CHAPITRE II

INITIER ET SIMULER L'ENSEMBLE DU PROCESSUS :

LES ATELIERS DE PROSPECTIVE STRATÉGIQUE

1. Une offre appropriée : les Ateliers de prospective

2. Les trames des Ateliers de prospective

3. Guide pratique pour la prospective stratégique d'entreprise

**4. Recommandations pour une prospective territoriale**

**5. Une voie nouvelle : fournisseurs et clients**

**réfléchir en commun aux futurs possibles pour mieux s'y préparer**

**6. Prospective participative et stratégie confidentielle**

Avant de se lancer dans un exercice plus ou moins lourd de prospective stratégique, il est sage de prendre le temps du temps de la réflexion sur la nature du problème posé, sur la manière dont on entend s'y prendre pour chercher des réponses et les mettre en oeuvre. En effet, il est inutile de perdre du temps sur des faux problèmes et un problème bien posé est à moitié résolu. Lors du lancement d'une réflexion de prospective stratégique, devant impliquer souvent plusieurs dizaines de personnes sur de longs mois, il est aussi utile de simuler l'ensemble de la démarche qui va être suivie, en faisant le compte à rebours des objectifs et des échéances intermédiaires, le choix des méthodes étant non seulement subordonné à la nature du problème identifié, mais aussi aux contraintes de temps et de moyens du groupe chargé de la réflexion.

Depuis le milieu des années quatre-vingt, la démarche des Ateliers de prospective stratégique s'est imposée pour répondre à ces préoccupations. Nous la présentons dans les premières parties de ce chapitre avant de rappeler les principales recommandations pour mener des démarches de prospective stratégique et territoriale. Nous proposons aussi une voie nouvelle : les réflexions prospectives entre fournisseurs et clients.

1. Une offre appropriée : les Ateliers de prospective[[1]](#footnote-1)[[2]](#footnote-2)

Pendant plusieurs années, nous avons animé un séminaire de formation à la "vigilance prospective" pour la quarantaine de cadres supérieurs nouvellement promus de Renault. En 1985, il nous a été demandé d'imaginer un mode de formation plus participatif, où les auditeurs ne seraient plus seulement consommateurs de prospective, mais aussi producteurs de réflexion sur les changements prévisibles et leurs conséquences stratégiques. C'est ainsi qu'ont été définis, dès 1985, trois types d'Ateliers de prospective sur :

1) l'anticipation et la maîtrise du changement,

2) la chasse aux idées reçues,

3) les arbitrages court terme et long terme.

En 1989-1990, un quatrième type d'atelier a été proposé sur l'arbre de compétence passé, présent et futur de l'organisation (entreprise, administration) ou de la collectivité territoriale (région, département, ville). A l'usage, ce qui n'était au départ qu'un outil de formation s'est transformé en outil de lancement d'un exercice de prospective pour un groupe, un service, etc. permettant de mieux définir le problème posé, les priorités de la réflexion face aux enjeux, d'identifier les possibilités d'actions stratégiques et surtout de simuler en quelques heures l'ensemble de la démarche qui va ensuite se dérouler sur plusieurs mois. Le groupe de réflexion est ainsi mieux à même de prendre conscience des difficultés qu'il risque de rencontrer et de se définir une méthode de travail efficace, eu égard aux spécificités des problèmes et aux conditions de leur approche.

Les Ateliers de prospective peuvent concerner tous les groupes de dix à cent personnes, ayant un "vécu commun" qui souhaitent réfléchir ensemble sur les changements possibles et souhaitables afin de mieux les maîtriser et les orienter. Le nombre idéal pour un groupe de prospective paraît se situer aux environs de trente. Il est alors possible de constituer un nombre limité de sous-groupes de cinq à dix personnes, se répartissant entre les divers types d'ateliers. Il est souhaitable d'avoir au moins deux sous-groupes sur l'anticipation du changement (afin de comparer les résultats) et toujours un sous-groupe sur la chasse aux idées reçues. Ainsi, une partie du "non dit" peut être dit et cet atelier va jouer un rôle de garde-fou et de défouloir pour l'ensemble.

Dans un schéma type d'ateliers, il y a donc une trentaine de participants réunis pour deux jours. Il serait difficile de nager dans les eaux du futur sans un minimum de préparation intellectuelle ; il faut aussi décaper les cerveaux rouillés par les habitudes de pensée. C'est la raison pour laquelle les ateliers ne commencent que l'après-midi du premier jour pour se terminer le lendemain soir. La mise en orbite est assurée par une conférence-débat d'introduction à la prospective. Il s'agit d'analyser les causes d'erreurs de prévision, de mettre en garde contre les idées reçues, de planter le décor futur (tendances probables, incertitudes majeures) et de montrer la métamorphose obligée des structures et des comportements face aux mutations. La conférence doit être le contraire d'un exposé académique mais plutôt provoquer "un choc du futur", une mise en condition du prospectiviste en herbe.

Dans la matinée du deuxième jour, le conférencier-animateur peut utilement apporter un éclairage sur la boîte à outils de prospective. Naturellement, les trames de ces ateliers doivent être adaptées au contexte. Mais dans l'ensemble, elles sont presque tout terrain et d'une grande efficacité.

Ce séminaire permet aux participants de découvrir et de s’initier aux principaux concepts et outils de prospective stratégique aisément appropriables. L’ambition de ces journées est d’opérer une immersion complète des esprits dans la pensée prospective au service de l’action stratégique. Les ateliers de prospective permettent d’identifier et de hiérarchiser en commun les principaux enjeux du futur pour l'entreprise ou le territoire au sein de son environnement futur, national et international. A l’issue de ces deux jours, les participants sont en mesure de préciser les priorités, les objectifs, le calendrier et la méthode à suivre pour organiser la réflexion de prospective stratégique.

Depuis 1985, nous avons suivi la voie de ces ateliers près d'une centaine de fois en les adaptant certes au contexte, mais sans rien changer ou presque aux trames et à l'alternance entre les temps de production active et de consommation passive des participants. Le module sur deux journées est de loin préférable pour enclencher la dynamique sans épuiser l'attention. Une journée ne suffit pas à transformer l'essai et à donner envie aux participants d'aller plus loin. On trouvera dans l'encadré ci-après quelques-uns des cas d'application de ces ateliers.

