

**Les entreprises face aux mutations à l'horizon
2020 :
conséquences pour le management
et l'offre de services de l'Apm**

Séminaire de prospective stratégique

- Chantilly, les 30 et 31 janvier 2008 -

Sommaire

1. Eléments de synthèse des ateliers	3
2. Contexte et objectifs de la démarche	6
3. Participants du séminaire	7
4. Chasser les idées reçues et passer aux idées d'actions	8
1) Participants de l'atelier :	9
2) Les principales idées reçues	10
3) Proposition d'actions face aux 4 principales idées reçues sur l'Apm	11
4) Proposition pour la reprise des évaluations	12
5. Des changements aux actions & Des changements aux scénarios	14
1) Participants de l'atelier :	15
2) Les principaux changements	15
3) Le degré de maîtrise actuelle pour les principaux facteurs de changement et inerties	17
4) Des changements critiques ... aux actions pour l'Apm GROUPE 2	18
5) Construire les scénarios exploratoires pour l'Apm - GROUPE 3	22
6. Construire l'arbre des compétences de l'Apm	24
1) Participants de l'atelier :	25
2) Arbres présent et passé	25
3) L'arbre des compétences futur pour l'Apm	29
7. Annexe - Déroulement du séminaire	36
1) Les 4 types d'atelier	36
2) Agenda	36

1. Eléments de synthèse des ateliers

« La bonne prévision n'est pas celle qui se réalise mais celle qui conduit à l'action » (M. Godet – La Prospective stratégique – Dunod & Apm – 2007)

Toute forme de prédiction est une imposture car l'avenir n'est pas écrit, il reste à faire. L'avenir n'est pas seulement le produit du hasard, des déterminismes sociaux et technologiques, il est aussi le fruit de la volonté des hommes et des organisations (entreprises et territoires). Partout « la vision globale est nécessaire pour l'action locale », chacun à son niveau doit pouvoir comprendre le sens de ses actions, c'est-à-dire les resituer dans le projet plus global et à long terme dans lequel elles s'insèrent. Mobilisation des acteurs et stratégie de développement sont donc deux objectifs indissociables qui ne peuvent être atteints séparément. C'est par l'appropriation que passe la réussite des projets où l'anticipation éclaire l'action efficace. L'ambition de ces journées est d'opérer une immersion complète des esprits dans la pensée prospective au service de l'action stratégique.

(M. Godet – La Prospective stratégique – Dunod & Apm – 2007)

Face à l'enjeu qui était de réfléchir au futur de notre association, l'Apm a renoué avec l'une de ses anciennes traditions, celle d'organiser des séminaires mixtes entre les différentes communautés. En effet, plus d'une trentaine de participants représentant les animateurs, les experts, le conseil d'administration et la maison de l'Apm ont réfléchi sur le thème « les entreprises face aux mutations à l'horizon 2020 : conséquences pour le management et l'offre de services de l'Apm ». Il s'agissait de la première étape d'une série de réflexions lancées sur 2008.

Afin d'ouvrir tous les horizons tout en aboutissant à des résultats concrets, le choix a été fait d'organiser ces réflexions sous la forme d'ateliers de prospective stratégique selon la méthode mise au point par Michel Godet. Durant ces deux jours, 4 ateliers différents se sont déroulés : « Idées reçues », « Des changements aux actions », « Des changements aux scénarios », « Des changements aux scénarios » et « Arbres des compétences de l'Apm ». Le premier jour fut consacré à une phase exploratoire qui a servi de base pour les travaux du deuxième jour axés sur l'identification de pistes d'actions pour l'Apm.

