

---

# Les territoires à l'épreuve de la globalisation et des mutations du monde

---

Claveranne, Jean-Pierre<sup>1</sup>

Université de Lyon  
jpclaveranne@gmail.com

---

# N

---

Nous vivons depuis une trentaine d'années une nouvelle réalité que nous avons du mal à définir et à qualifier, une réalité qui ne cesse de nous surprendre, produit d'un monde que nous avons construit et qui nous échappe chaque jour un peu plus, un monde qui semble avoir du mal à survivre.

Mots-Clés : Territoire. Innovation. Palimpseste. Globalisation. Avenir. Prospective. Responsabilité.

Monsieur le Président, Madame, Monsieur,

Je voudrai d'abord vous remercier de m'avoir invité pour parler du territoire et pas de n'importe quel territoire, le vôtre, mais aussi le mien, parce que si j'ai quitté le pays basque, il y a quelques 50 ans, j'y suis revenu tous les ans.

Et nous avons mis en place avec Jean-Michel Larrasquet un axe Lyon/Bayonne, dans le champ universitaire et dans les quelques 20 thèses que nous avons dirigées de concert, ce qui fait qu'une partie de Lyon est inscrite dans Bayonne et une partie de Bayonne dans Lyon.

Nous avons partagé de nombreuses choses ensemble, de nombreux concepts, de nombreuses méthodologies que nous avons mises en oeuvre et que reconnaîtront dans mon exposé ceux et celles qui ont connu Jean-Michel.

J'ai même participé sous le regard de Jean-Michel Larrasquet à certains de vos travaux ici et au sud.

Je veux rendre ici un hommage affectueux à sa mémoire. C'était un universitaire brillant, aimé de ses étudiants, reconnu par ses pairs et pas tous ceux qui l'ont côtoyé, attaché à son pays, fidèle en amitié comme dans sa vie professionnelle, travailleur infatigable, même s'il aimait aussi la fête et la convivialité. Un homme fidèle à la pensée

de Bergson : penser en homme d'action, agir en homme de pensée.

Avant de commencer mon exposé, je me dois de vous dire, comme disent les sociologues, qui je suis et d'où je parle.

Je suis né pas loin d'ici à Bidache. J'ai fait mes études secondaires à Bayonne et je suis parti pour Lyon en classe préparatoire, puis à Paris 4 ans à l'Ecole normale Supérieure de Cachan (aujourd'hui de Saclay) où j'ai rencontré Jean-Michel Larrasquet.

Je suis Professeur émérite en sciences de gestion, pour un an encore. J'ai fondé, il y a 25 ans, un institut de formation et de recherche sur la santé (IFROSS) qui a formé quelques 6 000 cadres de santé et médecins. J'ai enseigné pendant la même période la stratégie et la prospective.

Je suis membre du Conseil Economique et Social de la région Auvergne-Rhône-Alpes où je préside la section prospective depuis une dizaine d'années. Nous avons publié plusieurs travaux qui impactent les territoires, travaux disponibles sur le site du CESER Auvergne-Rhône-Alpes :

- La montagne en 2040 ;
- L'usine du futur : l'usine 4.0 ;
- Les villes moyennes à l'horizon 2050 ;
- Et aujourd'hui les mobilités à l'horizon 2050.

C'est pour toutes ces raisons que j'ai accepté d'échanger avec vous sur le territoire comme lieu privilégié pour inventer le futur où à tout le moins le dessiner.

J'ai organisé mon plan autour de 4 grandes thématiques.

Je voudrais revenir dans un premier temps sur l'inquiétude que nous avons tous sur ce monde qui ne cesse de changer et dire quelques mots sur ce qui est en train de se passer au plan mondial et qui nous impacte au plan local.

J'essaierai ensuite de préciser le concept de territoire afin d'en faire un concept opératoire.

Je dirai ensuite en quoi et pour quoi le territoire est peut-être de mon point de vue le niveau qui permet de faire face aux grandes mutations.

Enfin dans la dernière partie je plaiderai pour la nécessité que le territoire dans lequel vous vivez et compte tenu de la qualité

des travaux que vous avez réalisés dans le chemin tracé par Jean-Michel sur la prospective.

Vous trouverez à la fin de ce papier l'ensemble des ouvrages et des articles que j'avais en tête quand j'ai fait cette conférence.

## 1. Introduction

Nous vivons en effet en ce début de 21<sup>ème</sup> siècle, quelle que soit notre place dans la société, une nouvelle réalité semblable à celle décrite par Jean de Lafontaine dans *Les animaux malades de la peste* ; Tous n'en mourraient pas mais tous étaient touchés.

- **Une réalité que nous avons du mal à définir et à qualifier**, née d'un monde que nous avons construit et qui nous échappe chaque jour un peu plus et qui semble ne plus pouvoir perdurer.
- **Une réalité qui nous angoisse** souvent et qui nous oppresse parfois, tant il nous semble que tout s'emballer, que tout change, que rien n'est plus comme avant dans nos modes de vie, dans notre vie familiale.
- **Une réalité que nous avons du mal à comprendre** et dans laquelle nous avons du mal à nous projeter tant tout semble basculer... comme un château de cartes (Michel Godet)

Ayant oublié que les crises sont inhérentes au système économique dans lequel nous vivons, les plus optimistes attendent le retour de cette période qui s'est déroulé de 1945 à 1975 que l'on a appelé les trente glorieuses et qui a été, après les grandes bougeries de 1945 et de 1914, une ère de développement économique et de croissance qui s'est traduite par une parenthèse de prospérité dans les pays occidentaux (même si certains ont parlé de grandes piteuses)

En effet, les premiers soubresauts apparaissent dans les années 75, avec en particulier les crises pétrolières financières...

