

*A l'invitation de l'association Le Magasin breton, Liam Fauchard, membre fondateur du groupe Futurouest, a bien voulu parler de la démarche prospective, le 16 avril 2005 à Bannalec. Comptendu fait par l'association.*

## **Futurouest**

### **La prospective**

- Questions de vocabulaire
- L'esprit de la prospective
- Considérations méthodologiques
- Les pères fondateurs

### **L'exemple de la démographie**

#### **La prospective à l'échelle des territoires**

- Prospective l'échelle d'une commune : exemple de Plobannalec-Lesconil
- La configuration des territoires : un avantage breton
- Illustrations de la démarche
- Les nouvelles mobilités
- Elargir la focale

#### **La prospective dans les entreprises**

- Une nécessité économique
- Trois exemples

#### **Retour sur la méthodologie**

- Des scénarios contrastés, alternatifs et complémentaires
- Des scénarios concrets
- Anticiper
- La veille
- L'intérêt de l'improbable

#### **La méthode Futurouest**

- Ressources documentaires
- Veille
- Mutualiser les connaissances
- Si vous avez des questions...

---

## **Futurouest**

Le Groupe Futurouest prend son origine vers 1992. Quand je suis arrivé en Bretagne en 1988, je savais que Futurible était intéressé par l'existence de groupes régionaux. Futurible est l'organisme fondateur de la discipline prospective en France, et a plus de 40 ans d'existence. Futurouest Association, association loi 1901, a été créée en 1992. C'est notre institut de recherches. En effet, pour pouvoir faire de la prospective, il faut disposer d'un réservoir de compétences très pluridisciplinaire, puisque la prospective s'intéresse à tout, et donc commencer par construire ce socle intellectuel. Actuellement l'association compte 35 personnes, et pour ainsi dire 35 compétences différentes. Elle a une double vocation. Sa vocation première est de réfléchir dans un cadre pluridisciplinaire et régional sur les mutations de la société. Cela se traduit par des rapports de recherches, des conférences, des colloques et des participations aux débats publics. La deuxième vocation de l'association, subsidiaire par rapport à la première, est de servir de réservoir de compétences pour le bras armé du groupe qu'est la société Futurouest SARL. Celle-ci propose et réalise des prestations d'application de La Démarche Prospective pour des entreprises, des collectivités, des organismes très divers. Par ailleurs, un troisième étage de la fusée a été créé en 2000. Futurwest, une SARL de presse nous permet de publier nous-mêmes nos travaux et d'avoir notre propre revue, trimestrielle.

Donc aujourd'hui entre l'association, le cabinet et la société de publication, le groupe Futuroouest compte une quarantaine de personnes, dont 38 habitent sur les cinq départements bretons, les deux autres en Mayenne et Maine-et-Loire. Sur le plan opérationnel, on intervient principalement en Normandie, Bretagne, Pays de Loire.

## **La prospective**

### **Questions de vocabulaire**

La grande difficulté que l'on rencontre est que le terme de prospective est redevenu à la mode depuis quelques années, après avoir passé toute une période dans la discrétion. On peut dire qu'il y a eu de belles années de la prospective dans les années 60-70 avec les travaux de la DATAR, puis ça s'est passé, et c'est revenu à la mode. C'est très bien parce que cela peut intéresser les décideurs, mais c'est toujours embêtant lorsque le terme est utilisé d'une manière tout à fait inappropriée.

### **Prévision**

Il y a tout d'abord des confusions de vocabulaire, et surtout de concept et d'application, entre prévision et prospective. La prévision n'est que du court terme, la prospective n'est que du long terme. On ne fait pas de prospective à court terme, ça n'existe pas. Les pères fondateurs nous ont laissé des fondamentaux suffisamment clairs là-dessus. On ne peut pas faire de la prospective à moins de dix ans, ce qui nous amène aujourd'hui à 2015, 2020 voire 2025.

### **Projection**

Il y a ensuite une confusion avec la projection. La projection, c'est la continuité, la prolongation dans le futur de tendances passées. Ce n'est pas inintéressant notamment dans les domaines de large portée comme la démographie, mais en ayant toujours à l'esprit que cela ne prend pas en compte les ruptures qui peuvent intervenir. L'INSEE nous donne des projections démographiques pour 2050 en France, région par région. C'est intéressant sur le plan conceptuel, et pour avoir une idée sur ce qui pourrait se passer si effectivement les choses se poursuivaient à l'identique; mais l'INSEE a l'honnêteté de dire que ce ne sont que des projections. Si on introduit des variables du type natalité, épidémie, évidemment on n'a plus du tout les mêmes considérations.