Éléments de synthèse de la phase Exploratoire (Jour 1)

Deux principaux types d'idées reçues ont été identifiés :

<u>Principales idées reçues sur l'entreprise et le management</u>	<u>Principales idées reçues sur l'Apm</u>
- Il y a une perte de sens ; on assiste à une perte de valeurs - Les actionnaires ont pris le pouvoir ; La financiarisation de l'économie est une catastrophe pour notre tissu industriel - La catastrophe/ les bienfaits des 35h - Les jeunes sont de moins en moins motivés - La frontière vie privée/professionnelle est de plus en plus floue - La Chine et l'Inde vont dominer le monde	- Pédagogie : la dictature de l'échange - Le bonheur est dans le club - La préparation de la rencontre est la condition de son succès - Une rencontre réussie, c'est une rencontre avec une note supérieure à 4,5 - Le club est à l'image de l'animateur - Il faut écouter les adhérents pour programmer

NB : le détail de toutes les idées est donné en partie 4

Sur les principaux changements, deux groupes ont travaillé en parallèle et ont mis en évidence les changements suivants :

<u>Principaux changements identifiés par l'atelier « Des changements aux scénarios »</u>	<u>Principaux changements identifiés par l'atelier « Des changements aux scénarios »</u>
- Pour un management des oxymores (passage à une logique du ET) - Pénurie de main d'œuvre - Economie durable - Transmission de la mémoire donc du savoir - Plaisir dans le travail	- Métissage culturel comme levier de changement - Femmes : quelle place ? Quelle évolution ? « sous-exploitation » des compétences féminines - Retrouver la confiance, simplifier les procès et contrôles pour retrouver de la créativité

<u>Principaux changements identifiés par l'atelier « Des changements aux scénarios »</u>	<u>Principaux changements identifiés par l'atelier « Des changements aux scénarios »</u>
- Gestion de la diversité (sexe, genre, culture, religion, handicap, formation ...)	- Importance croissante du virtuel (confusion virtualité, vérité et réalité) - Augmentation du niveau d'exigence des jeunes / changement du rapport de force offre/demande

NB : le détail de toutes les changements est donné en partie 5

Éléments de synthèse de la phase Identification d'actions (Jour 2)

Les premières pistes d'actions peuvent s'organiser en cinq catégories :

- Améliorer l'offre actuelle (rencontre de club)
 - o Proposition de nouvelles thématiques à partir des principales évolutions identifiées : une série de thèmes associés à la nécessité de manager des oxymores (pérennité et éphémère, économie et humain, concurrent et partenaire ...), à la pénurie de main d'œuvre, à la nécessité d'intégrer la dimension plaisir dans le travail, apprendre à penser l'impensable ...
 - o Evolution de la pédagogie actuelle en terme par exemple de préparation de la rencontre, la nécessité de repenser les échanges (ou la dictature des échanges) ou le processus d'évaluation ...
 - o Favoriser les innovations pédagogiques
- Elargir l'offre actuelle
 - o Nouvelles cibles : grands groupes, jeunes entrepreneurs, TPE ...
 - o Nouveaux produits : coaching individuel, e-learning, séminaire mixte, voyage ...
- Assurer la montée en puissance du réseau « 220 x 20 + 350 + 200 > 5000 »
 - o Structurer le réseau des adhérents : bourse achat-vente d'entreprises, ouverture vers l'international, ...
 - o Renforcer le réseau en intégrant les anciens adhérents
 - o Dynamiser SIDONIE en le tournant vers la gestion des connaissances et des relations ...
- Devenir une référence pour les sujets de réflexions ayant trait à l'entreprise
 - o Mutualisation des bonnes pratiques
 - o Multiplier les partenariats avec les acteurs impliqués dans les réflexions sur l'entreprise (écoles, université, revues) ...
- Se prémunir contre des futurs redoutés comme :
 - o les dirigeants ne souhaitent plus venir à l'Apm (causes possibles : nouvel entrant, faute de temps ...)
 - o les meilleurs experts nous quittent
 - o les animateurs ne croient plus au projet de l'Apm

Sur la base de ces premiers travaux, les prochaines étapes consisteront à poursuivre cette réflexion à la fois pour l'exploration de futurs possibles et pour l'identification d'actions pour l'Apm.