Mais pourtant, cette période rêvée a participé elle aussi à un certain nombre de bouleversements que certains sociologues ont qualifié de mini révolutions :

- **La révolution des emplois** née des trente glorieuses qui a vu le déplacement des emplois de la campagne vers la ville. Il y avait 6,3 millions d'agriculteurs en 1955, ils sont moins de 500 000 aujourd'hui. Ils sont passés de

23 % de la population active à moins de 3 %. Les exploitations sont passées de 10 ha à 55 ha.

- **La révolution de la formation**, du certificat d'étude au bac et aujourd'hui à la licence (15 % de bacheliers en 1967 68 % aujourd'hui).
- **La révolution des mœurs** dont les manifestations les plus apparentes concernent l'effondrement du taux de fécondité, les nouvelles inégalités, les recompositions familiales mais surtout le statut de la femme dans le couple et en particulier l'accès progressif des femmes à l'égalité et à la dignité du sujet, sa reconnaissance comme interlocutrice de l'homme, comme sujet à part entière.
- **La révolution du numérique** qui avec ses innombrables possibilités chamboule notre vie comme le dit Jean Marc Vittori. En une vingtaine d'années internet a radicalement transformé notre manière de communiquer et de travailler. Et l'aventure continue : l'internet des objets, prochaine vague de l'innovation numérique, devrait relier 80 milliards d'objets d'ici 2023. Grâce aux progrès exponentiels des technologies numériques, des domaines comme l'intelligence artificielle, l'électronique ou la médecine ont d'ores et déjà fait des progrès spectaculaires.

Conséquence de ces bouleversements sur nos habitudes, notre vie quotidienne semble s'accélérer depuis 20 ans.

Nous vivons en quelque sorte bombardés par les disruptions, les déchirements, les cassures, les brisements que nous percevons au quotidien et comme le perçoivent également les villes, les départements, les régions, les états (Ervin Lazlo) comme les mettent en lumière la rapidité des processus en cours et le retard de notre conscience par rapport à notre immédiat.

Nous avons du mal à penser le présent qui nous glisse entre les doigts en raison en particulier :

En raison d'un **apprentissage d'un savoir émietté**, produit par l'apprentissage d'une connaissance qui compartimente les savoirs, qui désintègre les questions, les interrogations et les problèmes fondamentaux et globaux qui nécessiteraient pour être traités une connaissance transdisciplinaire car, comme le dit E.Morin, le vrai

problème (de réforme de pensée) c'est que nous avons trop bien appris à séparer. Il vaut mieux apprendre à relier. Relier, c'est-à-dire pas seulement établir bout à bout une connexion, mais établir une connexion qui se fasse en boucle (Morin).

En raison de **notre vision héritée du siècle des lumières** centrée sur la rationalité qui nous donne l'illusion d'être dans l'universel.

Nous sommes en réalité en train de vivre une quatrième révolution après la machine à vapeur, l'électricité et l'automatisation, révolution que l'on qualifie de 4.0, ce que Schumpeter a décrit avant la guerre de 1914 la destruction créatrice et pour qui, l'innovation et le progrès technique sont les principaux ressorts des progrès économiques.

Avec la technologie qui ne cesse d'évoluer, des pans entiers de l'économie sont voués à disparaître et à être remplacés par de nouvelles opportunités de développement. Selon cet économiste, les innovations apparaissent par groupes, par grappes.

Lorsqu'une innovation de rupture apparaît (Internet, digitale, biotechnologie), elle est suivie par un essaim d'autres inventions qui lui sont liées. De nouveaux cycles industriels sont alors enclenchés provoquant une hausse de la demande d'emplois. Mais ces innovations chassent les entreprises qui sont dépassées, obsolètes et qui doivent alors fermer et licencier. Il en résulte une destruction d'emplois dans ces pans de l'économie qui sont mis sous pression par les innovations d'où l'expression de destruction créatrice.

Je terminerai cette longue introduction en disant que nous vivons *globalement une réalité plutôt excitante* au sens où tout est ouvert :

- soit pour choisir de vivre ces prochaines décennies la fin d'un monde obsolète qui n'en finit pas de mourir,
- soit de participer à la création d'un monde nouveau et plus durable.

Et que pour peu que l'on veuille bien s'en donner la peine, on peut voir se faufiler deux bonnes nouvelles dirait Michel Godet, j'en ajouterai une troisième.

La première bonne nouvelle, c'est qu'un monde nouveau se prépare : il est en marche et ceux qui ne sauront s'y préparer,

et mieux encore en être les acteurs, ceux qui refuseront les profonds changements en cours, ceux-là régresseront, voire disparaîtront selon les lois darwiniennes de sélection et de différenciation des espèces.

La deuxième bonne nouvelle, c'est que nous sommes à l'aube d'une troisième vague d'innovations indubitablement aussi forte que les deux précédentes et qu'il va falloir tout changer si nous voulons vivre dans une société durable.

Il va falloir changer nos habitudes, nos comportements, nos organisations et relocaliser les productions que la mondialisation avait fuies au loin à la recherche de bas coûts de production.

Il y aura certainement des résistances à ces changements. Les acteurs les plus puissants, les administrations, les entreprises et les syndicats, les groupes de pression ne manqueront pas de bonnes raisons de s'y opposer au nom des règlements, des positions de marché et des acquis sociaux ou tout simplement à cause de considérations économiques et sociales légitimes.

La troisième bonne nouvelle est que le territoire semble être le lieu spécifique, la carte à jouer qui doit permettre de mettre en oeuvre ce changement. La nouvelle donne énergétique et la nécessité de faire advenir une société plus durable sont porteuses de contraintes pour tous mais aussi d'opportunités pour ceux qui sauront innover et répondre à des enjeux qui ne sont pas seulement ceux du marché mais ceux de la planète.