### **Planification**

Enfin, une autre confusion est faite, très fréquemment, avec la planification. Des responsables locaux, des secrétaires de mairie, nous disent faire de la prospective depuis des années, mais ils font de la simulation budgétaire... La planification, parfois confondue avec la prospective, relève surtout de vœux pieux : "on aimerait que"... Or la prospective se préoccupe essentiellement de probabilités : "que peut-il advenir ?", avant de voir ce que l'on peut faire. Claude Spohr, du Ministère de l'Équipement, a fait une déclaration assez fracassante dans un colloque : "Je rentre d'un mini tour de France, où j'ai rencontré les collectivités, les pays et les syndicats mixtes et je viens enfin de comprendre que ce qu'on nous baptise "prospective", ce n'est que de la planification avec pensée unique et futur unique. Il faut sortir de ces logiques qui nous emprisonnent dans des carcans et donnent des solutions finalement très rapidement obsolètes".

### **L'esprit de la prospective**

Cela permet de revenir sur le terme Futurable, celui de notre grand frère et fondateur. C'est un néologisme qui a été forgé dans les années 1950 et qui représente les "futurs possibles". Il suggère que si l'on s'y prend assez tôt, si on anticipe sur les choses, il y a toujours des futurs possibles, et donc pour les décideurs, que ce soient des chefs d'entreprises, des élus locaux ou des dirigeants associatifs, il y a une marge de manœuvre supplémentaire, une possibilité de choix supplémentaire, et donc plus d'intérêt, plus de richesse dans le processus de décision. Futurable, futur possible. On aurait pu éventuellement le traduire "futur horrible". Mais c'est plutôt "futur possible". On retrouve là la phrase emblématique de la démarche prospective : "Explorer ce qui peut advenir, les futurs possibles, pour dégager ce qui peut être fait, les politiques et les stratégies".

Autrement dit, à un moment donné, une fois que le travail de prospective a été fait, une fois que les probabilités ont été mises sur la table et que les scénarios ont été construits, il convient bien entendu de passer du probable au souhaitable. Telle hypothèse se présente à l'horizon : maintenant qu'est-ce que l'on fait, est-ce que l'on accepte les probabilités ou est-ce qu'on les combat ? Une très belle phrase de René de Châteaubriand dit : "Il n'est pas nécessaire d'aimer le monde qui vient pour accepter de le voir". Il vaut mieux connaître les choses avec le plus d'objectivité possible plutôt que de se prendre des trucs dans la gueule au moment où ça vous déboule dessus. Voilà l'état d'esprit dans lequel se situe cette discipline et dans lequel nous travaillons.

### **Considérations méthodologiques**

Sur le plan méthodologique, on a constaté que lorsque le commanditaire (un comité de direction, un conseil municipal, un conseil communautaire, un pays...) est lucide dans la commande, cela va permettre d'être beaucoup plus productif qu'avec les méthodes traditionnelles. On s'aperçoit qu'on

arrive toujours à deux résultats principaux : un, cela permet de transgresser les tabous -il ne faut pas avoir peur de se faire peur-, et deux, on met toujours en évidence des hypothèses innovantes auxquelles on ne pensait pas au départ, parce que la méthode est très créative.

Autre manière de dire les choses, si vous voulez faire un excellent travail de prospective, il faut manipuler trois grandes exigences.

1. Liberté : on ne fait de prospective sans créativité et sans imagination
  2. Rigueur : toute une méthodologie et des outils permettent de structurer la réflexion et d'éviter de se disperser
  3. Responsabilité : quand les conclusions auxquelles on parvient sont livrées aux décideurs pour faciliter la décision, il faut avoir des réponses cohérentes, vraisemblables et transparentes.
- Dans La Démarche Prospective, il faut aussi que le débat soit le plus large possible. En entreprise, cela veut dire qu'il va y avoir une politique de communication interne; sur des territoires, ce seront des réunions d'explication, des discussions. Il se fait quand même en France des travaux de prospective, par des organismes divers, mais qui ne sont pas mis au débat public, c'est ça qui n'est pas tolérable. Futurible produit la seule revue de prospective en langue française. Outre-Manche, vous en trouvez une demi douzaine. On retombe encore sur une espèce de syndrome français : on invente une discipline particulièrement intéressante et on s'en sert finalement relativement peu alors que dans les pays de tradition anglo-saxonne ou scandinave, on l'utilise.