2. Contexte et objectifs de la démarche

Ce séminaire de réflexion, sur l'évolution de l'offre de l'Apm pour répondre aux besoins des entreprises et des managers face aux mutations, permettra aux participants de découvrir et de s'initier aux principaux concepts et outils de prospective et de mobilisation stratégique aisément appropriables et reproductibles dans leurs Clubs et leurs entreprises. Les ateliers de prospective permettent d'identifier et de hiérarchiser en commun les principaux enjeux du futur pour les entreprises au sein de leur environnement stratégique et concurrentiel et d'en tirer les conséquences pour l'offre de services de l'Apm. À l'issue du séminaire, les participants ont précisé les priorités, les objectifs pour organiser la suite de la réflexion de prospective stratégique au sein de l'Apm.

3. Participants du séminaire

Ce séminaire était animé par Michel Godet et Philippe Durance.

Prénom	Nom	Origine	Club
Stéphane	ANDRE	Maison de l'Apm	
Philippe	BOURDAUD	Animateur	NANTES METROPOLE
Maximilien	BRABEC	Expert	
Dominique	CHEVALIER	Animateur	PARIS CASCADE / VIENNE
Yves	COING	Animateur	OYONNAX
Fleurke	COMBIER	Maison de l'Apm	
Erik	DECAMP	Expert	
Marie-Hélène	DECAMPS	Animateur	TOULOUSE
Jacques	DESPRETZ	Animateur	LILLE / LILLENUM
Philippe	DURANCE	Intervenant	
Eric	EISENBERG	Maison de l'Apm	
Constantin	ERODIADES	Animateur	LILLE CONNECTION / LILLE 7ème Cie
Françoise	GARCIA	Maison de l'Apm	
Bruno	GIARD	Animateur	MONTAUBAN / QUERCY
Michel	GODET	Intervenant	
Lyvie	GUERET TALON	Animateur	NICE / NICE RIVIERA
Olivier	GUERIN	Expert	
Yves	LACOMBLEZ	Animateur	LILLE EXCELLENCE
Daniel	LAMI	Animateur	PAYS BEAUJOLAIS
Henri Bernard	LAPEYRE	Animateur	
Véronique	LORGNIER	Animateur	MARSEILLE MEDITERRANEE / MASSILI@VENIR
Catherine	MEUNIER	Maison de l'Apm	
Françoise	MICHEL	Animateur	VALENCIENNES
Jacques	MORLOT	Animateur	JURA
Olivier	NORDON	Animateur	PARIS LIGNE 1 / CERGY AXE MAJEUR
Yves	RAJAUD	Animateur	PARIS OUEST
Michel	ROUX	Expert	
Michel	SANTI	Expert	
Yves	SEILLAN	Administrateur	PAYS BASQUE / PERIGORD
Alain	SIMON	Expert	
Jacques	THEVENOT	Animateur	NANCY JEAN LAMOUR / NANCY STANISLAS
Gérard	THORIS	Animateur	DOUAI CAMBRAI
Albane	TRESSE	Maison de l'Apm	
Nathalie	VELTER	Animateur	PARIS COPERNIC / PARIS POLO
Anne-France	WERY	Animateur	PAYS DE LIEGE

Soit 35 personnes participants dont :

- 20 animateurs de club
- 6 experts
- 6 représentants de la maison de l'Apm
- 1 membre du conseil d'administration
- 2 animateurs du séminaire

NB : Les participants étaient volontaires et aucune rémunération n'était prévue.

4. Chasser les idées reçues et passer aux idées d'actions

- - - - -
GROUPE 1
- - - - -

Une idée reçue, fondée ou non, est généralement admise sans qu'il soit nécessaire d'argumenter ou de la justifier.

L'objet de cet atelier consiste à faire un inventaire des idées reçues circulant sur les entreprises, le management et l'Apm. L'intérêt de cette approche réside dans le fait qu'elle s'inscrit dans un registre plus perceptuel qui permet de révéler les « croyances » et les « non dits » façonnant les attitudes et les stratégies des acteurs. En prenant conscience de ces idées reçues, le groupe de travail contribue à objectiver des éléments dont le caractère subjectif ne saurait être évacué de la réflexion sur le futur.