***Ateliers de prospective stratégique***

( quelques références d’interventions depuis 1985)

\* Renault \* Bongrain \* Lesieur \* Chanel \* Synthelabo \* EDF-GDF (distribution, équipement, DPRS, combustibles) \* Direction Armement Terrestre \* Ministère de l’Education Nationale \* Fédération de l’enseignement privé \* Direction Départementale de l’Equipement (Moselle) \* Ville de Montpellier   
\* Ville de Vierzon\* Ministère de la Recherche \* CNRS \* Agence Française pour la Maîtrise de l’Energie  
\* Bassin d’emploi de la région centre \* Agence Nationale pour l’Amélioration de l’habitat \* Direction des hôpitaux \* Sollac \* Cité des Sciences et de l’Industrie \* SNCF \* CCI de Bordeaux \* Ministère du Tourisme \* Ministère de la Jeunesse et des sports \* CIRAD réunion \* Pays Basque \* Département des Ardennes \* Bull \* ICL \* CCI de Bayonne \* RCI \* BASF \* Crédit Mutuel \* CFDT \* TOTAL \* Gaz de France.

Donnons un exemple de programme type ayant pleinement réussi à susciter l'adhésion des participants : BASF agriculture et ses distributeurs. Nous reviendrons sur ce cas à plusieurs reprises au cours de cet ouvrage en raison de son caractère innovant (§5 de ce chapitre) et illustratif de l'utilisation intelligente de la boîte à outils de prospective stratégique par un groupe de réflexion composé de professionnels   
(cf. chap X).

***Programme séminaire***

***BASF agriculture et ses distributeurs***

*Venise , mars 1995*

Premier jour

9h00 à 9h30 Ouverture du séminaire par Bernard Lafourcade,

directeur de la division produits pour l'agriculture

9h30 à 11h00 **Introduction à la prospective** par Michel Godet,

1. La prospective, un état d'esprit

- pour quoi faire ? comment faire ?

- vraies questions, faux problèmes

2. A l'aube du XXIe siècle

- tendances probables, incertitudes majeures, risques de rupture

- conséquences pour la France

3. Les entreprises face aux mutations

11h30 à 12h00 Débats

12h00 à 12h45 **Les grandes tendances en agrochimie**

**-** le point de vue de BASF par Bernard Lafourcade et ses collaborateurs

14h00 à 14h15 Présentation des principaux résultats des questionnaires de préparation

14h15 à 14h30 Présentation synthétique des ateliers

14h30 à 17h00 **Ateliers de prospective :**

Atelier 1 : **anticiper le changement et les inerties.** L'objectif de cet atelier est de repérer les principaux changements et inerties qui auront un impact sur la filière de distribution agricole au cours des dix prochaines années.

atelier 2 : **chasser les idées reçues sur la filière de distribution agricole et son environnement.** L'objectif de cet atelier est de repérer les idées reçues qui ont un impact important sur les comportements des acteurs de la filière de distribution agricole, notamment des comportements des clients, des concurrents, du personnel , etc. influencés par ces idées reçues.

17h30 à 18h00 **Restitution des ateliers et synthèse**

Deuxième jour

9h00 à 10h00 **La boîte à outils de prospective stratégique**

Présentation détaillée et illustrée de la boîte à outils. Typologie des méthodes en fonction des problèmes : identifier les principaux enjeux, analyser le jeux des acteurs, réduire l'incertitude, identifier et évaluer les options stratégiques, identifier les plans d'actions.

10h00 à 12h30 **Ateliers de stratégie**

Atelier 1 (suite) : **agir face aux changements et aux inerties**

L'objectif de cet atelier est d'identifier les actions à mettre en oeuvre pour lutter contre les changements et inerties défavorables ou, à l'inverse, pour bénéficier des changements et inerties favorables. C'est aussi l'occasion d'initier les participants à une technique d'animation efficace pour préparer en commun un plan d'action cohérent. Il leur est demandé de proposer cinq à dix actions concrètes.

Atelier 2 (suite) : **agir face aux idées reçues**

L'objectif de cet atelier est d'identifier les actions qu'il faudrait mettre en oeuvre pour lutter contre les idées reçues défavorables ou, à l'inverse, s'appuyer sur celles qui sont favorables.

14h30 à 16h00 **Restitution des ateliers et synthèse**

Conclusions : évaluation du séminaire et définition en commun de la méthode à suivre pour organiser la réflexion prospective autour des principaux enjeux de la filière de distribution agricole dans son environnement futur.

Les Ateliers de prospective doivent d'abord servir de rampe de lancement d'un processus de réflexion et de maîtrise du changement. Dans certains cas, cependant, il est apparu que l'utilité de ces ateliers pouvait être plus immédiate. C'est ainsi que pour un service d'études d'un grand groupe industriel, il a paru judicieux de traduire les enjeux du futur (issus des ateliers, en termes d'objectifs associés), d'identifier les sous-objectifs, actions, projets et études contribuant à ces objectifs (selon la technique des arbres de pertinence) et de rapprocher ce schéma potentiel de la réalité des études et projets en cours. On a été ainsi à même de repérer, très vite, les actions en cours dont la finalité était imprécise, et les enjeux importants pour lesquels des actions nouvelles s'imposaient.

2. Les trames des Ateliers de prospective

Afin de mieux préparer les participants au séminaire, il est utile de leur faire remplir au préalable un questionnaire simple sur les changements auxquels ils ont été confrontés dans le passé et la manière dont ils ont réagi, ainsi que sur les changements qu'ils anticipent et ce qu'ils font pour s'y préparer. Le retour, généralement anonyme, permet aux animateurs de s'imprégner des problématiques de l'entreprise et du vécu de chaque participant. Une synthèse peut être préparée et faire l'objet d'une présentation en séance plénière avant le début des ateliers.

