans ce cas le résultat (le scénario) est moins important que le processus collectif qui y a conduit. Quitte à réfléchir à l'avenir ensemble, autant se poser les bonnes questions, à commencer par celles qui ne sont pas consensuelles parce qu'elles bousculent les habitudes et l'ordre établi.

Si les processus de prospective et de stratégie sont liés, ils restent distincts et il convient de bien séparer : le temps de l'anticipation, c'est-à-dire de la prospective des changements possibles et souhaitables ; le temps de la préparation de l'action, c'est-à-dire l'élaboration et l'évaluation des choix stratégiques possibles pour se préparer aux changements attendus ou provoquer des changements souhaitables.

Autre(s) définition(s)

Articulation cohérente d'hypothèses d'évolution de variables à un horizon donné conduisant à décrire une situation future et le cheminement qui y conduit. ■

Equivalents dans les autres langues

Anglais : Backcasting

Allemand : Backcasting, Retrospektive

Espagnol : Escenario de anticipación

Italien : Scenariio anticipatorio / Backcasting

Définition

Méthode qui, partant d'une vision d'avenir précise, permet de déterminer, par étapes successives, les conditions conduisant à la réalisation de cette vision en se tournant rétrospectivement vers le présent.

Commentaire

Dans le scénario d'anticipation, le mouvement de la pensée suit le chemin inverse de celui d'un scénario qui irait du présent vers le futur. Cette méthode permet d'explorer les conditions nécessaires et préalables à la réalisation de finalités et d'objectifs préalablement déterminés. Les résultats sont souvent plus créatifs et plus innovants que la prospective qui s'appuie sur des analyses et des scénarios construits à partir des tendances d'évolution du présent. Le point de référence du scénario d'anticipation se situe en effet dans l'avenir, domaine de liberté, plutôt que dans le présent ou le passé, domaine, le plus souvent, de fausses certitudes.

Les historiens utilisent une méthode similaire, dite rétro-prospective, qui consiste, à partir d'un point dans le passé, à imaginer les futurs possibles, ces « avènements d'autrefois » (Bloch, 1949). Cette technique peut permettre de mieux cerner des hypothèses d'occurrence de faits passés.

Autre(s) définition(s)

Méthode de prospective ou de programmation dans laquelle un événement est posé comme s'étant déroulé dans le futur. La question devient alors, comment cet événement est-il arrivé ? (Cornish, 2004, p. 291). ■

Signal faible

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Weak signals, seeds of change

Allemand : Schwaches Signal

Espagnol : Señal débil

Italien : Segnale debole

Définition

Indicateur d'un changement à venir permettant d'engager un travail d'anticipation et de caractérisation de son évolution future.

Commentaire

Un signal faible est constitué par le constat d'un phénomène qui indique en germe soit une fin ou un début de tendance, soit une rupture.

Contrairement aux faits porteurs d'avenir, un signal faible peut réduire les futurs possibles en annonçant la fin d'une tendance lourde. ■

Stratégie & Tactique

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Strategy and tactics

Allemand : Strategie und Taktik

Espagnol : Estrategia y táctica

Italien : Strategia e Tattica

Définition

Définition, coordination, mise en œuvre et ajustement des objectifs opérationnels, des cheminements ainsi que de l'ensemble des actions et des moyens adéquats, destinés à atteindre les finalités d'une organisation ou d'un territoire.

Commentaire

Tout exercice de prospective comprend deux phases : une phase prospective, à la fois exploratoire et normative, et une phase stratégique qui permet de rejoindre la vision et de répondre aux enjeux.

La stratégie ne doit pas être confondue avec la tactique, définie comme « *l'art d'employer les armes pour obtenir le rendement le meilleur* » (Général Beaufre).

Le management stratégique est l'art de mettre l'organisation au service de la stratégie (Boyer et Equilbey, 1990). Il se focalise sur les conditions qui permettent aux structures et aux organisations de s'adapter à leur environnement (Ansoff, 1989). Il recouvre les analyses, les décisions et les actions prises par une organisation de manière à créer et maintenir un avantage compétitif.

Autre(s) définition(s)

La stratégie est l'ensemble des règles de conduite d'un acteur lui permettant d'atteindre ses objectifs et son projet (Godet, 2007).

La stratégie est l'art, pour la direction individuelle ou collective d'une organisation simple ou complexe, de préparer et de mettre en œuvre, réellement ou virtuellement, les moyens nécessaires ➤

Systeme

► *pour surmonter ou réduire les obstacles de toute nature (physiques, heurts de volontés) qui s'opposent à la réalisation d'un objectif atteignable – et, ce faisant, d'anticiper correctement, selon un processus d'ajustement continu, l'évolution dans le temps du rapport des forces physiques et morales en jeu* (de Montbrial, 1990).