1) Participants de l'atelier :

Prénom	Nom	Origine	Club
Philippe	BOURDAUD	Adhérent	NANTES METROPOLE
Jacques	DESPRETZ	Animateur	LILLE / LILLENium
Françoise	GARCIA	Maison de l'Apm	
Daniel	LAMI	Animateur	PAYS BEAUJOLAIS
Véronique	LORGNIER	Animateur	MARSEILLE MEDITERRANEE / MASSILI@VENIR
Catherine	MEUNIER	Maison de l'Apm	
Michel	ROUX	Expert	
Michel	SANTI	Expert	
Nathalie	VELTER	Animateur	PARIS COPERNIC / PARIS POLO

Cet atelier comporte les étapes suivantes :

Etape n°1 - Jour 1

- Liste des idées reçues qui circulent sur les entreprises et le management
- Classement des idées (fondées ou non) en fonction de leur impact
- Liste des idées reçues qui circulent sur l'Apm
- Classement des idées (fondées ou non) en fonction de leur impact

Etape n°2 - Jour 2

- Identifier ce qui confirme ou infirme chaque idée reçue (arguments pour ou contre).
- Ces idées reçues peuvent-elles être au moins partiellement, considérées comme fondées ?
- Quelles leçons peut-on tirer de cette analyse ?
- Proposer quelques actions concrètes pour tirer partie ou lutter contre ces idées reçues

2) Les principales idées reçues

Les dix principales idées reçues sur l'entreprise et le management (nbr de votes)

1. Il y a une perte de sens ; on assiste à une perte de valeurs (33)
2. Les actionnaires ont pris le pouvoir ; La financiarisation de l'économie est une catastrophe pour notre tissu industriel (27)
3. La catastrophe/ les bienfaits des 35h (24)
4. Les jeunes sont de moins en moins motivés (21)
5. La frontière vie privée/professionnelle est de plus en plus floue (20)
6. La Chine et l'Inde vont dominer le monde (20)
7. Pour être légitime aujourd'hui, l'entreprise doit être sociale et écologique ; Le développement économique est incompatible avec le développement durable (19)
8. Tout va de + en + vite ; on sait de – en – où on va ; le monde se rétrécit (19)
9. La mondialisation va tuer l'entreprise (17)
10. On n'arrive pas à motiver les collaborateurs ; Les gens sont de moins en moins motivés (15)
11. L'Homme est une ressource majeure pour l'entreprise (12)

NB : le détail de toutes les idées identifiées est donné en annexe

Les dix principales idées reçues sur l'Apm (nbr de votes)

1. Pédagogie : la dictature de l'échange (37)
2. Le bonheur est dans le club (26)
3. La préparation de la rencontre est la condition de son succès (25,5)
4. Une rencontre réussie, c'est une rencontre avec une note supérieure à 4,5 (24)
5. Le club est à l'image de l'animateur (21)
6. Il faut écouter les adhérents pour programmer (20)
7. Les journées sans expert sont souvent les meilleures (18)
8. Ce qui fait la richesse d'Apm, c'est sa diversité (16)
9. Pas assez de niveau international et de culture internationale (16)
10. Les adhérents sont de – en – disponibles, disciplinés (15,5)
11. Le principe de l'évaluation est dépassé (15)