Nous allons maintenant présenter successivement les trames des quatre ateliers de prospective :

- anticiper et maîtriser le changement,

- chasser les idées reçues,

- arbitrer entre le court terme et le long terme,

- dessiner l'arbre des compétences au passé, présent et futur.

2.1 Anticiper et maîtriser le changement

Cet atelier se déroule en deux phases : exploratoire et normative. La première renvoie à la question : que peut-il advenir ? et la seconde à la question : que puis-je faire ?

- Anticiper le changement (phase exploratoire)

\* Lister les changements technologiques, économiques, sociaux et organisationnels pressentis, souhaités et redoutés par chacun.

L'atelier se déroule de la manière suivante : chacun établit séparément sa propre liste (15 à 20 minutes), ensuite les idées sont recueillies et organisées grâce à plusieurs tours de table. Durée : 1 heure à 2 heures.

Un système simple d'agrégation des points de vue permet de dégager les cinq à dix principaux changements et enjeux du futur parmi les cinquante à soixante-dix items identifiés.

\* Représentation graphique : positionnement des changements sur une matrice “importance x maîtrise”

On représente ces changements graphiquement dans un plan. On évalue le degré de maîtrise que l'on a actuellement sur les changements.

L'axe des ordonnées caractérise l'importance des changements, l'axe des abscisses, la maîtrise actuelle.

***Matrice des changements critiques : exemple dans l'industrie pharmaceutique***



On distingue quatre zones :

- zone A : les changements critiques enjeux du futur, ce sont les changements importants que l'on ne maîtrise pas actuellement ;

- zone B : changements importants bien maîtrisés ;

- zone C : changements moyennement importants que l'on ne maîtrise pas, ce n'est donc pas grave (faiblesses non coupables) ;

- zone D : changements moyennement importants que l'on maîtrise, c'est sans doute pour cela que souvent on en parle beaucoup (forces inutiles).

**- Maîtriser le changement (phase normative)**

\* Identification des objectifs stratégiques face aux enjeux.

\* Actions et moyens pour atteindre ces objectifs (arbre de pertinence)

\* Evaluation du gap stratégique (existant/souhaitable)

Au cours de cette phase normative de l'atelier, les participants se posent notamment les questions suivantes :

- quels sont les autres acteurs impliqués par ces changements ?

- quels sont les leviers d'action (freins ou moteurs) ?

- comment améliorer le contrôle vis-à-vis des changements importants ?

- comment réduire l'importance des changements que l'on ne contrôle pas ? réduire ses faiblesses et utiliser ses forces.

2.2 Chasser les idées reçues

Une idée reçue, fondée ou non, est généralement admise sans qu'il soit nécessaire d'argumenter. Ainsi, entend-on souvent dire :

- "les fonctionnaires ne travaillent pas assez " ;

- "la famille tend à disparaître" ;

- "il faut recruter des diplômés" ;

- "les Français ne sont pas doués pour les langues" ;

- "les jeunes ont moins de connaissance qu'avant".

On demande aux participants de lister les idées reçues qui circulent dans leur domaine (individuellement puis collectivement).

***Exemples d'idées reçues glanées et décortiquées lors de divers ateliers de prospective :***

- Il n'y a plus de chef

- Le client est roi

- Plus on est gros, plus on est fort

- Les femmes s'absentent plus souvent que les hommes

- Les Français sont individualistes

- En France on a des idées, mais on ne sait pas les concrétiser

- Le changement doit commencer par le haut

- La centralisation c'est la négation de toute responsabilité

- La centralisation c'est l'économie d'échelle d'efficacité, pas de déperdition

- La décentralisation c'est responsabiliser mais aussi diluer la responsabilité

- La polyvalence c'est la perte du professionnalisme

- La spécialisation c'est à terme des agents qui ne pourront pas évoluer

- Les consultants sont chers

- Les consultants vendent du vent

- Le consultant se mêle de ce qui ne le regarde pas

- Moins le consultant intervient plus il est efficace

- L'éducation manque de moyens

- La formation est investissement

- La santé n'a pas de prix

- Les médicaments sont chers

- Les Français consomment trop de médicaments

- Le médicament n'est pas un produit comme les autres.

- Il n'y a en Bretagne que l'agriculture et le tourisme

- Tout ce qui n'est pas breton est étranger

- Les Bretons sont unis, vus de l'extérieur.

Puis, on leur pose les questions suivantes :

- ces idées reçues peuvent-elles être, au moins partiellement, considérées comme fondées ou non ? pourquoi ?

- comment expliquez-vous qu'elles aient cours ?

- quelles sont les conséquences de l'existence de telles idées reçues ?

- quelles leçons peut-on tirer de cette analyse ?

- en particulier que peut-on faire pour corriger cette idée reçue si elle est négative ou en tirer parti si elle est positive ?

Nous présentons ici un exemple simplifié d'analyse d'idée reçue : "les consultants sont chers".

Cette idée est elle fondée ou non, pourquoi ?

- la matière grise n'a pas de prix,

- la prestation dépasse le temps facturé (propositions, recherche, documentation, réflexion, etc.),

- il faut comparer le coût par rapport aux résultats obtenus,

- c'est un coût net pour l'entreprise,

- le consultant à un niveau élevé d'expertise,

- il est efficace et sait traiter un problème rapidement.

Pourquoi a-t-elle cours ?

- prix à la journée comparé à un salaire,

- les recommandations paraissent évidentes ex-post,

- poids de l'histoire,

- métier mal connu,

- on ne considère pas le conseil comme un investissement,

- difficulté d'évaluer le retour sur investissement,

- recommandations non suivies, donc chères !

- on privilégie la quantité ; la page au KF (kilo francs),

- le look du consultant,

- c'est une bonne raison de ne pas faire appel à eux.

Conséquences :

- dévalorisation,

- image,

- attirance du gain pour les nouveaux entrants,

- les PME font peu appel au conseil.

Leçons à tirer :

- les idées reçues sont basées sur des informations partiales et partielles (vision par le petit bout de la lorgnette),

- résistance à la nouveauté : système de références connues,

- prétexte pour éviter de se poser les vraies questions.