La tactique est l'art qui apprend à ordonner des éléments d'un système dans le cadre d'une stratégie, en établissant des priorités pour l'action. La tactique est utilisée en langage militaire dans une conception rigoureuse établissant des règles de comportement en présence de l'ennemi ; dans ce contexte, elle est très liée à la configuration et à l'évolution du terrain, et elle porte soit sur des règles d'unités individuelles (tactique à suivre par un régiment, par exemple), soit sur celles applicables à l'ensemble complexe des mouvements des différents corps d'armée (tactique de guerre). Dans le langage de la prospective, la tactique s'applique lors de la simulation de comportements d'agents dans la création de scénarios ; c'est un développement naturel de la stratégie des acteurs confrontés à la dynamique des scénarios.

Dans la prospective qui utilise des méthodes de modélisation quantitative, la tactique s'assimile à des règles numériques de comportements d'agents. Ainsi, par exemple, dans un modèle de simulation du marché du pétrole, on prendra en considération une tactique consistant à laisser fluctuer librement les prix lorsque le taux d'utilisation de la capacité installée dépasse un certain niveau. ■

Équivalents dans les autres langues

Anglais : System

Allemand : System

Espagnol : Sistema

Italien : Sistema

Définition

Un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique organisés en fonction d'une finalité : le maintien de la structure du système.

Commentaire

"Si la méthode analytique consiste à découper la complexité en éléments distincts, la méthode systémique recombine le tout à partir de ses éléments en tenant compte du jeu de leurs interdépendances et de leur évolution dans le temps. La systémique est issue de la convergence de la cybernétique, de la théorie de l'information et de la biologie. Je la définis comme une nouvelle méthodologie permettant d'organiser les connaissances en vue d'une plus grande efficacité de l'action. Cette approche se consacre à l'étude des systèmes." Joël de Rosnay, *Réconcilier la partie et le tout*, (Danzin et Mazurel, 2005, p. 98-99).

La prospective utilise la notion de système pour marquer sa préférence pour une lecture du tout plutôt que des parties. Elle se sert notamment de ce type de représentation dans le cadre de la méthode des scénarios pour réaliser une décomposition en domaines cohérents et en variables (analyse structurelle) qui font ensuite l'objet d'hypothèses d'évolution.

Autre(s) définition(s) :

La systémique est la discipline dont le projet est l'élaboration et le développement des méthodes de modélisation des phénomènes perçus ou conçus comme complexes et par un système en général (Diebold, 2007, p. 10). ■

Temporalité

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Temporality

Allemand : Zeitbezug

Espagnol : Temporalidad

Italien : Temporalità

Définition

Relation complexe que le présent établit à la fois en direction du passé et de l'avenir.

Commentaire

Au-delà de l'historicité – la prise en compte, comme outil de connaissance du processus historique, et donc des relations qu'entretient le présent avec le passé – la prospective s'inscrit dans la temporalité. Quittant l'unicité linéaire de la flèche du temps, le prospectiviste effectue les va-et-vient nécessaires entre les passés, le présent et les futurs, fuyant tout déterminisme, mais prenant en compte les parcours et expériences historiques pour explorer les futurs possibles et mesurer la pertinence et la cohérence des futurs souhaitables [Chesneaux, 1996, p. 18-19]. ■

Tendance

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Trend

Allemand : Tendenz, Trend, Entwicklungsrichtung

Espagnol : Tendencia

Italien : Tendenza

Définition

Orientation constatée à partir de la mesure d'une série de données ou à partir d'une série de faits avérés et interreliés sur une période donnée.

Commentaire

La tendance est une résultante. Généralement non d'une force unique, mais de forces multiples s'agrégeant. Dès lors, une des questions est d'identifier ces forces en jeu, leur positionnement dans l'état du système, et leurs dynamiques. La tendance a un sens, une intensité, une vitesse, une durée, tous des paramètres à déterminer. [Gonod, 2006, p. 7].

On appelle « tendance lourde » un phénomène dont l'ampleur est suffisamment significative, sur une période suffisamment longue, pour que l'anticipation de son évolution dans le temps constitue une hypothèse possible.

Les tendances lourdes se différencient des autres tendances par leur effet, et secondairement par leur durée (long terme).

En matière de construction de scénarios, les tendances lourdes interviennent à deux niveaux : elles forment bien souvent les facteurs qui, après avoir été agrégés en variables, servent à la description et à l'explication d'un système ; elles constituent le principe de base des hypothèses « tendanciennes » d'évolution possible des variables.

Edgar Morin parle de "contre-tendance" : contre-courant de résistance à des tendances identifiées [Morin, 2002, p.37].

Autre(s) définition(s)

Une tendance est une transformation mesurable ou observable au sein d'un système donné, et qui porte en germe les dynamiques et comportements futurs de ce système [Gabillet, 1999, p. 167]. ■

Transdisciplinarité

Equivalents dans les autres langues

Anglais : Multi-disciplinary, pluri-disciplinary

Allemand : Transdisziplinarität,
Multidisziplinarität

Espagnol : Transdisciplinar

Italien : Transdisciplinarietà

Définition

Posture et attitude intellectuelles d'un chercheur qui se situe à la fois entre, au-delà et au travers des disciplines scientifiques.