NB : le détail de toutes les idées identifiées est donné en annexe

3) Proposition d'actions face aux 4 principales idées reçues sur l'Apm



Idée reçue n°3 : La préparation de la rencontre est la condition de son succès	
Arguments « Pour »	Arguments « Contre »
• A chaque rencontre un contrat passé entre l'expert et l'animateur • Accueil : se sentir attendu (de la part de l'expert) • Préparer le club du fonctionnement de l'expert avec réciprocité • Faire attention à ne pas être dans une logique personnelle (de la part de l'animateur) au détriment des attentes du groupe; ce qui n'exclue pas de la part de l'animateur d'être anticipateur !	• Happening • L'expert doit se laisser "embarquer" dans les choix de l'animateur et l'identité du groupe = préformatage (l'animateur ne pas être trop strict et enfermer l'expert dans un mode d'emploi)
Synthèse et leçons à tirer	
• C'est une idée reçue qui a du sens sous réserve que cette préparation soit un soutien/ un échange et pas un enfermement • Plus on prépare et mieux l'on peut improviser	
Actions à mettre en œuvre	
• Le dire haut et fort : communiquer au près des animateurs et des experts	



Idée reçue n°4 & 11 : Une rencontre réussie = rencontre supérieure à 4,5 - Le principe de l'évaluation est dépassé	
Arguments « Pour »	Arguments « Contre »
• L'évaluation reste nécessaire mais la revoir et l'adapter	• Qu'est-ce qu'on évalue ? Il peut y avoir ambiguïté dans les attentes • Les adhérents ont de perception très différentes • Décaler/questionner/interpeller : cela fait partie intégrante du projet APM
Synthèse et leçons à tirer	
• L'évaluation est finalement le fruit de 3 analyses complémentaires • Avec 3 clients : le club, la Maison de l'APM et l'expert • Le format sur une demi-journée ou une journée entière est peut-être un facteur de différenciation dans la réussite des rencontres • Evaluations à chaud et à froid à bien distinguer • Ne pas négliger le fait qu'il peut être satisfaisant que les adhérents aient été contents de passer une bonne journée : objectif premier • Qui a accès à quoi et exploitation des informations ? (dans Sidonie et c.)	
Actions à mettre en œuvre	
• Il faut changer la feuille d'évaluation : la personnaliser en fonction du thème et de l'expert notamment • Certaines rubriques dans l'évaluation sont peut-être non adaptées ou à faire disparaître ou à créer (le fait de bousculer, faire réfléchir) • Qu'est-ce que les adhérents ont envie de dire à l'expert après la rencontre : introduction d'une nouvelle rubrique dans la fiche d'évaluation	

Idée reçue n°1 - Pédagogie : la dictature de l'échange (37)	
Arguments « Pour »	Arguments « Contre »
• L'APM accorde bcp d'importance à la pédagogie liée aux échanges (postulat de départ de l'APM) • C'est le partage d'expérience / d'idées / ressentis des adhérents avec l'expert ainsi que le partage de savoirs entre eux qui sont importants • L'évaluation comporte 2 rubriques sur 5 à propos des échanges	• Mais n'y a-t-il pas autant de pédagogie que de type d'expertises ? • Le format "obligatoire" est dangeux et normatif • Une rencontre est toujours une rencontre particulière (alchimie de la rencontre), il faut laisser le "ressasse" se faire (dépend de l'animateur, du groupe, de l'expert et de la dynamique de groupe) • Problématique de l'évaluation: à chaud, à froid, en fonction du format de la journée • Bcp d'adhérents intéressent et ne s'expriment pas spontanément, ils ne sont pas pour autant désintéressés ou non participants à certains moments (réfléchir c'est être actif !)
Synthèse et leçons à tirer	
• Grande différence entre interactivité et échanges • Le but d'une rencontre n'est-il pas de stimuler avant toutes choses ? • C'est la vision de la mise en mouvement qui est importante qu'elle soit exprimée ou intériorisée	
Actions à mettre en œuvre	
• Il faut revoir la grille d'évaluation de telle sorte que l'on ne mette pas l'adhérent en position d'injonction paradoxale • Donner moins de poids à l'échange dans l'évaluation et donner plus de poids à d'autres critères • Retravailler la pédagogie de l'animateur (en amont et pendant la rencontre) dans le sens d'harmoniser les choses	

4) Proposition pour la reprise des évaluations

Evaluation rencontre (1^{ère} page)