2.3 Arbitrer entre le court terme et le long terme

- Quels sont, d'après votre expérience, les avantages et les inconvénients des actions programmées sur un délai long (supérieur à l'année) ?

- Quels sont, d'après votre expérience, les avantages et les inconvénients des actions programmées sur un délai court ?

- Quels sont les problèmes d'arbitrage court terme et long terme que vous rencontrez dans votre activité ?

Cet atelier est plus rarement utilisé que les autres. Néanmoins, il convient bien aux publics qui se déclarent a priori peu tentés par la prospective. Nous avons déjà rencontré de telles réactions chez des contrôleurs financiers ou des directeurs de ressources humaines. Quelle que soit leur appétence pour l'avenir, ils ont tous été confrontés à des arbitrages de ce type en matière d'investissement matériel (durée de l'amortissement et coût d'acquisition) ou humain (quelles compétences faut-il préserver ou se doter pour répondre aux défis du futur ?). Le résultat de cet atelier se présente sous forme de critères de décision pour arbitrer entre les actions à court terme et à long terme.

2.4 Dessiner l'arbre des compétences passé, présent et futur

Le concept d'arbre de compétences a été créé par Marc Giget (1989), directeur d'Euroconsult, pour la réflexion stratégique des entreprises. (cf. chapitre III § 1). Il s'agit d'un outil d'analyse et d'évaluation de l'ensemble des compétences technologiques, industrielles et commerciales d'une entreprise. L'établissement de l'arbre de compétences d'une entreprise est un travail approfondi, qui mobilise les principaux responsables de l'entreprise et débouche sur une quantification précise et exhaustive de ses compétences.

L'objectif n'est pas dans le cadre d'un atelier de réaliser une analyse détaillée et une évaluation précise, mais d'utiliser le principe de l'arbre de compétences pour permettre à un groupe de travail de se donner un affichage collectif de la réalité de l'entreprise, de la ville et de la région.

La trame de cet atelier se présente ainsi :

- construire l'arbre du passé (20 ans) et celui du présent en déclinant :

- les racines (métiers, compétences, savoir-faire)

- le tronc (mise en oeuvre, organisation)

- les branches (lignes de produits et services, marchés).

Repérer les points forts et les points faibles par rapport à l'environnement, aux acteurs et à la mise en oeuvre de la stratégie.

Lister les changements majeurs de l'environnement (technologique, économique, politique et social) qui pourraient affecter l'arbre des compétences. Préciser s'il s'agit de changements pressentis, souhaités ou redoutés par chacun.

Repérer les parties de l'arbre (racines, tronc et branches) impliquées par ces changements et préciser les atouts et contraintes par rapport aux autres acteurs.

Construire l'arbre des compétences souhaitable pour le futur (métiers à conserver, développer ou à abandonner).

Nous présenterons aussi, à titre d’exemple, l’arbre de compétences des coopérations agricoles (1985 - 1995), réalisé par un groupe de distributeurs, dans le cadre de la réflexion prospective de BASF Agriculture et ses distributeurs.



Avant de poursuivre dans la présentation de la typologie des problèmes et méthodes, il convient de donner quelques conseils pratiques pour ceux qui doivent lancer des groupes de réflexion prospective.

3. Guide pratique pour la prospective stratégique d'entreprise

Il faut bien reconnaître qu'à coté du grand nombre d’exemples d'exercices de prospective ayant réussi à enclencher un surcroît de motivation des hommes dans un processus d'implication collective, il y a un nombre beaucoup plus restreint de cas où l'anticipation a débouché sur des actions effectivement mises en oeuvre. Pour améliorer la productivité opérationnelle des exercices de prospective stratégique, il est utile de formuler quelques recommandations tirées de l'expérience.

La première condition sine qua non est de savoir bien identifier l'origine et la nature de la demande de réflexion prospective. En d'autres termes, qui est le client ? quel est son pouvoir dans l'entreprise ? quel est réellement le problème posé ? quels sont les autres acteurs concernés ? comment les impliquer dans le processus de réflexion ? comment cette démarche s'insère t-elle par rapport à d'autres en cours, au sein de l'entreprise ? La question des délais est tout aussi essentielle. Nous avons de bons souvenirs (Renault, Péchiney, la Poste, William Saurin ) d'interventions inachevées en raison du départ, non prévu, du dirigeant qui était à l’origine de l'opération. Les successeurs sont rarement preneurs de processus qu'ils n'ont pas initiés, d'où l'importance de l'implication personnelle des dirigeants de l'entreprise dans un comité de pilotage d’exercices de prospective où il faut, à la fois, disposer de temps et ne pas traîner dans la réflexion.

**3.1 Constitution et fonctionnement du groupe technique**

Il faut clairement préciser le mandat des groupes (problème posé, objectif recherché, origine de la demande, destinataires des résultats et délais de réalisation). La rédaction des documents intermédiaires et du rapport final est placée sous la responsabilité collective du groupe technique qui rapporte régulièrement au comité.

Il est préférable que le groupe fonctionne sous la responsabilité d'un "pilote" identifié et choisi en son sein. C'est ce dernier qui joue le rôle d'animateur et coordonne le partage des tâches et les responsabilités entre les participants. Le pilote doit assurer sa mission jusqu'au bout du mandat et ne pas changer en cours d'étape. Il veille en permanence au respect des délais et corrige avec le groupe les glissements éventuels en révisant les moyens et les outils plutôt que les objectifs.

**3.2 Des ateliers de lancement pour poser le problème**

**et définir la méthode de travail**

Il est judicieux de commencer par un séminaire de deux jours, si possible en résidentiel, où le groupe se constitue et est initié aux outils et méthodes qui pourraient lui être utiles. Ainsi, le groupe n'est pas seulement consommateur de formation mais aussi producteur de réflexion sur le problème posé. Il se jette à l'eau à l'occasion des Ateliers de prospective déjà évoqués.

A l'issue de ces deux jours, le groupe est en mesure de mieux préciser le sujet et de définir une méthode de travail en commun. La méthode n'est complètement validée qu'après quelques semaines de recul, lors de la réunion suivante.