## 2. Le retour du territoire sur le devant de la scène

Après cette longue introduction on peut se poser une première question : pourquoi à l'heure de la globalisation a surgi ce mot de territoire que tout le monde utilise parce qu'il fait moderne, alors qu'il y a quelques années c'était un mot « ringard » qui relevait plus du conservatisme que de la modernité ?

Tout, sauf le fruit du hasard nous dit Patrick Caron. En effet le hasard seul ne peut être à l'origine de ce concept présent au nord comme au sud (et je ne parle pas du seul pays basque).

Première approche : ce mot mystérieux semble prendre la relève dans le discours quotidien de deux mots vides qui ont fait plouf, l'environnement et le développement durable parce qu'ils n'ont jamais été opératoires, parce que leurs contenus nous concernaient sans nous impliquer.

Et pourtant, si nous faisons un retour en arrière, nous nous apercevons que l'environnement est entré dans le vocabulaire quotidien en 1970, il y a 50 ans. Peu de personnes connaissaient ce mot. A l'époque, la nomination en 1970 d'un ministre d'un environnement par le président Pompidou avait fait dire à un haut fonctionnaire français : « étrange destinée pour un mot que d'avoir un ministre avant d'avoir un sens ».

En 1968, les travaux du Club de Rome, avec la publication du rapport "Halte à la croissance", ont été le point de départ d'un très large débat qui a conduit au concept d'écodéveloppement débattu à la conférence de Stockholm en 1972, puis "au développement durable" prôné par le rapport Brundtland, « Notre avenir à tous, publié en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement ».

Il me semble que c'est l'échec des politiques mises en œuvre à partir de ces concepts, de leur inefficacité pour mettre fin aux inquiétudes qui y sont liées, à la dégradation des ressources, à la croissance des inégalités, des tensions et des conflits (faim, pauvreté, misère, migrations, réchauffement climatique) qui ont fait émerger le territoire.

Ces évolutions, pour peu qu'on les analyse, nous posent des questions concrètes sur nos modes de vie, de production et de distribution. Elles nous interrogent sur notre vie quotidienne, sur la montée des eaux, sur le chômage, ... et sur notre propre emploi demain.

Elles nous interpellent sur la croissance des métropoles, sur le devenir de nos villes moyennes et nos villages, sur les modifications des chaînes de valeurs qui mettent en péril l'emploi dans nos villes moyennes et nous contraignent à regarder en face le futur qui avance.

### 2.1. Que dit-on quand on dit territoire ?

Si nous voulons avancer, il nous faut définir ce qu'est le territoire pour en faire un concept opératoire, un levier pour le changement face à la globalisation qui avance et nous fait peur. Le territoire est peut-être à notre disposition de changer l'ordre des facteurs ;

Le terme de territoire est polysémique : il renvoie à des significations variées qui dépendent de l'angle d'approche, des disciplines qui l'étudient et de l'époque.

Le dictionnaire Larousse le définit de façon orthogonale « étendue de pays qui ressortit à une autorité, à une juridiction quelconque ».

Le dictionnaire de l'histoire de la langue française le définit plus horizontalement comme *une étendue sur laquelle vit un groupe humain*.

Pour Maryvonne le Berre le territoire peut être défini « comme la portion de la surface terrestre, appropriée par un groupe social pour assurer sa reproduction et la satisfaction des besoins vitaux. C'est une entité spatiale, le lieu de vie du groupe indissociable de ce dernier » (in Thierry Paquot).

### 2.1.1. Le territoire comme un construit humain

Dans cette acception, le territoire **est un construit humain** qui résulte de l'action des hommes et des femmes qui le constituent. Il n'est pas lié à une seule donnée géographique ou à une seule composante historique particulière, il résulte de données et de faits multiples comme en témoignent ici et là les personnes interrogées.

« Le territoire c'est le lieu sédentaire du certain et de la sécurité face à l'agitation du monde.

Le territoire est le lieu de la vraie proximité, c'est aussi le lieu du pays des paysages familiers et de l'authentique face à l'inconnu et au dépaysement du voyage.

C'est le lieu où la circulation y est réduite, compensée par l'épaisseur du lien social car, du point de vue symbolique, le territoire est de la multiplication des contacts, le lieu de la convivialité et du vivre ensemble.

C'est un centre mou dans la mesure où avec le territoire on pense toujours être au centre.

Le territoire, c'est une marque, c'est une image et la marque c'est ce qui permet de distinguer.

Le territoire est aussi le lieu des réseaux :

- des réseaux ouverts dans lesquels les partenariats et les tâches évoluent en permanence,
- des réseaux fermés dans lesquels la liste des participants est fixe,
- des réseaux institutionnels, des réseaux stratégiques,

- des réseaux territoriaux de savoir chers à Jean-Michel Larrasquet, savoirs qui portent l'ambition de la construction d'un apprentissage territorial car la mutualisation des connaissances constitue un processus stratégique et participe à des processus de codécision ».

### 2.2. Le territoire comme un palimpseste

Si l'on recherche une hypéronimie, c'est-à-dire un mot enveloppe qui englobe toutes ces idées, il me semble que la meilleure définition, parce qu'elle est imagée et opératoire, parce qu'elle relie passé-présent et futur, est celle de André Corboz.

André Corboz définit le territoire comme un palimpseste, c'est-à-dire un manuscrit constitué d'un parchemin déjà utilisé dont on a fait disparaître les inscriptions pour pouvoir y écrire de nouveau.