Evaluation par et pour le Club

- En quoi cette rencontre m'apporte-t-elle un questionnement, un enrichissement et une ouverture pour ma vie personnelle ou professionnelle:
 - Un nouvel éclairage
 - Un cadre conceptuel et/ou pratique original et pertinent
- M'a-t-elle permis de mieux appréhender / comprendre certaines situations professionnelles / personnelles passées ?
- Me permettra-t-elle de mieux comprendre et agir dans le futur:
 - Dans quels domaines
 - Dans quelles situations
- Quelles actions vais-je engager personnellement ou professionnellement à la suite de cette rencontre ?
- A quelle remise en cause personnelle cette rencontre me conduit-elle ?

Evaluation rencontre (2^{ème} page)



Evaluation pour Le central

Evaluation (note) de la rencontre par les adhérents

1. Qualité, nouveauté et originalité du questionnement, de l'enrichissement et de l'ouverture personnelle et professionnelle
2. Intérêt conceptuel de la rencontre
3. Intérêt pratique de la rencontre
4. Qualité de l'interaction et des échanges entre l'expert et les adhérents
5. Qualité de l'interaction et des échanges entre adhérents
6. Satisfaction générale

Evaluation complémentaire destinée à l'expert

- Points forts de l'apport d'expertise
- Points faibles/d'amélioration (à retravailler)
- Points d'interrogation

Evaluation de la rencontre par l'animateur

Commentaires libres en différentiel par rapport aux 2 évaluations précédentes

5.Des changements aux actions & Des changements aux scénarios

Groupes 2 et 3

Face à la montée des incertitudes, il apparaît nécessaire de tenir compte de deux phénomènes – l'accélération des changements et les inerties face aux changements – et de repérer ceux qui constituent les enjeux critiques pour l'avenir de l'APM.

1) Participants de l'atelier :

Groupe 2

Stéphane	ANDRE	Maison de l'Apm	
Constantin	ERODIADES	Animateur	LILLE CONNECTION / LILLE 7ème Cie
Lyvie	GUERET TALON	Animateur	NICE / NICE RIVIERA
Olivier	NORDON	Animateur	PARIS LIGNE 1 / CERGY AXE MAJEUR
Maximilien	BRABEC	Expert	
Alain	SIMON	Expert	
Gérard	THORIS	Animateur	DOUAI CAMBRAI
Anne-France	WERY	Animateur	PAYS DE LIEGE

Groupe 3

Yves	COING	Animateur	OYONNAX
Fleurke	COMBIER	Maison de l'Apm	
Marie-Hélène	DECAMPS	Animateur	TOULOUSE
Bruno	GIARD	Animateur	MONTAUBAN / QUERCY
Olivier	GUERIN	Expert	
Yves	SEILLAN	Administrateur	PAYS BASQUE / PERIGORD
Jacques	THEVENOT	Animateur	NANCY JEAN LAMOUR / NANCY STANISLAS
Albane	TRESSE	Maison de l'Apm	

Lors de la première journée, ces ateliers comportent les étapes suivantes :

Etape 1 – Anticiper les facteurs de changement et les inerties

Etape 2 – Identifier les changements critiques pour les entreprises, le management et l'offre Apm

2) Les principaux changements

Les facteurs de changement et les inerties ont été évalués en fonction de leur importance pour l'avenir. Après différents regroupements, un classement collectif a été obtenu.

Groupe 2

1. Pour un management des oxymores (passage à une logique du ET) 30
2. Pénurie de main d'œuvre 23
3. Economie durable 18
4. Transmission de la mémoire donc du savoir 16
5. Plaisir dans le travail 15

- | | |
|--|----|
| 6. Gestion de la diversité (sexe, genre, culture, religion, handicap, ...) | 14 |
| 7. Intégration des jeunes dans le travail | 13 |
| 8. Nécessité de penser l'impensable | 13 |
| 9. Place du travail dans la réalisation personnelle | 10 |
| 10. Importance des Nano technologies | 10 |