**3.3 L’organisation et la répartition des tâches**

La bonne cadence paraît la suivante : trois ou quatre réunions rapprochées au départ, au moins trois réunions par an en régime de croisière, trois ou quatre réunions rapprochées pour la conclusion. L'expérience montre qu'il est prudent de fixer le calendrier des réunions et des objectifs pour cinq ou six séances à l'avance.

Il n'y a pas de réunion sans ordre du jour, ni compte rendu. Chaque membre du groupe doit rendre compte à chaque séance de l'état d'avancement des travaux sous sa responsabilité. A la fin de chaque réunion, sont précisées les tâches de chacun et l'ordre du jour de la réunion suivante.

Il convient aussi de consulter les spécialistes avant de se lancer dans un choix de méthode et plus encore dans une application, d’interroger les experts externes et internes (techniques, opérationnels), de réaliser les entretiens en binôme et de rédiger le compte-rendu sur le champ. Si nécessaire, on recourt à la sous-traitance pour certains points techniques ou sectoriels.

Constituer un groupe de travail n'est pas toujours facile (il faut réunir une variété de compétences et de tempéraments). Mais le plus difficile est de choisir un animateur interne capable d’investir une grande partie de son temps ouvrable sans compter le hors ouvrable quand il le faut. L'animateur prépare les réunions, rédige les compte-rendus, prend des notes et doit impliquer les membres du groupe en répartissant les tâches. L'animateur doit aussi anticiper et programmer les étapes, les problèmes et les méthodes.

C'est en cela que le rôle d'un expert extérieur peut lui être utile. L'apport de l'expert n'est pas seulement méthodologique ; celui-ci doit aussi réagir aux idées du groupe et avancer des réflexions provocantes à l'occasion. L'expert extérieur n'est pas indispensable à toutes les réunions, c'est à l'animateur de faire appel à lui en tant que de besoin.

**3.4 Choix de la méthode : efficacité, motivation et communication**

Le choix d'une méthode n'est pas imposé a priori, mais est indispensable pour l'efficacité des réunions ; sans méthode, pas de langage commun, d'échange, de cohérence, ni de structuration des idées. Cependant, la méthode n'est pas une fin en soi, et il ne faut pas être prisonnier de ses résultats, il s'agit seulement d'une aide à la pertinence de la réflexion.

Une méthode rigoureuse est aussi un facteur précieux pour la cohésion du groupe et sa motivation à laquelle contribuent les résultats intermédiaires qui doivent être diffusés. Enfin, le choix de la méthode doit se faire en fonction des problèmes (cf. séminaire de lancement), des contraintes de délai et dans un souci de communication des résultats. Les outils doivent être suffisamment simples pour rester appropriables par les utilisateurs et les destinataires.

***A propos des réunions inefficaces***

La conduite efficace des réunions ne s'improvise pas. Parmi les déviations classiques, le Dr Victor Bataillard, auteur de la méthode de COM-Tableaux, cite notamment :

"Des discussions sans fin, sur des points de détail, font perdre de vue les objectifs principaux :

- les personnes qui dirigent la réunion préfèrent s'écouter plutôt que d'écouter les autres. Elles sont persuadées du succès de la réunion alors que les participants n'ont même pas eu la possibilité d'exprimer leur point de vue,

- des discussions sont engagées sur des points qui ne sont pas clairs pour tous ou qui n'intéressent qu'une partie des participants,

- des interventions essentielles ne sont pas consignées sur le compte-rendu de séance, ni d'une autre manière et plus particulièrement lorsqu'elles ne proviennent pas du participant le plus important,

- les personnes qui dirigent la réunion ne s'en tiennent pas à l'ordre du jour,

- les personnes qui dirigent la réunion préfèrent bavarder que de conduire la séance".

Pour conduire efficacement les réunions, il existe plusieurs méthodes : Com-tableaux[[3]](#footnote-3), Metaplan, Creaplan, etc. Elles ont plusieurs points communs. Outre leur origine germanique (le souci d'efficacité, même dans la créativité), il faut citer l'utilisation astucieuse de cartes de couleurs et de formes différentes (rectangulaires, ovales et rondes), des cartes vertes pour les arguments positifs, oranges pour les critiques, des gommettes adhésives, etc. Tous les participants s'expriment librement mais brièvement par écrit (pas plus de trois lignes ou sept mots par carte) et trente secondes pour parler. Les idées hors des thèmes sont affichées mais débattues après. Les différences d'opinion sont repérées par le symbole d'un éclair. Chacun assure l'intendance pour tous. Les résultats affichés préfigurent déjà le compte-rendu.

Il s'agit moins d'appliquer à la lettre ces méthodes que de s'imprégner de certaines règles quitte à se les approprier autrement. Il en va ainsi de l'obligation absolue pour l'animateur de préparer la réunion (objectif, méthode, réponses aux questions prévisibles, propositions pour la suite, etc.). Dans les Ateliers de prospective, nous utilisons des méthodes moins systématiques mais tout aussi efficaces de travail. En imposant des temps de silence, qui autrement sont rares dans les groupes, et en utilisant des systèmes simples de vote et d'expression réversible comme le post-it note.

**4. Recommandations pour une prospective territoriale**

Ayant eu la chance de participer directement ou de bien connaître plusieurs exercices de prospective territoriale (Pays Basque 2010, Ile de la Réunion, Lorraine 2010, Ardennes, Ille-et-Vilaine, Pyrénées Atlantiques, etc.), nous voudrions ici tirer quelques leçons, des succès et des échecs.

La crédibilité, l’utilité et la qualité d’un exercice de prospective territoriale passent par le respect strict de certaines conditions : en particulier, il ne faut absolument pas sous-traiter complètement à l’extérieur la réflexion sur son avenir. Trop de collectivités ont cru bien faire en confiant la prospective de leur territoire à un cabinet réputé et habitué à répondre aux appels d’offres. Quelques dizaines d’allers et retours Paris-province ne peuvent donner autre chose qu’un volumineux dossier.