### Les pères fondateurs

Je n'ai pas cité les pères fondateurs de La Démarche Prospective qui sont :

- Bertrand Jouvenel qui a créé le terme de Futurible et dit "l'avenir ne se prévoit pas, il se construit";
- Gaston Berger qui a inventé la prospective dans un célèbre texte de 1957 : "arrêtons de faire de la rétrospective il faut faire maintenant de la prospective";
- Pierre Massé, commissaire au plan et qui lui disait que la prospective est une indiscipline intellectuelle, parce qu'on ne peut pas faire de prospective sans créativité, sans imagination, et qu'il faut donc sortir des sentiers battus.

### L'exemple de la démographie

L'idée de la prospective est de mettre au débat les hypothèses, les scénarios, les probabilités qui apparaissent.

Pour comprendre la démarche, prenons un exemple qui concerne toute la société française : le vieillissement de la population. Il aura fallu attendre la réforme Balladur en 1993, puis 1996 et enfin 2003 avec la réforme Fillon pour essayer de traiter le financement des pensions de retraite du secteur privé. Je ne porte pas de jugement sur le contenu, mais je remarque simplement que le premier texte qui alerte les pouvoirs publics sur le vieillissement potentiel de la population française est un texte de Alain Parant et Pierre Chenu, "Quel avenir pour une France ridée ?" paru en 1978. Sur un sujet comme celui-là, on avait largement le temps de prendre en compte tous les tenants et les aboutissants et de lister dans le temps des réformes, si réformes il devait y avoir.

L'indicateur des natalités bascule autour des années 60. L'espérance de vie augmente, l'indice de la natalité diminue. C'est tout un ensemble de facteurs qui alerte : on va vers un phénomène de ciseau entre la population âgée et la population jeune. Le travail de Parant et Chenu est remarquable du point de vue de la prospective, puisqu'ils introduisaient toujours le mariage du quantitatif et du qualitatif pour essayer de comprendre comment les évolutions sociétales - mode de vie, organisation du travail, consommation - peuvent impacter le sujet.

On a longtemps attendu avant de commencer à s'en soucier, et je dirai tout de suite que la question du financement des retraites, que ce soit du secteur privé ou du secteur public, n'est qu'un petit bout de la question qui se pose avec le vieillissement de la population dans un pays comme la France et d'autres pays européens. La question est : comment évolue une société dans laquelle pour la première fois dans l'histoire il va y avoir peut-être 25, peut-être 30% de personnes âgées de plus de 65 ans. Comme cela ne s'est jamais produit, on ne sait pas comment une société peut réagir, comment vont se faire les évolutions du mode de vie, le financement des pensions de retraite mais aussi des dépenses de santé, les relations intergénérationnelles... On va arriver à une situation où il y aura dans les familles quatre générations et non plus trois. Quels vont être les comportements de ces papy boomers ? Comment vont-ils se comporter en terme de consommation, de mode de vie, ou sur le plan électoral... comment vont-ils continuer ou pas à jouer leur rôle avec les enfants, petits-enfants... C'est à tout un ensemble de questions sociétales que renvoie cette question du vieillissement de la population au-delà de l'aspect du financement des pensions de retraite...

Sur ce même sujet, le Japon a eu une autre approche. En 1995 paraît au Japon un travail de prospective "Japon 2010" et dans le document de 15 pages ce passage : "à l'horizon 2010, le Japon va être le pays le plus vieux de la planète" (espérance de vie la plus forte au monde, et prise en compte des strates de la pyramide des âges). "Au lieu de se lamenter, on va inventer plein de

services pour les personnes âgées et on ira les vendre aux quatre coins du monde". Ils renversaient la problématique. C'est très illustratif. La probabilité avérée est "pays vieux", et la souhaitabilité, "que fait-on ?". On se lamente ou on profite...

Si l'on veut que la France soit un pays moins vieux à l'horizon 2020-2030 que fait-on ? Est-il possible d'avoir une politique nataliste ? Est-ce qu'il faut mettre en place un vaste programme d'accueil de personnes étrangères jeunes, etc... Quelques hypothèses, maintenant que fait-on ?

## **La prospective à l'échelle des territoires**

### **Prospective l'échelle d'une commune : exemple de Plobannalec-Lesconil**

A l'échelle de quel territoire peut-on avoir cette démarche prospective ?

La démarche prospective n'est pas la panacée. Elle ne répond pas à tout, mais elle s'applique à tout, elle est de portée universelle. Futuroest, sur le plan opérationnel, a travaillé avec des entreprises de 25 salariés à 2500, et sur des territoires de 3000 habitants jusqu'à un million (communauté urbaine de Lyon).