Groupe 3

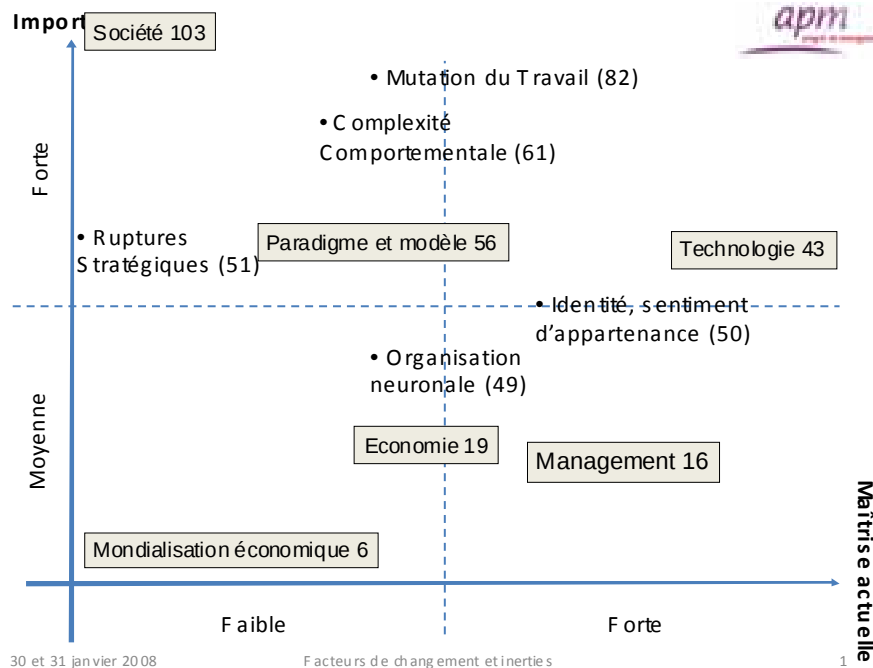
- | | |
|--|----|
| 1. Métissage culturel comme levier de changement | 19 |
| 2. Femmes : quelle place ? Quelle évolution ? « sous-exploitation » des compétences féminines | 18 |
| 3. Retrouver la confiance, simplifier les process et contrôles pour retrouver de la créativité | 17 |
| 4. Importance croissante du virtuel (confusion virtualité, vérité et réalité) | 17 |
| 5. Augmentation du niveau d'exigence des jeunes / changement du rapport de force offre/demande | 15 |
| 6. Modèle éco : quel modèle après celui du développement du progrès ? | 14 |
| 7. Paupérisation et marginalisation de certains individus (le fossé se creuse) + prise en charge | 11 |
| 8. Impact des nouvelles technos intégrées à l'univers quotidien de l'entreprise et de l'individu (objets intelligents) | 11 |
| 9. Accroissement de la mobilité, du turn-over => fluidité | 10 |
| 10. Générationnel : changement de génération du dirigeant (qu'est-ce qui le fait et le fera courir ?) | 9 |
| 11. Passage du push au pull en matière d'info et de connaissance (société d'information => recommandation) | 9 |

NB : en annexe, liste de tous les changements identifiés

3) Le degré de maîtrise actuelle pour les principaux facteurs de changement et inerties

Les dix principaux facteurs de changement et inerties de chaque groupe ont été positionnés sur le plan "importance x maîtrise" afin d'identifier les enjeux pour l'Apm.

Plan importance x maîtrise



4) Des changements critiques ... aux actions pour l'Apm

GROUPE 2

Lors de cette deuxième journée, cet atelier comportent les étapes suivantes :

Etape 1 – Identifier, à partir des changements critiques pour les entreprises, les enjeux et les objectifs stratégiques pour le management et l'offre de services de l'Apm