Dans une étude, quelle que soit sa qualité, le rapport final compte moins que le processus qui y conduit. D’où l’importance qu’il y a, à s’appuyer sur les capacités d’expertise locale, et à profiter de l’exercice de prospective pour enclencher une dynamique de changement, au moins dans les esprits. En effet, c’est en suscitant une réflexion globale au niveau local que l’on fera naître le désir d’un rapprochement des idées et d’une mise en cohérence autour d’un, ou plutôt de plusieurs projets pour le territoire.

Cinq suggestions résultent de ce qui précède :

1) c’est moins une étude de prospective qu’il s’agit de réaliser qu’un processus de réflexion participative qu’il convient d’initier. Cette appropriation de l’anticipation prend du temps mais s’avère indispensable si l’on veut faire émerger des projets partagés par les forces vives du territoire et cohérents avec les évolutions prévisibles de l’environnement général et de ses contraintes à l’horizon considéré ;

2) les éventuels consultants choisis pour animer l’exercice doivent répondre à plusieurs critères complémentaires :

- neutralité vis-à-vis des principaux acteurs du territoire et donc le plus souvent mais pas nécessairement étrangers à la région,

- indépendance d’esprit et libre pensée susceptible d’exprimer le “non-dit” sans provoquer le rejet,

- rigueur scientifique dans la démarche et l’utilisation éventuelle des méthodes,

- pragmatisme et souplesse dans l’organisation et l’animation du processus.

Les consultants sont donc d’abord des animateurs expérimentés capables de susciter l’adhésion et l’enthousiasme autour d’un processus participatif de prospective stratégique. Très concrètement, ce dernier peut prendre la forme de plusieurs groupes de réflexion organisés de manière locale dans les principaux bassins de vie du terrritoire. Les “livres jaunes” issus de l’appropriation ne suffisent pas pour guider l’action. Il convient de nourrir la réflexion des groupes de prospective par des “livres bleus” c’est-à-dire des monographies intersectorielles réalisées par des experts ou des groupes d’experts. Les consultants sont donc aussi des hommes de synthèse qui ont en charge la responsabilité de la rédaction finale. De ce point de vue, leur autorité, leur compétence et leur réputation scientifique sont indispensables pour rendre acceptable un rapport qui ne pourra se limiter à évoquer les zones de consensus mais devra mettre sur la table les questions clés pour l’avenir du territoire ;

3) prendre “le temps du temps” de l’appropriation, c’est en général s’accorder six à neuf mois. Il faut donc lancer le processus le plus tôt possible. C’est la raison pour laquelle le lancement d’un appel d’offre est souvent préjudiciable au temps utile et nécessaire pour l’appropriation. Au demeurant, si un appel d’offre peut se justifier pour une étude avec un cahier des charges bien précis, cette procédure est mal adaptée pour choisir les consultants les plus aptes à animer un processus participatif inévitablement contingent ;

4) outre l’équipe de consultants, il faut naturellement mettre en place un comité de pilotage de la réflexion de prospective stratégique du territoire à l’horizon considéré, rassemblant le maximum d’acteurs locaux. Mais il faut aussi constituer un secrétariat permanent de ce comité comprenant une, deux ou trois personnes mises à disposition par leurs organismes, pendant la durée de l’opération, même à temps partiel, pour jouer un rôle actif dans le processus. Ce secrétariat assure l’interface avec les consultants et est chargé de préparer et d’organiser sur place les réunions, manifestations et entretiens nécessaires. L’idéal est de disposer d’un à deux bureaux avec accès à des salles de réunions dans un lieu “neutre”;

5) quelle que soit la démarche adoptée, il est utile, là aussi, de marquer le lancement de l’opération par un séminaire de deux jours de formation-action à la prospective stratégique sur le thème général du territoire à un horizon particulier 2015 ou 2025 par exemple. D’abord conçu pour les entreprises, ce séminaire d’initiation et de lancement d’un processus participatif de prospective stratégique s’est avéré bien adapté aux besoins de la prospective territoriale comme en témoignent les exemples de Vierzon, du Pays Basque ou de l’Ile de la Réunion où les séances plénières ont rassemblé deux à trois cents personnes et les groupes de travail ont permis d’impliquer de vingt-cinq à soixante personnes au total.

Les outils de la prospective d’entreprise sont aussi utiles en prospective territoriale dans la mesure où les méthodes correspondantes sont d’abord au service de la structuration et de l’organisation d’une réflexion collective. Ils facilitent la communication, stimulent l’imagination et améliorent la cohérence des raisonnements.

Cependant, la prospective territoriale est plus difficile à mener qu’une prospective d’entreprise pour les consultants impliqués dans l’animation. L’origine et les finalités de la demande sont rarement claires ; les interlocuteurs ont des attentes multiples et souvent contradictoires ; les moyens financiers ne sont pas toujours à la hauteur des objectifs poursuivis. Bref, le consultant est un fusible idéal lorsque les incohérences deviennent trop fortes. Le moins risqué pour l’image, le plus facile pour la communication et pour les consultants consiste à se contenter d’un rapport d’étude classique. Malheureusement, cette solution est peu opérationnelle et sans effet durable, car elle oublie que l’appropriation est indispensable pour passer de l’anticipation à l’action.

***Les trois couleurs du triangle grec et les trois temps de la prospective territoriale***

Les trois couleurs du triangle grec (le bleu de l’anticipation, le jaune de l’appropriation et le vert de l’action) permettent d’organiser la prospective territoriale en trois temps bien distincts caractérisés par trois types de documents :

- un livre bleu. Ce document a pour objet de fournir un vision globale de l’environnement passé, présent et futur du territoire. S’appuyant sur une synthèse de chiffres clés, il comporte des éléments de diagnostic; il relève les points controversés et dégage les tendances probables, les incertitudes majeures et les risques de ruptures possibles. Ce document, à vocation monographique, peut en grande partie être sous-traité auprès d’un consultant extérieur ;

- des livres jaunes où chaque centre opérationnel formule ses propositions d’actions locales pour se préparer aux changements globaux pressentis dans le livre bleu (pré-activité), mais aussi pour aller dans le sens des objectifs stratégiques et des projets locaux (pro-activité). De tels livres jaunes peuvent émaner de services d’entreprises ou de collectivités territoriales, ils traduisent l’appropriation collective de la prospective territoriale.