En 2002, on a reçu la demande du Maire de Plobannalec-Lesconil, avec un cahier des charges très simple : une feuille "Plobannalec 2015" et quatre idées sur la feuille... Quand on a reçu la demande, on s'est demandé si c'était sérieux. Le maire savait-il ce qu'est La Démarche Prospective et nous, serait-on capable de faire ? On s'est demandé si l'on pouvait descendre à ce niveau de 3000 habitants. On a donc pris rendez-vous avec le Maire, et la rencontre a été très simple. "Bon, la pêche c'est foutu, qu'est-ce qu'on devient dans les 15 ans qui viennent ?". Le tabou est franchi, on ose parler des choses normalement, ça doit être sérieux. On lui a expliqué que s'il voulait travailler avec nous, il faudrait trouver des personnes de la commune qui veuillent bien "mouiller leur chemise avec nous" car cela prendrait un certain nombre de journées, du temps et un budget. Il s'agit ici d'un aspect méthodologique impératif de La Démarche Prospective : on ne fait pas de prospective "pour", on fait "avec". Il faut donc mobiliser des personnes de l'organisme, de l'entreprise, ou du territoire. Non pas mobiliser des foules mais des groupes de travail de 12 à 15 personnes, et surtout très pluridisciplinaires.

On a ainsi signé une première en France. Une commune de 3000 habitants qui faisait une prospective à 15 ans, ça ne s'était jamais vu, et ça s'est très bien passé. Le noyau dur avec qui l'on a travaillé comptait une quinzaine de personnes, dont treize de la commune représentant vraiment des orientations très différentes : l'économie, la pêche, le social, le tourisme, la santé, l'agriculture. La mixité des fonctions est très importante. Sont représentés des hommes, des femmes, des jeunes, des moins jeunes, des personnes qui sont sur le territoire depuis longtemps, d'autres qui viennent d'arriver, tout un ensemble qu'il faut réunir. On avait suggéré que soient associées à ce groupe de travail purement communal deux personnes de l'extérieur, qui avaient une dimension plus départementale, et apportaient aussi une manière de voir un peu plus large.

### **La configuration des territoires : un avantage breton**

L'application de La Démarche Prospective dépend aussi de la configuration des territoires.

En 1995, Futuroest a publié un travail intitulé "Territoire 2015". Les conclusions et les hypothèses que l'on présentait ne sont pas forcément adaptables et valables partout en France, parce que nous avons travaillé sur la Bretagne, qui a un tissu géographique et urbain tout à fait particulier. Prenez un département comme le Morbihan : 650 000 habitants et 280 communes; prenez la même population dans le Calvados : 650 000 habitants, 725 communes; en Haute Marne : 250 000 habitants, 725 communes, d'où d'ailleurs la difficulté que rencontrent les élus locaux de ces territoires pour faire des intercommunalités qui aient du sens.

En Bretagne on n'a pas ce phénomène. Ici par exemple, le territoire de la communauté de communes de Quimperlé compte 16 communes et 51 000 habitants, la taille est intéressante. J'ai découvert aussi que la tradition des pays était finalement relativement ancienne en Bretagne, ce qui explique paraît-il assez facilement pourquoi la Bretagne accepte l'intercommunalité, contrairement à d'autres régions. La Bretagne a un tissu géographique, démographique et urbain bien particulier. C'est une chance, par rapport par exemple à Midi-Pyrénées, où Toulouse a vraiment tout écrasé.

L'agglomération fait 750 000 habitants et les pôles secondaires dégringolent rapidement à 15 000 ou 20 000 habitants; il n'y a pas vraiment de pôles d'équilibre.

Le territoire breton a donc cette chance d'avoir trois grands pôles urbains, mais pas démesurés (quoique la taille de Nantes/Saint-Nazaire commence à devenir problématique). Entre Nantes/Saint-Nazaire, Rennes et Brest d'une part, et d'autre part tout ce maillage de villes moyennes que sont Saint-Malo, Saint-Brieuc, Morlaix, Quimper, Lorient, Vannes, et plus petites comme Pontivy... il y a un avantage du point de vue de la prospective territoriale. On peut travailler sur des espaces qui sont beaucoup plus pertinents.

### **Illustrations de la démarche**

La Démarche Prospective suscite la créativité, permet de dégager des axes stratégiques, et trouve des applications concrètes, comme le montrent ces trois exemples.