Pour lui, les habitants d'un territoire ne s'arrêtent jamais d'effacer, de gommer, de surcharger, de récrire les vieux grimoires des sols ?

Et c'est bien dans cette réécriture commencée, nous dit Fernand Braudel, il y a plusieurs milliers d'années et sans cesse recommencée que s'est créée dans l'inconscient collectif côté positif cette capacité de résilience que nous les territoires ont montré au cours de siècles pour faire face à l'adversité mais côté négatif ce même inconscient collectif qui nous fait parfois regarder ailleurs et qui nous a fait renoncer à entreprendre (On s'en est sorti jusqu'à présent on s'en sortira).

Mais comme le dit Alain Corboz, le territoire n'est pas un emballage perdu ni un produit de consommation qui se remplace.

Chacun est unique, d'où la nécessité de recycler, de gratter une fois encore (mais si possible avec le plus grand soin) le vieux texte que les hommes ont écrit sur l'irremplaçable matériau des sols afin d'en déposer un nouveau qui réponde aux nécessités d'aujourd'hui avant d'être abrogé à son tour.

### 3. En quoi le territoire peut-il être une réponse aux menaces énoncées ?

Les perturbations, les innovations et les mutations qui traversent les territoires, et en particulier les zones rurales, montrent combien sont caducs les cadres d'analyses, les politiques et les solutions centralisatrices mises en œuvre jusqu'ici.

Pourquoi ces cadres d'analyse ne peuvent-ils pas répondre aujourd'hui aux défis de la planète ?

Cela tient à deux choses, l'inadaptation de nos institutions et de nos systèmes de pensée pour permettre de changer de cap et de direction.

Nous voulons gérer demain avec les institutions d'avant hier. De même, en ce qui concerne notre manière de penser l'économie, les hypothèses qui la fondent ont 250 ans d'âge et ont été inventées par une société différente de la nôtre empêchant ce que de plus en plus de gens appellent la grande et énorme mutation pour parvenir à des sociétés durables.

Comme on ne savait pas faire, on a inventé un concept suffisamment creux, le développement durable, pour que chacun puisse faire comme s'il était concerné.

#### 3.1. Le rôle du cerveau reptilien

Nous avons eu toujours avec Jean-Michel Larrasquet la conviction que le territoire (le palimpseste) est pour les femmes et les hommes qui y habitent avec leurs familles, leurs enfants, leurs voisins, une part de soi-même. Et cette part de soi-même est habitée par notre cerveau reptilien. Il y a de l'animalité dans la relation qui nous lie au territoire.

En effet le cerveau reptilien est rempli de savoir et de mémoire ancestrale ; il prend des décisions de survie, il se soucie du territoire et le défend, il se charge de nos automatismes.

Il se charge des conduites suivantes :

- L'isopraxie ou l'imitation d'un modèle ou de prototypes ;
- La routine, les actes rituels, les cérémonies, les actes superstitieux ;
- Les penchants, les tendances, les impulsions.

Attaquer notre territoire est insupportable pour notre cerveau reptilien. Attaquer notre territoire, c'est s'en prendre à notre animalité.

On voit se dessiner la relation qui se met en place entre le territoire vu comme un palimpseste et le cerveau reptilien.

Le grand sociologue et philosophe Bruno Latour fait entendre depuis quelques mois une thèse pas très éloignée de la nôtre.

#### 3.2. Pour un territoire de subsistance

Pour Bruno Latour, il faut faire coïncider la notion de territoire avec celle de territoire subsistance. Le territoire d'où l'on tire ses ressources pour vivre. Pour Bruno Latour, il est urgent de transformer les questions d'écologie en questions de territoire afin de les sortir de la crise politique et environnementale.

Le combat que mène Latour s'inscrit dans les alertes lancées par 15 000 scientifiques contre la destruction de la biosphère et contre le danger que représente le fait de voir l'humanité pousser les écosystèmes au-delà de leurs capacités à entretenir le tissu de la vie.

Et pourtant Rien n'est fait pour freiner la destruction de l'environnement.

Pourquoi alors un tel décalage entre l'urgence de l'alerte liée à la disparition des insectes, d'un côté et l'absence de prises de décisions politiques.

Comment expliquer que malgré ces alertes rien ne se passe : Pour Bruno Latour ces alertes non suivies d'effet entraînent forcément le doute sur leur validité « à force de crier au loup... ».

Ce qui mine Bruno Latour, c'est la déconnexion entre l'ampleur des découvertes scientifiques et l'impuissance où nous nous trouvons de les métaboliser pour faire éclore de l'action politique à la bonne échelle.

Au lieu de parler d'écologie de la nature, de salut de la planète, de protection de la biosphère, il vaut mieux dire en quoi notre territoire est menacé et c'est notre cerveau reptilien qui se met en marche.

Pour Bruno Latour, il y a une différence énorme entre défendre la nature, celle qui constitue notre territoire, ou défendre la planète et c'est cette différence qui est fondamentale.

### 3.3. Le territoire terreau de stratégies

Ainsi considéré, le territoire permet de construire des stratégies plus ambitieuses et de nature nouvelle.

Sur quoi les fonder: il faut rétablir un nouveau rapport entre le global et le local, entre l'action et la pensée.

On disait dans les années 90 penser global et agir local, eh bien c'est une erreur ! En réalité, on ne peut penser la complexité à partir du global. On ne peut la penser qu'à partir d'une société locale. Penser la complexité, c'est penser sur des deux pieds c'est penser à partir de réalités concrètes et cela illustre le rôle des territoires dans l'invention d'un nouveau modèle de développement.