Commentaire

Le concept de transdisciplinarité a été inventé en 1970 par Jean Piaget (1896-1980) lors du colloque de l'OCDE organisé à Nice sur l'enseignement et la recherche dans les universités. Le psychologue et épistémologue suisse appelait de ses vœux un dépassement de l'interdisciplinarité : "*Enfin, à l'étape des relations interdisciplinaires, on peut espérer voir se succéder une étape supérieure qui serait "transdisciplinaire", qui ne se contenterait pas d'atteindre des interactions ou réciprocitys entre recherches spécialisées, mais situerait ces liaisons à l'intérieur d'un système total sans frontières stables entre les disciplines. Ainsi, dans le manifeste de la transdisciplinarité, Basarab Nicolescu distingue la transdisciplinarité de la pluridisciplinarité qui concerne l'étude d'une seule et même discipline par plusieurs disciplines à la fois, et de l'interdisciplinarité, qui elle, concerne le transfert des méthodes d'une discipline à l'autre mais dont la finalité reste inscrite dans la recherche disciplinaire (Gonod, 2006, p. 14).*

La transdisciplinarité comme tentative de compréhension du monde présent est le cadre conceptuel le plus approprié pour la prospective. La conduite des exercices prospectifs est aussi celle de la démarche transdisciplinaire, celle d'un discours multidimensionnel, à travers des représentations successives du système visant à dégager un langage commun des participants et les conditions d'un modèle commun de référence qui sera la base de la réflexion d'anticipation (Gonod, 2006, p. 15).

Autre(s) définition(s)

La transdisciplinarité se manifeste à la fois *entre* les disciplines, *à travers* les différentes disciplines et *au delà* de toute discipline. Elle a comme finalité *la compréhension du monde présent*, dont un des impératifs est l'unité de la connaissance.

La transdisciplinarité, Manifeste, Editions du Rocher, 1996 (cité dans Serge Diebold, 2007). ■

Utopie

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Utopia
 Allemand : Utopie
 Espagnol : Utopia
 Italien : Utopia

Définition

Représentation, système ou projet qui *a priori* paraît irréalisable, voire impossible.

Commentaire

Le terme est formé du préfixe grec *u*, non, et *topos*, lieu : "nulle part". L'humaniste anglais Thomas More (1478-1535) a été le premier à employer ce concept dans le titre de son ouvrage principal *De optimo rei publicae statu, deque nova insula Utopia*, (1516), plaider pour un pays idéal, et traité sur la «meilleure forme» de gouvernement, qu'il situe sur une "île nouvelle, appelée Utopie". Néanmoins, dans *La République*, Platon (428-348) avait déjà décrit une société future dans laquelle la justice était au centre de la vie sociale et des institutions (Barbieri-Masini, 1993, p. 4).

L'utopie inclut une capacité à élaborer une autre situation. Elle agit comme une force d'appel, de mobilisation. Il s'agit d'une phase, d'un déclencheur, d'un moteur de la prospective qui permet de débrider l'imagination.

Plus révolutionnaire que la vision, l'utopie a un côté plus universel. Elle porte en elle les germes d'un changement profond, de mutations. Elle a un côté global et s'applique difficilement à une organisation ou à un territoire – quoiqu'on connaisse de nombreuses utopies urbaines –, mais davantage à une société. Par définition, elle ne peut se réaliser.

Autre(s) définition(s)

Vision d'une société idéalement organisée et gouvernée qui ne tiendrait pas compte des réalités. ■

Variable

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Variable
 Allemand : Variable
 Espagnol : Variable
 Italien : Variabile

Définition

Élément du système qui exerce ou est susceptible d'exercer une influence sur le problème étudié.

Commentaire

Une variable n'est pas la réalité mais un moyen de l'observer, une représentation. Dans une vision systémique du monde, une variable n'existe que par ses relations.

Les variables indépendantes (ou explicatives) expliquent les variables indépendantes (ou variables secondes) (Lugan, 2006, p. 94).

A l'inverse, on parle d'invariant pour désigner un élément qui demeure constant pendant une durée donnée. L'invariant est à la base de ce que certains ont appelé des « démarches naïves », la plus courante d'entre elles étant l'extrapolation. De nombreuses prévisions reposent sur ce procédé qui toutefois comporte deux limites essentielles : la première tient au choix plus ou moins arbitraire ou raisonné des séries passées sur lesquelles on s'appuie ; la seconde tient à l'impasse faite ainsi sur les facteurs de discontinuité et de rupture. Selon l'échelle de temps (horizon) ou d'espace utilisée, l'invariant peut changer d'état et devenir variant. La qualité d'invariant dépend du « point de vue » de l'observateur et de ses connaissances à un moment donné.