A Plobannalec-Lesconil, il a été tiré de nos travaux des conséquences très concrètes, notamment la transformation du port de pêche en port d'escale. Il faut dire que le port est un petit port, par rapport aux autres ports bigoudens, Guilvinec 18 000 tonnes par an, Lesconil 700... Tout se concentre sur Guilvinec. Et le tonnage devient plus faible qu'autour des années 2000, évidemment. "La pêche c'est foutu, que va-t-on devenir dans les années qui viennent ?" demandait le maire... Cela ne veut pas dire qu'il n'y aura plus de pêche du tout; il ne faut pas tomber dans le travers tout blanc tout noir. Par contre, ce qui est intéressant dans la question, c'est que cela permet d'aborder la problématique avec un angle d'ouverture très large. Et justement, quand on engage un travail de prospective avec un territoire, on commence par traiter les aspects les plus larges avant de venir aux aspects plus locaux. Ce qui est intéressant dans le cas de Plobannalec-Lesconil, c'est qu'un engagement stratégique s'est opéré dans les mois qui ont suivi, et deux ou trois beaux projets qui n'avaient pas été engagés auparavant, ou qu'ils n'osaient pas imaginer, ont été mis sur les rails. La question de départ était très pertinente, mais ce n'est pas un territoire en péril. C'est un territoire qui sur le plan de la situation, du cadre de vie, est très attractif.

Autre exemple, on termine actuellement la première partie du schéma touristique du département du Morbihan. Evidemment, par rapport au schéma précédent on est à la puissance 12 au point de vue créativité. Cela ne veut pas dire que les décideurs garderont tout, mais il n'empêche que l'on a présenté des choses auxquelles ils ne pensaient pas tout en tenant compte, bien entendu, d'un ensemble de facteurs pondérés, repérés. Il ne s'agit pas de faire de l'intellectualisme pour le plaisir... Troisième exemple, nous avons également travaillé avec la communauté de communes de Rance-Frémur, à côté de Dinan, un territoire de 7000 habitants. Ce cas rentrait dans un dispositif expérimental mis en place par le Conseil général des Côtes-d'Armor. Le contrat d'objectifs disait ceci : "on s'adresse uniquement aux intercommunalités, et non plus aux communes; les communes c'est fini. Au lieu de venir contractualiser vers nous au coup par coup pour une salle polyvalente, un bout de piste cyclable, que sais-je, vous réfléchissez à ce que vous devenez dans les dix ans qui viennent et vous revenez vers nous avec un projet." Les cinq territoires sélectionnés (par un appel à projets) avaient trois possibilités. Ils pouvaient faire appel pour les aider à Côtes-d'Armor Développement, une officine du Conseil général, faire par eux-mêmes, ou faire appel à un cabinet extérieur. Dans les trois cas, le Conseil général payait la moitié des frais. Sur les cinq intercommunalités, une a décidé de faire toute seule (Loudéac); trois avec Côtes-d'Armor Développement, et une a fait appel à Futuroest : Rance-Frémur. Et Rance-Frémur a contractualisé avec le Conseil Général 18 mois avant les autres. Pourquoi ? Parce qu'ils ont accepté la logique de la démarche. Ils ont produit des scénarios probabilistes et sont revenus devant le Conseil général avec un vrai projet, et trois axes stratégiques. Alors que les autres présentaient un catalogue. Mais pour le Conseil général, un projet ce n'est pas un catalogue. Pour Rance frémur, on proposait quatre scénarios. Le plus probable étant le dernier, autrement dit "on devient une réserve d'indiens, le moral dans les chaussettes". Mais non. Vous avez deux solutions. Ou vous laissez ce scénario se réaliser peu ou prou au fil de l'eau dans les dix ans qui viennent, ou vous décidez que vous n'acceptez définitivement pas que ce scénario soit le plus probable, et dans ce cas vous cherchez les réponses pour au minimum l'infléchir, et si possible l'empêcher. Les outils que l'on utilise sont particulièrement puissants et la probabilisation des scénarios montrait qu'effectivement les quatre scénarios étaient probables, mais qu'il y avait aussi des liens internes entre le 1 et le 3 et de ce fait, on leur a suggéré d'aller puiser dans les hypothèses du 1 et du 3 des réponses qui pourraient permettre d'infléchir le scénario n°4. Ils ont donc déposé leur demande de contractualisation avec le Conseil général des Côtes-d'Armor avec trois axes stratégiques et non pas avec 25 propositions

### **Les nouvelles mobilités**

Vous demandez si notre association avait prévu le boom de l'immobilier à Bannalec. La réponse est oui. Dès 1995, on alertait sur ce phénomène.