Au-delà et grâce aux ambiguïtés qui accompagnent l'intérêt dont il fait l'objet, le territoire s'impose comme le lieu par excellence de coordination entre acteurs multiples atomisés, en situation d'asymétrie et aux intérêts divergents.

Grâce à ces ambiguïtés et ces asymétries, il est un espace tout désigné de mise en cohérence d'objectifs divers du local au global et à même porteur de développement durable par sa capacité à mettre à table des intérêts divergents pour définir ensemble des orientations et des politiques à mettre en œuvre.

Car qui est en œuvre, interroge les modes de vivre, les modes et les relations de production et de services, d'exploitation au quotidien au sein d'un même territoire mais aussi sur les ressources dont nous disposons pour y faire face et sur les modes de mise en œuvre, sur les relations ville/villages, sur les réseaux existants et à construire.

A l'échelle de nos territoires comme au niveau national, des nouveaux modes de régulation sont à construire (L'idée sous-jacente est que le local est plus à même de déterminer ce qui est nécessaire aux populations locales). De nouvelles gouvernances associant davantage les populations doivent être mises en œuvre.

C'est dans le bricolage des actions et des essais, erreurs mises en œuvre, que se réécrit le palimpseste, que surgissent des expérimentations qui transcendent les modes de faire habituels, qui ouvre de nouvelles voies dans la production comme dans la distribution des produits, qui associe le consommateur à l'œuvre de production.

### 3.4. La nécessité de la présence de trois acteurs

Des innovateurs, c'est-à-dire des gens qui inventent là où ils sont des solutions nouvelles : rapprochements entre ruraux et urbains, création d'entreprises, développement des circuits courts, toutes ces innovations sont formidables.

Des théoriciens : une somme d'innovations ne suffit pas si elle ne conduit pas à transformer la manière même dont on pense les choses, dont on organise notre pensée, dont on voit le monde.

C'est toujours le chaînon manquant. Sans l'adoption d'un cadre théorique une somme d'innovations nouvelles ne produit pas un changement systémique. Il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie.

Le troisième type d'acteur est les généralisateurs, on voit bien comment cela fonctionne en entreprise (aller/retour entre RD, prototypes et fabrication).

Il n'existe guère d'équivalent de l'entreprise lorsque que l'on s'intéresse à l'innovation intellectuelle et sociale. Le réseau peut jouer le rôle de l'entreprise.

Enfin les derniers acteurs sont les régulateurs.

Pour lier le tout un élément est essentiel, c'est la responsabilité et la coresponsabilité qui seront au cœur de l'éthique du 21<sup>ème</sup> siècle.

La responsabilité, c'est la contrepartie de l'interdépendance.

Sept chantiers parmi d'autres peuvent être formulés pour poser le territoire comme un écosystème territorial :

- La diversification des activités ;
- Le développement des savoirs contextuels ;
- Le passage de l'habitant usager à l'habitant producteur ;
- L'intégration des projets locaux dans un cadre transversal ;
- Le développement de l'autonomie des acteurs ;
- La démocratie participative ;
- L'auto soutenabilité qui sous-entend d'autres manières de produire et de consommer localement et pourquoi pas écologiquement.

C'est pour reprendre un mot de Thierry Paquot : le fait territorial ne correspond pas à un repli stratégique sur une portion d'un pays comme le village d'Astérix mais à une « globalisation par le bas » qui ne brade pas le local au nom d'un impératif économique dicté d'ailleurs et assure à chaque membre du territoire la possibilité d'expérimenter une utopie complète.

#### **4. Comment alors travailler sur ce palimpseste ? Comment, au-delà du quotidien, mobiliser les populations sur ce futur à construire ?**

« Nous continuons à chercher des dépanneurs de la planète alpha, alors que nous sommes sur la planète bêta où seules les questionneurs peuvent nous aider »  
(Pierre Guyotat)

C'est là qu'intervient la prospective, non pas comme une science appartenant à des experts mais comme le moyen d'expression de personnes vivant sur le territoire, réunies avec l'objectif d'un projet collectif consistant à dessiner des futurs possibles, les fameux futuribles chers à Bertrand de Jouvenel.

Comme le dit si bien Michel Godet, l'avenir est notre affaire, ne nous laissons pas déposséder, n'ayons pas peur de prendre notre destin entre nos mains et pour commencer n'ayons pas peur d'imaginer le futur, c'est la seule façon de changer le présent : le rêve féconde la réalité. Soyons les conspirateurs du futur.

Il y a plusieurs façons d'être les conspirateurs du futur, on peut être membre d'un syndicat, d'un parti politique, membre d'une ou plusieurs associations mobilisées sur tel ou tel sujet et loin de moi de négliger ce type d'engagement. Il y a de la place à côté de ces engagements spécifiques pour un engagement qui regroupe des hommes et des femmes venus d'horizons divers riches de leur cerveau de leur cœur, de leurs corps, de leurs envies et de leurs émotions, de leurs histoires et de leurs désirs comme de leurs pulsions affectives, de se mettre ensemble pour mettre en œuvre dans leur rue, leur quartier, des groupes de réflexion prospective qui déboucheront inéluctablement dans l'action pour construire des futurs possibles. De ces volontés partagées naîtront les chemins permettant, comme le dit H. Bergson, « d'agir en homme de pensée et penser en homme d'action ».

Gaston Berger, le père de la prospective en France, nous incite à mettre en œuvre cette méthode.

« (...) pour dépasser les vues étroites des spécialistes et décrire d'une manière complète une situation éloignée dans l'avenir, rien ne vaut le colloque entre les hommes d'expérience, ayant des formations et des responsabilités différentes. Il ne convient pas d'imaginer ici une sorte de super spécialiste qui serait chargé de réunir les informations recueillies par diverses équipes de statisticiens ou de chercheurs. Il faut que les hommes se rencontrent et non que les chiffres s'additionnent ou se compensent automatiquement. Les documents agiront à travers ceux qui en seront nourris et qui pourront en livrer le sens. Et de cette confrontation entre les vues personnelles d'hommes compétents se dégagera une vision commune qui ne sera pas de confusion mais de complémentarité ».