Autre(s) définition(s)

Constante dans une période donnée. ■

Vision

Équivalents dans les autres langues

Anglais : Vision

Allemand : Vision

Espagnol : visión

Italien : Visione / Visioni

Définition

Image partagée et décrite en termes précis d'un futur souhaité.

Commentaire

La vision est constituée de finalités et d'objectifs qui peuvent indiquer la direction à long terme et qui doivent guider la stratégie collective des décideurs politiques, des parties prenantes et des citoyens.

Michel Godet a montré qu'une vision prospective peut être composée de quatre éléments :

- les finalités, c'est-à-dire des buts généraux, perçus comme possibles, que l'organisation va s'efforcer de réaliser (idée de processus et d'idéal) ;
- des projets majeurs qui dessinent le futur. Ce sont les effets escomptés des actions et des chantiers déterminants que l'on aura menés à bien (idée de résultat) ;
- un système de valeurs partagées. Il s'agit de l'énonciation des valeurs qui lient les parties prenantes et qui vont leur permettre de gérer leurs différences, pour prendre le chemin de la vision, pour travailler aux axes stratégiques ;
- une volonté collective d'atteindre des objectifs. C'est l'expression de la cohésion des parties prenantes et de leur détermination à s'investir dans la construction d'un avenir commun, ce qui implique qu'elles apparaissent dans la vision (Godet, 2007).

L'organisation d'ateliers de prospective, de tables rondes ou de forums citoyens permet d'aborder chacun des enjeux identifiés sous forme de questions appelant des réponses (les

souhaitables) structurées par rapport à un horizon temporel déterminé. Ces souhaitables peuvent être discutés collectivement de manière à en évaluer la pertinence et la faisabilité dans le cadre de ces ateliers, table rondes ou forums.

La séquence de construction de la vision commune peut prendre plusieurs formes : une vision constituée de souhaitables identifiés collectivement, des scénarios présentant différents aspects de la situation du territoire, etc.

Autre(s) définition(s)

Dans son schéma sur la présence des valeurs dans les études prospective, Eleonora Barbieri-Masini considère que la vision constitue la troisième approche du futur, à côté de l'extrapolation et de l'utopie.

La vision est aussi une étape dans la création d'un projet si elle procède de la volonté (de voir la vision se réaliser) et de la capacité à construire le futur (formuler la vision). Le futur est construit sur la base des données du passé et du présent, des faits décrits par Bertrand de Jouvenel, mais s'y ajoutent l'utopie, désirable ou crainte, et l'articulation qu'elle entretient avec le monde réel. Le projet est fondé sur la vision, qui n'est pas le projet par elle-même : pour qu'elle devienne un projet du futur, il faut une volonté consciente du fait qu'elle doit le devenir. Les valeurs jouent un rôle important dans cette approche, bien qu'elles n'y soient pas inconditionnellement comme dans l'utopie, mais critiques, en accord avec le monde réel (Eleonora Masini, 2000, p. 88). ■

Annexes

Bibliographie

Ansoff (Igor), 1989, *Stratégie du développement de l'entreprise : une approche méthodologique du management stratégique*, Les Éditions d'organisation ; 1ère édition, 1965

Bailly (Jean-Paul), 2005, *Prospective territoriale et action publique, Futuribles*, n°314, décembre

Barbieri-Masini (Eleonora), (1993), *Why Futures Studies?*, Londres, Grey Seal

Barbieri-Masini (Eleonora), (2000), *Penser le futur, L'essentiel de la prospective et de ses méthodes*, Paris, Dunod

Berger (Gaston), 2007 (1955), « L'homme et ses problèmes dans le monde de demain. Essai d'anthropologie prospective », *De la Prospective*, Éditions L'Harmattan, collection « Prospective », série « Mémoire »

Berger (Gaston), 2007 (1959), « L'attitude prospective », *De la Prospective*, Éditions L'Harmattan, collection « Prospective », série « Mémoire »

Bernoux (Philippe), 1990, *La sociologie des organisations*, Seuil

Boyer (Luc), Equilbey (Noël), 1990, *Histoire du management*, Les Éditions d'organisation, coll. E.O. Sup

Brundtland (Gro Harlem) (dir.), 1987, *Rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement*, présenté au président du Comité préparatoire intergouvernemental, Conseil d'Administration du PNUE, 10 mars

Cazes (Bernard), 2008, *Histoire des futurs. Les figures de l'avenir de saint Augustin au XXI^e siècle*, L'Harmattan, collection « Prospective » ; série « Essais et recherches », préface d'Emmanuel Le Roy Ladurie, 1^{ère} édition, 1986

Clar (Günter), Acheson (Helena) et al, 2007, *Strategic Policy Intelligence: Tools for Better Policy Making in Europe's Regions*. Guide (70 p), Compendium (150 p), Stuttgart

Clar (Günter), Destatte (Philippe), 2006, *Regional Foresight, Boosting Regional Potential*, Mutual Learning Platform, Regional Foresight Report, Commission européenne - Comité des Régions