On a également été les premiers en France à repérer une nouvelle forme de mobilité. A partir des années 1990, on remarque dans les statistiques des ménages actifs qui quittent les grandes agglomérations pour aller dans les petites villes ou dans les campagnes, avec leur emploi. Ces ménages ont la quarantaine, sont bien formés, ont déjà du patrimoine et conservent leur activité ou créent des emplois. En 1995 on a présenté cela à la DATAR, qui nous a ri au nez. Arrive le recensement en 1999 : 2 millions de Français ont migré; plus de 250 000 se sont installés dans le rural isolé; la Lozère qui perdait des habitants depuis 120 ans, en gagne 1000 entre 1990 et 1999... La CCI de Lozère qui enregistre les créations d'entreprises ne l'avait même pas vu. A partir du résultat de recensement, ils ont enquêté sur les nouveaux venus. Et là, pas un poil de retraités, que des ménages actifs. On trouve des ménages qui sont venus par choix, pour le cadre de vie, qui ont

connu la Lozère à des moments de vacances... On trouve des entreprises qui travaillent dans des secteurs bien déterminés : publication, édition, design, communication, un peu de recherche aussi... Les créateurs parlent de choix de vie, de la A75 qui structure maintenant le Massif Central et le rapproche de Paris, de l'aéroport de Nîmes à 3/4 d'heures.

### **Élargir la focale**

Un autre intérêt de La Démarche Prospective est en effet d'accepter de ne pas être désarçonné par l'inattendu, et le cas échéant de pouvoir élargir les focales.

Premier exemple, au recensement de 1999, les quatre métropoles régionales ont vu leur population croître le plus en valeur absolue sont Strasbourg, Montpellier, Toulouse et Nantes. Mais quand vous regardez les départements, vous retrouvez l'Hérault (Montpellier), la Haute-Garonne (Toulouse), et au troisième rang la Haute-Savoie. Que vont faire les gens en Haute-Savoie ? Des personnes se sont installées, des chefs d'entreprise qui ont délocalisé leur entreprise en Haute-Savoie, des ménages qui ont quitté principalement l'agglomération lyonnaise et se sont installés avec leur activité. Or si vous n'élargissez pas la focale vous ne comprenez pas les choix des chefs d'entreprises. Quel est l'aéroport de la Haute Savoie ? Ce n'est pas Lyon. Essayons de comprendre et élargissons la focale : on voit alors un aéroport international à Genève...

Deuxième exemple, Perpignan est en train de lancer un vaste programme de bureaux tertiaires. Là encore, si vous n'élargissez pas la focale, vous vous dites qu'il n'y a pas de demande. Il n'y a pas de demande en France, mais des demandes à Barcelone. Barcelone est complètement saturée, et Perpignan se dit que dans cinq à dix ans, il y aura le TGV Barcelone-Perpignan, en 35 mn. Donc on se positionne pour accueillir des entreprises du tertiaire.

## **La prospective dans les entreprises**

### **Une nécessité économique**

La Démarche Prospective implique d'essayer toujours d'être en situation d'anticipation, de ne pas attendre que le volet, avec le coup de vent, nous vienne à la figure. C'est dommage pour les territoires de ne pas suffisamment anticiper sur les évolutions et affronter les réalités, mais c'est encore plus grave pour les entreprises.

En prospection commerciale dans le monde économique, quand on rencontre des chefs d'entreprises qui ne sont pas convaincus qu'il faut anticiper, c'est triste, car cela peut se terminer vraiment très mal. Exemple : Société CORLER, à Scaër, visitée en 1992. Je me suis dit que s'ils ne changeaient pas de cap rapidement ils étaient morts. Trois ans après, 350 personnes sur le carreau. Il n'y a pas de mystère.

### **Trois exemples**

Quand on annonce à un ouvrier de la sidérurgie que son emploi va disparaître dans les cinq à dix ans, qu'il va falloir qu'il se forme, cela ne nous paraît pas contestable. En revanche le lui annoncer trois mois avant, c'est franchement dégueulasse, car on le savait. Vous avez vu le film Full Monty. Il raconte l'histoire de chômeurs du centre de l'Angleterre qui essaient de s'en sortir en montant un spectacle. Mais ce qui est très intéressant dans ce film, c'est le documentaire du début. Avant que le film commence, il y a ce documentaire de 2 minutes, filmé en 1972, discours complètement dithyrambique sur Sheffield, la ville qui se modernise : shopping, urbanisme, club de foot et tout ça, grâce à l'acier. Grâce à l'acier, Sheffield va de l'avant. Le film commence vingt-cinq ans plus tard, par un panoramique sur les friches industrielles. Que s'est-il passé ? Souvent la réponse est : c'est de la faute à Thatcher qui a désindustrialisé le Royaume-Uni. Oui peut-être, mais dans un espace de temps très bref entre 1978 et 1980, dans le monde entier et pour la première fois, on a consommé plus de plastique que d'acier. Cet indicateur-là, c'est un signal faible mais tous les opérateurs étaient en mesure de voir. Et vous avez les trois cas de figure : ceux qui ne l'ont pas vu, ceux qui l'ont vu, n'ont pas voulu en tenir compte et ont continué à construire des usines surdimensionnées, et ceux qui ont vu et s'y sont préparés.