#### **4.1. L'essence et l'objet de la prospective**

Contrairement à la prévision qui prétend dire ce qui sera, la prospective considère ce qui pourrait advenir. Faire de la prospective, c'est regarder devant, c'est regarder ensemble ce futur qui se devine.

L'essence même de la prospective repose sur la capacité de discerner derrière le visible les facteurs qui conditionnent le changement, et donc l'avenir, en évitant nous dit Massé de s'arrêter sur l'hypothèse de stabilité.

Mais comme le dit Milan Kundera « Sur l'avenir tout le monde se trompe. L'homme ne peut être sûr que du moment présent ». Mais, ajoute t'il, « Peut-il vraiment connaître le présent ? ».

Contrairement aux disciplines scientifiques qui se consacrent à la recherche des régularités observées, aux sciences humaines qui scrutent la recherche des précédents, la prospective dans le monde qui change et s'accélère s'intéresse aux situations originales qui vont se présenter au moment de l'action.

##### **4.1.1. Pourquoi faire de la prospective ?**

On comprend que plus le monde change et plus ce besoin de futur se fait sentir, tout en sachant que quelles que soient les



technologies, le futur sera toujours sur une ligne de crête entre certain et incertain, probable et improbable, possible et impossible, prévisible et imprévisible, imaginable et inimaginable. On pourrait revenir sur chacun de ces termes, l'avion sur le World Trade Center était inimaginable pour ceux qui y habitaient, pas pour le commando qui a conduit l'action.

Faire de la prospective, c'est avoir conscience que le monde qui nous entoure peut bifurquer, pour peu que l'on s'en donne la peine. C'est avoir conscience que rien n'est joué, qu'il y a toujours une part de soi qui peut changer les choses pour peu que l'on ait la volonté de changer et d'élaborer de nouveaux projets pour colorier à nouveau notre palimpseste.

Faire de la prospective implique une approche systémique et pluridisciplinaire qui se propose de relier les différentes réalités au lieu de les séparer mais en prenant en compte et ensemble le plus de variables possibles ainsi que leurs interrelations.

Faire de la prospective, c'est intégrer le temps long, c'est-à-dire des variables structurelles (démographie, écosystème) faites de grandes inerties et en même temps, le temps des innovations et des technologies.

Faire de la prospective, c'est envisager la dimension exploratoire de l'avenir, que peut-il se passer ? C'est refuser la fatalité et Les déterminismes, le futur est ouvert ; c'est la conviction de plusieurs futurs possibles, c'est l'affirmation du volontarisme, que peut on faire ?

Philippe Gabillet résume bien les trois ambitions centrales de l'approche prospective (in Brabandière)

- Imaginer par les moyens appropriés ce qui peut vraisemblablement se produire de durable dans un domaine déterminé ;
- Baliser des itinéraires et donc donner du sens par anticipation à des actions possibles ;
- Accompagner la prise de décision en proposant des alternatives permettant d'avancer vers tel futur souhaité ou d'éviter telle évolution à risques.

#### 4.1.2. La nature de la prospective

La prospective est une attitude, un pont jeté entre aujourd'hui et demain, un regard sur le passé et un projet pour l'avenir.

La prospective est en effet le domaine par excellence de la liberté :

- Elle s'inscrit en rupture avec la période de la fatalité qui a précédé le siècle des lumières ;
- Elle tourne le dos au déterminisme de Laplace pour qui tout se réduit à une série de causes et d'effets ;
- Elle est au cœur de la période de l'incertitude dans laquelle nous vivons où cet avenir n'est pas déterminé mais est au contraire le résultat des actions qui sont les nôtres.

Comme le dit si bien Derrida « Là où vient ce qui reste à venir, je suis exposé, je suis voué à être libre et à décider dans la mesure où je ne peux pas prévoir, prédéterminer, pronostiquer. On peut appeler ça liberté. Entre le savoir et la décision, un saut est requis, même s'il faut le plus et le mieux possible avant de décider ».

L'attitude prospective consiste à considérer, en effet, que l'avenir est pour l'homme un domaine d'incertitude ouvert à plusieurs futurs possibles. Certains pouvant être considérés comme plus souhaitables que d'autres.

L'attitude prospective est avant tout une attitude d'esprit. Il s'agit de favoriser un mouvement d'esprit exigeant à la fois un constant dépassement de ses représentations et une rigueur imaginative pour voir loin, voir large, analyser en profondeur, prendre des risques et penser toujours à l'homme en le mettant toujours au centre des décisions.

La prospective qui se veut exploratoire cherche à dépasser la simple analyse tendancielle des permanences et des saturations pour s'attacher aux discontinuités, aux ruptures et aux changements possibles, même à ceux que l'on voudrait considérer comme improbables.