Crozier (Michel), Friedberg (Erhard), 1977, *L'acteur et le système*, Seuil

Commission européenne, 2001, *Gouvernance européenne : un Livre blanc*, Com(2001) 428 final

Commission européenne, 2002, *Guide pratique de prospective territoriale en France*, Direction générale de la Recherche

Cornish (Edward), 2004

Futuring, The Exploration of the Future, Bethesda, Maryland, World Future Society

Danzin (André) et Masurel (Jacques), 2005,

Teilhard de Chardin, visionnaire du monde nouveau, Paris, Editions du Rocher

Decouflé (André-Clément), 1972,

La prospective, Presses universitaires de France

Delamarre (Aliette), 2002, *La prospective*

territoriale, coll. Territoires en mouvement, DATAR, la Documentation française

Destatte (Philippe) 2006, *Guide pour mener un exercice de prospective territoriale*,

Plateforme d'Intelligence territoriale wallonne, Institut Destrée, DGATLP, <http://www.intelliterwal.net/Documents.htm>

Destatte (Philippe) (dir.), 2001,

Évaluation, prospective et développement régional, Institut Destrée

Destatte (Philippe), Van Doren (Pascale) (dir.),

2003, *La prospective territoriale comme outil de gouvernance*, Institut Destrée

Diebold (Serge), 2007, *Le petit lexique des termes de la complexité, constitué à partir des travaux de*

Jean-William Lapierre et de Jean-Louis Le Moigne, <http://www.mcxapc.org> 4/11/2007.

Durance (Philippe), Godet (Michel), Mirenowicz

(Philippe), Pacini (Vincent), *La prospective territoriale, Pour quoi faire ? Comment faire ?*, CNAM, Cahier du Lipsor, série « Recherche », n°7, janvier 2007 ; préface de Sylvie Esparre, Diact

Fink (Alexander), Siebe (Andreas), 2006,

Handbuch Zukunftsmanagement, Werkzeuge der strategischen Planung und Früherkennung, Frankfurt / New York.

Foucault (Michel), 1969, *L'archéologie du savoir*,

Gallimard, collection « Bibliothèque des Sciences humaines »

Gabilliet (Philippe), 1999, *Savoir anticiper.*

Les outils pour maîtriser son futur, ESF

Gaudin (Thierry) et L'Yvonnet (François), 2003,

Discours de la méthode créatrice, Gordes, Ose savoir - Le Relié

Godet (Michel), Durance (Philippe), 2008,

La prospective stratégique, pour les entreprises et les territoires, Dunod, collection « Topos+»

Godet (Michel), 2007, *Manuel de prospective*

stratégique, Dunod, 2 tomes, 4^{ème} édition

Gonod (Pierre), 1996, *Dynamique des systèmes et méthodes prospectives*,

coll. *Travaux et recherches de prospective*, n°2, Paris, Futuribles International, LIPS, DATAR

Gonod (Pierre), 2001, *L'amont de la prospective territoriale*, septembre 2001.

Goux-Baudiment (Fabienne), 2000,
Donner du futur aux territoires, Guide de prospective territoriale à l'usage des acteurs locaux, Lyon, Certu.

Hartog (François) 1995, *Temps et histoire*, dans *Annales, Economies, Sociétés, Civilisations*, Novembre-décembre 1995.

Hetman (François), 1969,
Le langage de la prévision, SEDEIS

Hines (Andy) and Bishop (Peter), 2006,
Thinking about the Future : Guidelines for Strategic Foresight, Washington, Social Technologies LCC.

Jouvenel (Bertrand, de), 1964,
L'art de la conjecture, SEDEIS ; 2^{ème} édition, 1972

Jouvenel (Hugues, de), 2004,
Invitation à la prospective, Futuribles, collection « Perspectives »

Kosseleck (Reinhart), 1990,
Le futur passé, Contribution à la sémantique des temps historiques, Paris, Seuil

Lalande (André), 1976, *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, Paris, Puf (1ère éd. 1926, coll. Quadrige, 2006).

Lapierre (Jean-William), 1992, *L'analyse des systèmes, L'application aux sciences sociales*, Paris, Syros

Lazarsfelt (Peter) et Bauer (R.), *Social Indicators*, Cambridge, Mass., MIT Press, 1966.

Loinger (Guy), 2007, *Notions essentielles de prospective générale et appliquées aux territoires, Première partie*, Manuscrit, Septembre 2007, 30 p.

Loinger (Guy), 2007-2, *Eléments de méthodologie de la prospective territoriale*, CIPF de Nancy / Pont à Mousson, 24 octobre 2007

Loinger (Guy) (dir.), Durance (Philippe) (coll.), 2004, *La prospective régionale, De chemins en desseins*, L'Aube, Datar

Loinger (Guy) et Spohr (Claude), 2004,
Prospective et planification territoriale: état des lieux et propositions, CPVS, cahier n°19.