Deuxième exemple, la compagnie Shell, en 1970, a fait une prospective introduisant dans un scénario un "clash politique majeur au Moyen-Orient". Leur scénario était une hypothèse relativement basse mais les décideurs ont décidé de le garder. "Du coup on va se rendre dans le Golfe pour resserrer les liens". La guerre du Kippour arrive trois plus tard et effectivement, Shell s'en tire mieux que les autres parce qu'entre temps elle a fait ce qu'il fallait.

Troisième exemple, vous évoquez la plasturgie et la crise du pétrole. Deux facteurs menacent la plasturgie. D'une part celui que vous citez. On va allègrement vers un baril à 100 dollars, il faut arrêter de se raconter des histoires. On a pris pour hypothèse qu'à l'horizon 2015-2020, le prix du carburant aura augmenté de 50% par rapport à 2005. L'autre aspect qui la menace est l'évolution des réglementations, qui par exemple remettent en cause certains produits comme le PVC. Il faut donc pour les entreprises trouver des produits de substitution, qui permettent de produire à prix correct ce

que l'on vend, et qui ne soient pas dans la liste des régulateurs, pour ne pas risquer de devoir les abandonner dans deux ou trois ans.

## **Retour sur la méthodologie**

Après ces exemples, faisons un nouveau point sur la méthodologie.

### **Des scénarios contrastés, alternatifs et complémentaires**

L'objectif de La Démarche Prospective est de produire avec la participation des gens de l'entreprise, du territoire, des scénarios qui soient contrastés, qui ne parlent pas tous de la même chose, avec une alternative qui présente des marges de choix, des marges de manœuvre, et qui en même temps soient en partie complémentaires.

Or, l'un des travers des publications que l'on voit trop souvent, et qui ne sont pas des travaux authentiquement prospectifs, faits sur un mode volontariste, c'est d'écrire trois scénarios : un scénario radieux, un scénario noir et un scénario médian. Face à ce genre de situation, les décideurs plongent sur le scénario médian car ça ne bouscule pas, ça ne remet pas en cause. On dégage alors quelques orientations opérationnelles qui par la force des choses vont se révéler très vite banales voire obsolètes. La Démarche Prospective exige au contraire de construire ces scénarios, contrastés, alternatifs et complémentaires. Toujours au minimum deux, sinon il n'y aurait pas de choix, la plupart du temps trois ou quatre, pas vingt-cinq non plus...

### **Des scénarios concrets**

Ce qui nous intéresse dans les scénarios, c'est qu'il y a derrière des indications stratégiques et concrètes. Curieusement ça fait partie des difficultés que l'on rencontre. Les gens nous disent que la prospective, c'est pour les intellos... Mais on arrive à des résultats beaucoup plus concrets que ce qu'ils avaient imaginé au départ. Des résultats effectivement applicables et surtout qui permettent une forte implication des personnes.

Revenons à Lesconil. Un groupe de travail a travaillé huit jours entiers avec nous, mais pour alimenter les travaux, on avait aussi interrogé un ensemble de personnes de la commune dans différents domaines. On est donc allé rencontrer les mareyeurs et le syndicat des marins. Pendant l'entretien, on a droit à un discours parfaitement calibré et langue de bois (automne 2002) : la pêche française allait être cassée, etc... Mais une fois l'entretien terminé, on les laisse parler et le discours change : "on pensait que cela ne s'appliquerait pas, on pensait qu'on aurait encore du temps, etc..." Or ce sont des positions abracadabrantesques. Les mesures que Fischler défend, ce n'est pas lui qui les impose, un commissaire européen ne fait qu'appliquer les textes signés par les Etats membres. Et les textes qui vont s'appliquer en 2002-2003 ont été signés par la France en 1995. Il y avait sept ans pour s'y préparer.

### **Anticiper**

Nous gardons toujours cette idée en tête : "Le passé, c'est le monde des faits. Le présent, c'est déjà très vite du passé qui s'ignore. Il n'y a que l'avenir sur lequel on a prise."

C'est l'idée de la prospective : essayons de nous y prendre suffisamment tôt pour anticiper sur les évolutions, et de manière à pouvoir prendre des dispositions qui finalement éviteront la casse, ou permettront de gérer dans le temps des situations qui de toute façon sont vouées inéluctablement à évoluer. Tout le monde sait que la vie d'une société n'est que changement.