- un livre vert qui propose un plan stratégique global du territoire de la région et de la ville, à chaque objectif est associé à des actions et vice-versa. Ce livre réalise une synthèse du livre bleu et des livres jaunes. Ce livre vert, à vocation stratégique, engage les dirigeants et les élus. Il est donc produit sous leur seule responsabilité.

**5. Une voie nouvelle : fournisseurs et clients**

**réfléchir en commun aux futurs possibles pour mieux s'y préparer**

**5.1 Origines de la démarche**

La division agriculture de BASF fournit des coopératives et des négociants distributeurs en engrais et en phytosanitaire. Elle a acquis récemment une position de leader sur le marché français. Afin de consolider cette position, ses dirigeants ont souhaité renforcer de façon durable leurs relations avec les directeurs généraux des sociétés de distribution et non plus seulement avec les directeurs d'achats comme c'était le cas jusque là.

Plutôt que d'offrir aux dirigeants concernés un voyage de loisirs, offre banale dans ce secteur, ou de travailler sur une "nième" charte qualité, il a été décidé de proposer, à ces responsables de P.M.E. généralement pris par le quotidien, l'opportunité de réfléchir aux grands enjeux du futur qui conditionneront, demain, leur réussite ou leur échec. Tel fut l'objet du séminaire de Venise, au printemps 1995, dont le programme a déjà été évoqué au début de ce chapitre.

**5.2 Une réflexion prospective autour d'enjeux partagés**

Dans un premier temps, il a été proposé aux dirigeants de la distribution de participer à un séminaire de prospective de deux journées de formation et de réflexion sur l'avenir de l'ensemble de la filière. Il leur a été demandé de réfléchir ensemble (fournisseurs et clients), aux facteurs de changements et aux inerties qui affecteront l'avenir de la filière d'ici à 2005, ainsi qu' aux idées reçues qui courent sur ces sujets. Puis, après cette phase d'exploration, toujours au sein d'ateliers, les participants ont, pour quelques grands enjeux identifiés lors de l'étape précédente, recensé les actions qu'il faudrait mettre en place afin de mieux les maîtriser.

A l'issue de ces deux journées, les participants avaient suffisamment "produit" de réflexions pour être convaincus de l'efficacité de ce type de travaux prospectifs, tout en restant conscients de la nécessité d'approfondir certains thèmes particulièrement cruciaux pour leur avenir. Ils ont ainsi souhaité que cette réflexion prospective se poursuive sous l'égide de BASF.

Un compte-rendu de ces deux journées a été réalisé. L'objectif était d'une part de permettre aux participants de reproduire, s'ils le souhaitaient, une démarche comparable au sein de leurs entreprises, et d'autre part de dégager les thèmes de réflexion prioritaires. C'est en effet à partir de ces thèmes qu'ont été constitués des groupes de travail comprenant des cadres opérationnels de BASF et des dirigeants volontaires des sociétés clientes (plus de 80 % des personnes présentes au cours du séminaire de Venise). Pour explorer chacun de ces thèmes, il a été prévu six réunions au cours de l'année suivante, permettant à l'aide des outils de la prospective (construction de scénarios d'environnement, analyse du jeu d'acteurs, analyse des arbres de compétences, etc.) de mieux explorer les futurs possibles de la filière, les stratégies gagnantes des distributeurs et enfin les objectifs communs sur lesquels distributeurs et fournisseurs ont un intérêt à s'entendre.

Ces travaux ont été préparés de concert avec l'équipe de consultants en ce qui concerne la conception d'une démarche adaptée, la mise à disposition d'outils appropriés et l'animation des groupes de travail. Pour ce qui est des aspects documentaires, de la recherche d'experts et des analyses préalables nécessaires, les services concernés de BASF ont été mobilisés. Les travaux des sous-groupes ont été présentés, au cours des six réunions prévues, à l'ensemble des participants. Le tout a donné lieu à un séminaire de synthèse à Lisbonne, en juin 1996, rassemblant la majeure partie des participants de Venise, ainsi que quelques clients importants qu'il convenait de sensibiliser aux résultats de l'exercice.

**5.3 L'intérêt de la démarche**

La démarche menée par la Division agriculture de BASF et ses principaux clients est exemplaire à bien des égards :

- à notre connaissance, c'est la première fois qu'une entreprise s'engage dans une réflexion prospective avec ses partenaires afin de mieux se préparer ensemble à un avenir commun ;

- cette démarche fait la part belle à l'appropriation sans négliger la qualité de la réflexion, comme on pourra le constater dans le chapitre X. Ce sont les dirigeants des sociétés concernées qui ont eux-mêmes été les producteurs de cette réflexion ;

- c'est aussi un exemple où l'instigateur de la démarche, la Division agriculture du groupe BASF, a laissé toute liberté de réflexion aux participants, sans aucune censure , ni au moment de la réflexion ni dans sa diffusion élargie maintenant aux administrateurs et au personnel des coopératives agricoles ;

- il s’agit vraiment d’une prospective stratégique puisque l’acteur BASF a d’ores et déjà révisé ses orientations stratégiques en matière d’environnement et élaboré une charte l’engageant vis-à-vis de ses clients dans une véritable éthique de développement concerté ;

- enfin, l’intérêt de cet exercice réside aussi dans l’utilisation raisonnable de   
quelques-uns des principaux outils de la prospective stratégique (Ateliers, analyse morphologique pour la construction des scénarios, jeux d’acteurs, arbres de compétences, analyse multicritères). Ils ont permis d’organiser et de structurer la réflexion prospective dans un nombre limité mais efficace de réunions.