Lugan (Jean-Claude), 2006, *Lexique systémique et prospective*, Toulouse, Conseil économique et social régional de Midi-Pyrénées, Section de Prospective

Marrou (Henri-Iréné), 1954,
De la connaissance historique, Paris, Seuil

Massé (Pierre), 1960, *Prévision et prospective*, dans *Prospective* n°5, mai 1960

Massé (Pierre), 1965, *Le plan ou l'anti-hasard*, Gallimard, NRF, collection « Idées »

Massé (Pierre), 1973, « De *Prospective* à *Prospectives* », *Prospectives*, Presses universitaires de France, n° 1, juin

Montbrial (Thierry, de), 1990, *Que faire ?*, La Manufacture

Morin (Edgar), 1999, *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Seuil

Morin (Edgar), 2002, *Pour une politique de civilisation*, Paris, Arlea

Newell (Allen) & Simon (Herbert A.) (1972). *Human problem solving*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall

Nicolescu (Basarab), 2006, *La transdisciplinarité, genèse, finalité et enjeux*, Conférence à la journée scientifique de la HECVSanté 2006, *La transdisciplinarité, entre mythes et réalités*, Lausanne, 19 octobre 2006

Prigogine (Ilya), Stengers (Isabelle), 1979, *La Nouvelle Alliance, métamorphose de la science*, Gallimard, collection « Bibliothèque des Sciences humaines »

Prigogine (Ilya), 2006, « Les jeux ne sont pas faits », *Lettres aux générations futures*, textes réunis par Federico Mayor, en collaboration avec Roger-Pol Droit, Unesco

Reibnitz (Ute von), 1989, *La technique des scénarios*, Paris, Afnor

Reinbitz (Ute Hélène von), 2007, *Il y a toujours une alternative*, Paris, Economica

Roubelat (Fabrice), 1996, *La prospective stratégique en perspective : genèse, études de cas, prospective*, CNAM, Lips, thèse de doctorat

Stengers (Isabelle) (dir.), 1987, *D'une science à l'autre. Des concepts nomades*, Seuil

Vasquez (Javier Medina), 2004, *Vision compartida de futuro*, ed Programa, Editorial, Universidad del Valle, Cali

Veyne (Paul), 1971, *Comment on écrit l'histoire*, Seuil, collection « Points », série « Histoire »

Liste des membres du Collège européen de Prospective territoriale - Août 2008

Mika Aaltonen (FI) Membre	Khaled Kaddour (TN) Membre correspondant
Démosthène Agrafiotis (GR) Membre	Michaël Keenan (UK) Membre
Eleonora Barbieri Masini (IT) Membre correspondant	Guy Loinger (FR) Membre
Nathalie Bassaler (FR), Membre	Pierre-Jean Lorens (FR) Membre
Colin Blackman (GB) Membre correspondant	Derek Martin (NL) Membre correspondant
Ane Bustinduy (ES) Membre correspondant	Michal Miedzinski (PL) Membre
Stuart Candy (AU) Membre correspondant	Riel Miller (FR) Membre
Riccardo Cinquegrani (IT) Membre	Francisco-José Mojica (CO) Membre correspondant
Günter Clar (DE) Membre	Florian Muzard (FR, DIACT) Membre
Joseph Coates (US) Membre correspondant	Carina Nalerio (UY) Membre correspondant
Stéphane Cordobès (FR, DIACT) Membre	Erzsebet Novaky (HU) Membre correspondant
Olivier Da Costa (EC) Membre	Erik F. Øverland (NO) Membre
Peter Desmedt (BE) Membre	Ute-Hélène von Reibnitz (FR) Membre
Philippe Destatte (BE) Membre	Jose Manuel Ribeiro (PT) Membre correspondant
Júlio G. Dias (PT) Membre	Saphia Richou (FR) Membre
Philippe Durance (FR) Membre	Gerda Roeleveld (NL) Membre
Gundula Englisch (DE) Membre correspondante	Maria-Angels Roque (ES) Membre
Elie Faroult (EC) Membre	Alioune Sall (ZA) Membre correspondant
Alexander Fink (DE) Membre correspondant	Fabiana Scapolo (EC) Membre
Elizabeth Florescu (RO) Membre correspondant	Wendy Schultz (UK) Membre correspondant
Adam Gerber (US) Membre correspondant	Karlheinz Steinmüller (DE) Membre
Michel Godet (FR) Membre	Kimon Valaskakis (GR) Membre
Pierre Gonod (FR) Membre correspondant	Javier Medina Vásquez (CO) Membre correspondant
Kaïs Hammami (TN) Membre	Ibon Zugasti (ES) Membre
Rolf Jensen (DK) Membre correspondant	
Hugues de Jouvenel (FR) Membre	