### **La veille**

Notons aussi qu'on met en place des veilles qui permettent de réactualiser les scénarios. Parfois, dans les séminaires de formation, on nous dit que les prospectivistes se trompent tout le temps. Non. La prospective ne se trompe jamais. Jamais, à condition que la démarche soit menée correctement et déontologiquement. C'est-à-dire qu'une fois que vous avez vos scénarios, vous devez mettre en place une veille, pour pouvoir suivre l'évolution de vos hypothèses et pouvoir faire des correctifs. Un exemple grandeur nature avec la Chambre d'Agriculture de Loire Atlantique en 1996.

Conformément à ce qu'on leur avait suggéré, ils ont effectivement mis en place une commission de veille, avec toute une batterie d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Une personne, en l'occurrence la documentaliste, récupère tout au long de l'année des revues, des documentations... Un mois avant la commission, tous les membres reçoivent l'ensemble des indicateurs et la commission de veille se réunit une journée entière pour relire les scénarios de 1996 et se demander : "qu'est ce qui a changé dans le paysage, et qui ferait que l'on ne verrait plus les choses de la même manière ?".

### **L'intérêt de l'improbable**

Par ailleurs dans les scénarios qu'on livre aux commanditaires, il y a toujours des scénarios de l'improbable. Le travail collectif avec un ou plusieurs groupes de réflexion a mis en évidence des probabilités que l'on modélise pour construire des scénarios probables, mais également un certain nombre d'hypothèses qui sont considérées comme improbables. Mais d'un point de vue à la fois méthodologique et documentaire, c'est très intéressant de parler de scénarios de l'improbable, parce

que quand la commission de veille va relire le scénario de l'improbable, il y a peut être des choses qui vont apparaître comme n'étant plus si improbable que cela... Cela permet de réactiver les choses, de modifier des orientations, d'infléchir des tendances. Dans les entreprises, cela a des conséquences sur tous les domaines : marchés, organisation interne, et surtout la mobilisation des ressources humaines en terme de formation, d'évolution...

## **La méthode Futuroest**

Comment travaille Futuroest ?

### **Ressources documentaires**

Non seulement Futuroest intervient sur le terrain, où on est confronté à des situations variées, mais on est aussi centre de ressources. On a donc des documentations de très bonne qualité, de très bon niveau, sur toutes les évolutions de la société. A Futuroest à Lorient, on peut se documenter sur beaucoup de choses, tant sur la biologie moléculaire que sur la sociologie en Patagonie. On a une approche très large des problématiques, et en plus on a notre propre département de veille.

### **Veille**

On surveille en permanence ce qui passe dans la société, notamment les signaux faibles, des choses qui apparaissent, qui peuvent apparaître comme insignifiantes, alors qu'en réalité quand on les contextualise, et surtout quand on croise les connaissances, les indicateurs, les données, on arrive à se dire : "tiens là il y a quelque chose qui est en train de se passer", dans telle circonstance, à tel endroit pour tel secteur d'activités...

### **Mutualiser les connaissances**

Pour bien comprendre la pluridisciplinarité, revenons au travail qui a été commandé par le département du tourisme en Morbihan. Ils ont accepté une proposition qu'on leur faisait, bien que complètement en décalage par rapport au cahier des charges. Il y avait huit cabinets en concurrence; sept spécialisés dans le tourisme, et nous, qui leur proposons une authentique démarche prospective. Ils ont accepté notre offre. Un membre du jury leur a dit : "eux, ils ne sont pas dans le tourisme, donc ils ne nous feront pas un copié-collé". Puis on est rentré dans le concret et on a mis en place le groupe de travail qui allait réfléchir sur le schéma touristique 2015-2020 du Morbihan. Mais surtout pas composé que des gens du coin. Ainsi dans le groupe du Morbihan, il y avait des gens aussi extravagants qu'un gars de Météo France, un gars de la grande distribution... et des personnes du tourisme aussi, et de la culture... C'est à ce prix là que l'on peut faire un travail de prospective intelligent car on mutualise en permanence les connaissances. Dans le cas du Morbihan, on a traité 95 ou 96 hypothèses. Or à chaque fois que l'on traite une hypothèse il y a quelqu'un dans le groupe, sur les quinze, qui a une sur-expertise sur les autres, qui va apporter son savoir, sans l'imposer puisque c'est un système très coopératif, sans phénomène de leadership. Puis une autre personne encore va avoir la sur-expertise. On mutualise en permanence les expériences, les connaissances des uns et des autres, appuyés par une base documentaire qui permet d'avoir les repères concrets dont on a besoin.

### **Si vous avez des questions...**

C'est vrai que l'on a cette chance à Futuroest, par rapport à Futurable qui travaille sur des grands sujets tels que la commission européenne, car on est des artisans de la prospective, on met les mains dans le cambouis et on peut donner des exemples.