#### 4.2. Les principes de la prospective

Par delà la rigueur, cinq principes guident son action :

- Le principe de curiosité qui s'aiguise avec la lecture, et qui est dû peut-être pour ceux qui s'adonnent à la prospective à une inquiétude pathologique comme le dit Cioran, inquiétude qui est le lot des actifs féconds pour paraphraser Thomas More ;

- Le principe d'humilité : un ministre célèbre disait « savez-vous pourquoi le bon dieu a inventé les prospectivistes et les économistes » ? Réponse : pour que les premiers se sentent moins seuls quand ils se trompent en faisant des prévisions ;
- Le principe d'incertitude : se livrer à la prospective, c'est prendre acte que toute pensée sur le futur ne peut être qu'erratique, tâtonnante, parfois un peu obscure, souvent entachée de mille défauts, ignorante en tous cas de toute vérité définitive ;
- Le principe de vigilance, pour être en veille sur des indicateurs d'alerte, des signaux faibles, pour être en écoute et en éveil à ce qui peut se passer ;
- Le principe de vérité : faire de la prospective, c'est assumer le pouvoir de dire a posteriori avec la même énergie là où on a eu raison et là où on s'est fourvoyé. « C'est accepter de quitter le rivage du solide, du vérifiable, pour se faufiler dans le domaine de l'aléatoire, de l'essai, de l'erreur et du doigt mouillé ». C'est aussi accepter quand on doute sur notre utilité, que ce que nous faisons a pour fonction d'alerter, car si la prospective ne détermine pas, elle peut prétendre éclairer celui qui décide.

Pour se résumer en un mot : la prospective ne se rattache à aucune discipline car ce qui est en son cœur, c'est l'indiscipline que génère l'incertitude.

### 4.3. La prospective : une indiscipline mais pas que

Il n'est pas dans mon propos de faire maintenant un atelier de prospective mais il faut considérer que si la prospective est une indiscipline, elle a aussi ses méta règles.

Le futur n'étant ni déterminé ni connaissable à l'avance, le défi principal selon Bertrand de Jouvenel est d'essayer de se représenter la situation actuelle au travers de sa dynamique temporelle longue en faisant le tri entre les phénomènes à caractère conjoncturel, voire anecdotique et les phénomènes peut-être moins immédiatement perceptibles qui constituent les ressorts et les freins fondamentaux de la dynamique sociale.

Quel que soit le présent étudié, il ne peut se comprendre que globalement dans les interrelations, les réseaux et les problèmes qui relient les différents acteurs au sein de ce local,

car tout se tient dans ces enchevêtrements et dans ces interdépendances. Seule une analyse systémique peut permettre de faire vivre ce local en essayant de repérer les tendances lourdes, les incertitudes majeures et les signaux faibles.

Le palimpseste dont nous héritons n'est pas advenu par hasard. Il n'est pas sorti du néant pour reprendre une expression de Bertrand de Jouvenel. Il est le fruit de nombreuses décisions, de nombreux projets imaginés ou mis en œuvre par les hommes et les femmes qui nous ont précédés. Celui qui ne connaît pas son passé ne peut pas imaginer des futurs possibles surtout si l'incertitude est dominante.

Ce territoire que nous habitons est semblable aux territoires voisins mais il s'en distingue et c'est ce qui fait sa spécificité par une identité culturelle, une langue, des histoires familiales, une géographie, des habitudes, une histoire.

L'histoire d'aujourd'hui est la résultante de décisions et de projets du passé. Il est très utile de déceler les logiques qui ont prévalu. De plus, par habitude ou par paresse, les hommes conservent au fil du temps des comportements et des raisonnements qu'ils mettent en œuvre dans des situations comparables. Et parfois, des décisions qui ont conduit au succès passé ne sont plus adaptées aux conditions nouvelles.

Sachant que notre cerveau est producteur d'illusions en ce qu'il nous incite à regarder ce que nous avons déjà regardé, parce que notre paresse nous incite à retenir ce qui nous conforte dans nos certitudes et à rejeter ce qui nous dérange, l'attitude prospective nous oblige à considérer que le réel doit être approché à partir de plusieurs regards même si ces regards nous semblent contradictoires.

En conclusion je vous demande pardon d'avoir été trop long. Mais je voudrais vous dire combien j'ai été impressionné par le travail que vous avez réalisé, par la richesse des informations que vous avez collectées.

Reste à regrouper toutes les données que vous avez collectées au sein de variables que vous considérerez comme significatives, de les faire varier à partir d'hypothèses sous la forme de mini scénarios, de les mettre en perspectives avec des données qui nous échappent, l'énergie, la situation politique du monde... et de réaliser 4 scénarios qui permettront à ceux qui vous liront de pointer les scénarios dont ils ne veulent pas

pour construire à leur tour les scénarios qui guideront leurs décisions. Vous avez osé vous lancer dans une tâche ardue mais exaltante. Vous avez fait le plus difficile.

Permettez moi pour terminer de faire un clin d'œil à Sénèque : « Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que l'on n'ose pas. Mais c'est parce que l'on n'ose pas quelles sont difficiles ».

Je vous remercie de votre attention.