Index

- Abaque de Régnier**, p.19
- Acteur**, p. 4, 5, 8, **11**, 12, 14, 15, 19, 21, 23, 25, 26, 27, 29, 31, 35, 36, 37, 38, 41, 43, 44, 46, 48, 49, 55, 56, 58, 59
- Action**, p.11, 14, 15, 16, 20, 23, 24, 27, 28, 31, 36, 39, 40, 42, 43, 44, 48, 49, 53, 55, 58
- Activité prospective**, p. **12**
- Alternative**, p.**12**, 28, 31, 36, 37, 57
- Analyse d'impacts croisés**, p. **13**, 33
- Analyse morphologique**, p.12, **13**, 26
- Analyse structurelle**, p. 13, **14**, 26, 49
- Anticipation**, p. **14**, 15, 38, 39, 43, 44, 47, 48, 50, 51, 58
- Anti-hasard**, p.16, 57
- Apprentissage**, p. 34, 41, 58, 59
- Appropriation**, p. **15**, 16, 19, 23, 34, 41
- Ateliers de prospective**, p. **15**, 26, 34, 53, 58
- Attitude prospective**, p. 12, 14, **16**, 38, 39, 44, 51, 55
- Backcasting**, p. **47**
- Bifurcation**, p.**17**, 25, 43
- Complexité**, p. 8, 15, **17**, 25, 32, 33, 37, 40, 49, 56, 58
- Conjecture**, p. **18**, 31, 56
- Créativité**, p. 8, 15, **18**, 19, 34
- Delphi**, p. 13, **19**, 27, 34
- Déterminisme**, p. 16, 26, 28, 50
- Développement durable**, p. **20**, 24, 35
- Diagnostic**, p. 35, 38, 40, 45
- Dialectique**, p. 43, 44
- Discontinuité**, p. **21**, 25, 26, 46, 52
- Échelle**, p. 4, 8, 21, **22**, 27, 52
- Enjeu**, p. 2, 5, 11, 14, 15, 20, **23**, 28, 43, 48, 53, 57, 59
- Évaluation**, p. 2, 12, **23**, 24, 27, 35, 37, 43, 44, 47, 56, 59
- Evolution**, p. 4, 13, 14, 17, 18, 19, 21, 22, 23, **24**, 25, 26, 30, 31, 32, 34, 36, 39, 40, 41, 43, 45, 46, 47, 48, 49, 50
- Exercice de prospective**, p. 14, 15, 22, 24, 27, 28, 30, 33, 36, 37, 38, 46, 48, 56
- Exploratoire (prospective, démarche, phase)**, p. 12, 27, 28, 38, 43, 49, 45, 46, 48
- Extrapolation**, p. 16, **25**, 42, 52, 53,
- Facteur**, p. 16, **26**, 27, 34, 63, 50, 52
- Fait porteur d'avenir**, p. **26**
- Finalités**, p. 20, **27**, 28, 36, 43, 47, 48, 49, 51, 53, 57
- Foresight**, p. 4, 8, 15, 36, 43, 44, 55, 56, 58, 59
- Futur**, p. 12, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 25, 26, **27**, 28, 32, 33, 36, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 52, 53, 55, 56, 57, 58
- Futurs possibles**, p. 12, 14, 17, 18, 21, 25, 26, **28**, 32, 43, 44, 46, 47, 48, 50, 58
- Futurs souhaitables**, p. 25, **28**, 43, 50
- Gouvernance territoriale**, p. **29**
- Heuristique**, p. **30**, 45
- Historicité**, p. 43, 50
- Horizon**, p. 19, 22, **30**, 31, 45, 47, 52, 53
- Hypothèse**, p. 12, 17, 18, 22, 26, 27, 30, **31**, 33, 36, 39, 40, 47, 50