Pour toutes ces raisons, la publication des résultats de cette expérience est heureuse. En effet, les exercices de prospective d'entreprise diffusibles auprès d'un large public sont plus rares qu'on pourrait l'imaginer. Leur communication est souvent limitée en raison des aspects stratégiques de certains thèmes abordés. En corollaire, les travaux publiés le sont souvent du fait de leur caractère général et de l'esprit participatif dans lequel ils se sont déroulés. L'exercice réalisé au sein de la Division agriculture de BASF se situe à mi-chemin entre ces deux extrêmes : nettement participatif, puisqu’il a impliqué presque une centaine de personnes, dans et hors l'entreprise ; il a porté sur des thèmes hautement stratégiques pour les acteurs concernés de la filière qui relie les industriels fournisseurs aux agriculteurs en passant par les distributeurs.

**6. Prospective participative et stratégie confidentielle**

Si certains travaux de prospective doivent rester confidentiels (notamment les analyses de stratégies d’acteurs), il reste que l’organisation de la démarche prospective doit être conçue comme une démarche d’appropriation collective dans laquelle chacun est un acteur à tous les niveaux de l’entreprise ou de la collectivité territoriale. Cette démarche doit permettre de préparer les esprits aux changements souhaitables de l’environnement de l’entreprise et de sa culture.

Cette décentralisation opérationnelle de la démarche suppose un minimum de centralisation autour des axes stratégiques majeurs de l’entreprise. Cette cohérence peut être assurée par la mise en place d’un Comité de Pilotage, qui rend compte au Comité de Direction, et qui a en charge d’animer et de coordonner les travaux des groupes techniques de la prospective et de s’assurer de la prise en compte des orientations retenues.

En principe, une démarche d’anticipation peut s’adresser à tout le personnel. Les expériences menées par ailleurs montrent que le succès passe par la liberté d’expression et la motivation individuelle dans les limites des objectifs stratégiques avancés par la Direction Générale. Ces objectifs peuvent faire l’objet d’une “charte” lors du lancement de l’opération, charte précisant les règles du jeu de l’exercice. Si ces règles du jeu sont affichées dès le départ et respectées tout au long de l'exercice, la participation prospective ne gêne pas la confidentialité de la stratégie et la rend même, peut-être, plus acceptable.

Les conclusions tirées à l'issue d'un séminaire, par la direction de la stratégie d'une grande entreprise de services, montrent tout le “miel” qui peut être retiré de cette prospective participative : "les participants au séminaire n’ont pas été seulement des “consommateurs” mais aussi des producteurs de réflexion prospective" (...) "le travail en sous-groupes a permis aux participants de s’impliquer activement et de produire une masse d’idées remarquable par sa diversité et sa liberté de pensée. Plus d’une centaine de facteurs de changements ont été identifiés" (...) Et le même rapporteur de poursuivre en relevant que : "les groupes se sont attachés à bien distinguer deux dimensions souvent confondues : l’importance des changements et la maîtrise de ceux-ci. Il y a certains changements dont on parle beaucoup, même s’ils ne sont pas importants, uniquement parce que l’on “sait faire”. Inversement, il y a des enjeux importants dont on ne parle guère parce qu’ils sont “tabous”. Les ateliers ont montré que l’entreprise maîtrise d’autant mieux les changements que leur contenu est technologique (culture de l’entreprise). A l’opposé, elle ne maîtrise pas, ou peu, les changements sociaux ou à fort contenu économique". Pourtant, les changements de mentalité et de comportement, vis-à-vis notamment de l’adaptation des règles de gestion des ressources humaines, sont les clés de la compétitivité et de la flexibilité.

On retiendra que la réflexion prospective sur l’avenir d'une entreprise ou d’un territoire, est une occasion unique pour dépasser les contraintes et contradictions du court terme et enclencher dans les esprits, à tous les niveaux, l’indispensable prise de conscience de la nécessité de changer les habitudes et les comportements pour faire face aux mutations. Pour cela, il faut s’appuyer sur les capacités d’expertise interne et profiter de l’exercice de prospective pour cristalliser des compétences souvent dispersées dans l'organisation. A l'issue de ces Ateliers de prospective stratégique, le problème est mieux posé, la démarche a fait l'objet d'une réflexion en commun impliquant non seulement ceux qui vont la conduire mais aussi les dirigeants qui l'ont demandée. Avant de se lancer tête baissée dans la construction de scénarios d'environnement général et concurrentiel, comme on pourrait être tenté de le faire, il convient de se connaître soi-même aussi complètement que possible. Place donc au diagnostic de l'entreprise face à son environnement et aux outils d'analyse stratégique correspondants.

1. Les lois de la propriété industrielle sont telles que celui qui a déposé un nom à l'Inpi, peut ensuite empêcher quiconque de l'utiliser, sans autorisation même pour d'autres fins. C'est ainsi que nous avons dû demander, en 1989, l'autorisation de commercialiser le logiciel Micmac-prospective correspondant à la méthode du même nom développée depuis 1974, alors que le dépôt du nom Micmac était bien postérieur (1985). Seule compte l'antériorité du dépôt du nom et non de son usage. Afin d'éviter que cette mésaventure ne se renouvelle, dans des conditions plus désagréables, nous avons déposé auprès de l'Inpi en 1989 les noms suivants : Ateliers de prospective, Mactor, Morphol, Smic Prob-Expert, Multipol. [↑](#footnote-ref-1)
2. Les lois de la propriété industrielle sont telles que celui qui a déposé un nom à l'Inpi, peut ensuite empêcher quiconque de l'utiliser, sans autorisation même pour d'autres fins. C'est ainsi que nous avons dû demander, en 1989, l'autorisation de commercialiser le logiciel Micmac-prospective correspondant à la méthode du même nom développée depuis 1974, alors que le dépôt du nom Micmac était bien postérieur (1985). Seule compte l'antériorité du dépôt du nom et non de son usage. Afin d'éviter que cette mésaventure ne se renouvelle, dans des conditions plus désagréables, nous avons déposé auprès de l'Inpi en 1989 les noms suivants : Ateliers de prospective, Mactor, Morphol, Smic Prob-Expert, Multipol. [↑](#footnote-ref-2)
3. La méthode COM-Tableaux (manuel pour l’animation des groupes). En France contacter M.G. Ulbricht, tél : 01 30 59 89 55, 32 rue Chateaubriand - 78120 Rambouillet [↑](#footnote-ref-3)