---

## Bibliographie

---

- Andersson, J. A.; de Garine-Wichatisky, M.; Cumming, D.H.M.; Dzingirai, V.; Giller, K.E. (dir.) (2013). In: *Transfrontier Conservation Areas : People living on the Edge*. Londres, Earthscan/Routledge.
- Benko, G.; Lipietz, A. (dir.) (1992). *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*. Paris, PUF.
- Brabendère, L. de ; Mikolajczak, A. (2008). « Ils era une fois... la prospective stratégique ». In: *L'expansion management review*, N°128.
- Caron, P. (2017). « Entre promesses et risques , l'usage du mot territoire dans la pensée du développement agricole ». In: *Des territoires vivants pour transformer le monde*. Quae, 2017.
- Corboz, A. (1983). « Le territoire comme palimpseste ». In: *Diogenè*, n° 121, janvier-mars, 1983.
- Coudel, E. (2017). « Apprentissages sociaux pour le développement territorial ». In: *Des territoires vivants pour transformer le monde*. Quae, 2017.
- Coudel, E.; Tonneau, J.P. ; Rey-Valette, H. (2011). « Diverse approaches to Learning ». In: *Rural and Development Studies: Review of the Literature from the Perspective of Action Learning*. Knowledge Management Research and Practice, 9 (2), 120-135.
- Courlet, C.; Pecqueur, B. (1992). « Les systèmes industrialisés localisés en France : un nouveau modèle de développement ». In : *Les régions qui gagnent* (Benko G., Lipietz A. dir.). Paris, Presses Universitaires de France, 31-345 ?
- D'Aquino, P. (2002). *Accompagner une maîtrise ascendante des territoires : prémices d'une géographie de l'action territoriale*. Habilitation à Diriger des Recherches, Aix-en-Provence, Université Aix-Marseille 1, Institut de géographie.
- Daré, W.; Van Paassen, A.; Durcrot, R.; Mathevet, R.; Queste, J.; Trébail, G.; Barnaud, C.; Lagabrielle, E. (2010). « Apprentissage des interdépendances et des dynamiques ». In: *La modélisation d'accompagnement : une démarche participative en appui au développement durable* (Etienne M. dir.). Versailles, Editions Quae, 223-250.
- Debarbieux, B. et Lardon, S. (dir.) (2003). *Les figures du projet territorial*, Paris, L'Aube.

- Deffontaines, J.-P.; Marcelpoil, E.; Moquay, P. (2001). « Le développement territorial : une diversité d'interprétations ». In: *Représentations spatiales et développement territorial : bilan d'expériences et perspectives méthodologiques* (Lardon S., Maurel P., Piveteau V., dir.). Paris, Hermes, 39-56.
- Duran, P.; Thoenig, J. C. (1996). « L'Etat et la gestion publique territoriale ». In: *Revue française de science politique*, 46 (A), 580-623.
- Durance, Ph.; Godet, M.; Mirénowicz, Ph. et Pacini, V. (1991). *L'avenir autrement*. Paris, Armand Colin.
- Durance, Ph.; Godet, M.; Mirénowicz, Ph. et Pacini, V. (2007). « La prospective territoriale : pour quoi faire ? comment faire ? ». In *Cahiers du Lipsor, Série Recherche*, n°7 de janvier 2007.
- Gimbert, L. (2017). *La prospective pour un retour aux fondamentaux*. Management et avenir, 10Mars.
- Goffman (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne*, Paris, Ed. de Minuit.
- Goux-Baudement, F. (2000). *Donner du futur aux territoires*, Lyon, CERTU.
- Jouvenel (de), H. (2001). « La prospective appliquée aux territoires ». In: *Pouvoirs Locaux*, n° 50, 2001, 40-44.
- Jouvenel (de), H. (2011). *Introduction à la po-rospective au service de l'action*, Institut Destrée, 3 mars 2011.
- Lamarche, T. (2003). « Le territoire entre politique de développement et attractivité ». In: *Etudes de communication*, 26, revue en ligne : <http://edc.revues.org...lyon3.fr/122> (consulté le 27 novembre 2006).
- Lemoisson, P.; Passouant, M. (2012). « Un cadre pour la construction collaborative de connaissances lors de la conception d'un observatoire des pratiques territoriales ». In: *Cahiers Agricultures*, 23 (1), 11-17.
- Levy, P. (1994). *L'intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace*, Paris, Découverte.
- Le Berre, M. (1995). « Territoires ». In: Bailly, A. ; Ferras, R. et Pumain, D. (dir.). *Encyclopédie de géographie*, Paris, Economica.
- Merlin, P.; Choay, F (dir.) (1988). *Dictionnaire de l'urbanisme et de l'aménagement*, Paris, PUF.
- Paquot, T. (2011). « Qu'est-ce un territoire ». In: *Vie sociale*.
- Pecqueur, B. (1996). « Processus cognitifs et construction des territoires économiques ». In : *Dynamiques territoriales et mutations économiques* (Pecqueur B., dir.), Paris, L'Harmattan, 109-228.
- Perreur, J. « Villes et territoires face aux défis de la globalisation », *Revue d'Economie Régionale & Urbaine* 2007/4 (novembre), p. 563-571. DOI 10.3917/reru.074.0563
- Pesqueux, Y. *La notion de territoire*. colloque Propedia – Observatoire économique des banlieues, Dec 2009, Paris. HAL id : Hal-Archives ouvertes.fr 00479794
- PIC. *La ville qui mange*. Contribution stratégique à l'invention d'un nouveau modèle de développement. Synthèse de la rencontre internationale de Rome, 23 mars 2011. Fondation Charles Léopold Meyer.
- Plassard, F. (2002). « Une approche rétrospective de la prospective : le scénario de l'inacceptable ». In : *Géocarrefour*, vol 77, n° 2, 2002, p. 197-214.
- Tonneau, J.P. (2003). *De la communauté au territoire, un itinéraire de recherche pour le développement*. 4 volumes, habilitation à diriger des recherches en sciences économiques, sciences humaines et sciences juridiques et politiques, Paris/Montpellier, Université Paris 1-Panthéon-Sorbonne/Cirad/Tera/Rev.
- Tonneau, J.P. (2017). « Le territoire, un vecteur de réponse à la crise du développement ». In: *Des territoires vivants pour transformer le monde*. Quae, 2017.
- Tonneau, J.P. (2017). « Les observatoires territoriaux: un outil de développement ». In: *Des territoires vivants pour transformer le monde*. Quae, 2017.
- Viard, J. (2001). *La société d'archipel ou les territoires du village global*, Paris, L'Aube.

---

## Notes

1. Professeur émérite à l'Université de Lyon et Président de la section prospective du Conseil Economique Social et Environnemental de la Région Auvergne Rhône Alpes, CESER. Expert de justice.