- Idée reçue**, p. 15, 16, **31**
- Imagination**, p. 15, 18, 28, 31, **32**, 42, 44, 52
- Incertitude**, p. 8, 17, **32**, 33, 37, 58
- Indicateur**, p. 22, 23, **33**, 36, 48, 59
- Inertie**, p. 24, 25, 26, **34**
- Intelligence collective**, p. 8, 15, 29, **34**
- Intelligence territoriale**, p. **35**, 44, 56, 59
- Invariant**, p. 52
- Kairos**, p. 18
- Long terme**, p. 16, 20, 23, 25, 27, 32, 43, 50, 53
- Management**, p. 48, 55, 56
- Normative (prospective, démarche, phase)**, p. 12, 27, 28, 43, 48
- Objectif**, p. 4, 8, 14, 15, 20, 23, 24, 27, 28, 29, 30, 32, **36**, 40, 45, 46, 47, 48, 49, 53, 58, 59
- Organisation**, p. 9, 11, 20, 26, 27, 29, 31, 35, 37, 41, 43, 48, 52, 53, 55, 58
- Paradigme**, p. **36**, 37
- Partie prenante**, p. 8, 11, 15, 23, 29, 35, **37**, 41, 43, 53
- Périmètre**, p. 22, **38**
- Planification**, p. **42**, 57, 58.
- Préactivité**, p. 14, **38**, 39, 44
- Prévision**, p. **39**, 42, 52, 56, 57
- Proactivité**, p. 14, 38, **39**, 44
- Probabilité**, p. 13, 33, 39, **40**
- Problématique**, p. 8, 23, **40**, 41
- Problème**, p. 6, 15, 17, 19, 23, 27, 29, 36, **40**, 41, 45, 52, 55, 56
- Processus**, p. 11, 15, 18, 21, 24, 25, 26, 27, 29, 30, 34, 35, **41**, 43, 44, 46, 47, 49, 50, 53
- Programmation**, p. **42**, 47
- Projection**, p. 25, **42**
- Projet de territoire**, p. 28, **43**
- Prospective**, p. 4, 5, 7, 8, 9, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 42, **43**, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 55, 56, 57, 58, 59, 60
- Réactivité**, p. 38, 39, **44**
- Représentation**, p. 12, 15, 24, 27, 31, 32, 34, 43, 49, 51, 52
- Rétrospective**, p. 22, 30, 31, **45**
- Rupture**, p. 12, 15, 17, 19, 21, 22, 26, 31, 43, 44, **46**, 48, 52
- Scénario**, p. 12, 13, 17, 22, 26, 28, 30, 31, 32, 33, 40, **46**, 47, 49, 50, 53, 57
- Scénario d'anticipation**, p. **47**
- Signal faible**, p. 26, **48**
- Stratégie & Tactique**, p. **48**, 49
- Système**, p. 11, 12, 13, 14, 16, 17, 22, 24, 25, 26, 27, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 40, 41, 43, 44, 46, **49**, 50, 51, 52, 53, 55, 56, 57, 58
- Temporalité**, p. 30, 43, **50**
- Tendance**, p. 13, 14, 21, 24, 25, 26, 28, 31, 42, 43, 44, 46, 47, 48, **50**, 58, 59
- Tendancier (scénario)**, p. 12, 22, 31, 46, 50.
- Territoire**, p. 4, 8, 9, 11, 12, 14, 15, 20, 22, 24, 27, 28, 29, 31, 32, 35, 37, 38, 43, 46, 47, 48, 52, 53, 56, 57, 58
- Transdisciplinarité**, p. **51**, 57
- Utopie**, p. **52**, 53
- Valeur**, p. 25, 27, 32, 36, 43, 45, 53
- Variable**, p. 8, 11, 13, 14, 17, 22, 25, 26, 30, 31, 33, 36, 39, 41, 43, 46, 47, 49, 50, **52**
- Vision**, p. 9, 21, 27, 28, 36, 43, 46, 47, 48, 52, **53**, 56, 57

Création graphique : Marie-Noëlle Heude.
Imprimé en France.-Jouve, 11 Bd de Sébastopol, 75001 Paris
N° - Dépôt légal :

En élaborant un glossaire commun, l'objectif du Collège européen de Prospective est de contribuer au référencement d'un langage commun dans le champ de la prospective.

Le présent travail est né d'un long dialogue entre des prospectivistes européens qui ont également eu le souci de s'ouvrir à la communauté mondiale de la prospective, en s'appuyant particulièrement sur des collègues nord et latino-américains, australiens, arabes et africains. Ce dialogue, mené en anglais et en français, s'est constamment affirmé curieux de la manière de penser, de voir et de dire la prospective dans les autres langues et les autres pays. Beaucoup de temps a donc été consacré à comprendre, échanger et formuler, en étant respectueux de la parole de l'autre, ainsi que les prospectivistes ont appris à le faire dans leurs pratiques quotidiennes au sein des territoires et des organisations.

Le résultat de ce travail constitue un ensemble d'environ 150 concepts analysés. Ceux qui semblent être les plus utiles pour les territoires font ici l'objet d'une première livraison de mots-clés, dans une version simple et dépouillée. Les équivalents en allemand, anglais, espagnol et italien y sont joints afin de favoriser les dialogues transfrontaliers et interrégionaux en matière de prospective. Ils indiquent surtout que les définitions des concepts ont été pensées dans ces langues et sont communes à ces différentes cultures. Ce résultat permet de mesurer la richesse du travail qui a été produit.



Avec *Travaux*, la Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires (DIACT) propose une collection destinée à diffuser et à valoriser une partie des études qu'elle lance chaque année. En publiant les contributions d'universitaires, de consultants ou de groupes de prospective qu'elle sollicite, la DIACT souhaite ainsi alimenter et éclairer les différents débats que suscite l'aménagement du territoire.

La Documentation française
29-31, quai Voltaire
75344 Paris Cedex 07
Tél. : 01 40 15 70 00
Télécopie : 01 40 15 72 30
www.ladocumentationfrancaise.fr

Prix : 12 €
Imprimé en France
DF : 5 TD15 510
ISBN : 978-2-11-007529-1