Etape 2 – Répérer les actions pour atteindre ces objectifs

Résultat

Seuls les 5 principaux changements ont été analysés

Chgt critiques	Enjeux	Objectifs face à ces enjeux	Actions à mettre en œuvre
Pénurie de Main d'œuvre	- Discontinuité du niveau des service et de la qualité - Renoncement aux opportunités business - Nouveaux concurrents non basés en France	- Donner envie de rejoindre l'entreprise (vendre un modèle sociale plutôt qu'un contrat de travail) - Diversifier le sourcing d'embauche (autres pays) - Multi-localiser les sites de production - Fidéliser les salariés en place - Accélérer l'opérationnalité des nouveaux salariés - Assurer l'ascension au sein de l'entreprise	- Développer l'image sociale de l'entreprise - Mettre en place un marketing du recrutement - Diminuer la pénibilité de certain métiers - Récompenser la fidélité - Recrutement sur le web (y. compris à l'étranger) - Faire appel à l'intérim - Décomplexifier les modes opératoires internes et les solutions clients - Bibler les processus - Automatiser les processus
Plaisir dans le travail	- Compétitivité de l'entreprise - Salariés heureux - Image sociale de l'entreprise	- Répondre au besoin de sens au travail - Permettre à chacun d'avoir une étoile (vision de l'entreprise) - Travailler sur le poste de travail - Mettre les bonnes personnes à la bonne place (aider les gens à trouver leur place) - Mettre en place un indicateur de plaisir et de stress - Développer un mode de management par le plaisir (devoir de bonheur) - Dirigeant producteur de croyances - Mûrir et oser nos désirs	- Ré-inventer la notions de convivialité au sein de l'entreprise (emplacement des restaurants, fumoir) - Cocooner les salariés - Faire sortir les plombiers d'ambiance

Changements critiques	Enjeux	Objectifs face à ces enjeux	Actions à mettre en œuvre
Management des oxymores : • Pérennité et éphémère • Global et local • Centralisation et Décentralisation • Concurralliance • Autonomie et dépendance • Economie et humain • Autonomie et déresponsabilisation • Client et fournisseur co-acteur • Standardisation et personnalisation	• Survivre ... • Elargir le champ des possibles (nouvelles idées, débloquent des situations...)	• Accepter les paradoxes • Modifier la représentation des contraintes pour voir systématiquement les opportunités • Ré-inventer l'art de la décision (responsabiliser, valoriser, enrichir, dédramatiser et intégrer l'ajustement post décisionnel) • Valorisation et ré-exploitation de l'erreur • Faire prendre conscience que choisir n'est pas renoncer • Promouvoir la dynamique d'audace • Inventer une vision désirable, partagée, fédérante et structurante (métier, valeur client)	• Inculquer l'équivalent de logique des chapeaux Bonnot • Former à l'audace (changer de schéma mental) • Recenser les erreurs fécondes (histoire des erreurs) • Développer l'art du prototypage test successif (confrontation au réel) • Revoir la gestion de projet avec une logique d'un organisme vivant « être en devenir » • Accepter et exploiter les erreurs (capitaliser sur ses erreurs, travailler sur les creux) • Prendre du temps pour formaliser sa vision, « qu'est qu'il y a en terme de » : • Envie • Transformation • Position • Valeur client • Action de management : créer du temps de réflexion

Pensez l'impensable :

Changements critiques	Enjeux	Objectifs face à ces enjeux	Actions à l'œuvre
Le dirigeant ne souhaite plus consacrer à l'Apm une journée (payante) par mois : • Faute de temps • Concurrent gratuit (appareillage) • Formation – action • Autogestion • Lassitude • Dégradation du produit • Rumeur (l'Apm est une secte) • Impossibilité de tenir des réunions • Crise sociale et politique durable • ...	• Contribuer à la réussite des et de la société(s) : Éviter la régression des entreprises par la régression des dirigeants ! • Continuer à faire progresser les dirigeants	• Promouvoir l'esprit d'entrepreneur • Favoriser l'épanouissement par l'entreprise (à mettre ailleurs) • Ne nous contentons pas d'améliorer l'existant • Réinventer un nouveau modèle de valeur ajoutée (résurrection)	• Métisser notre réflexion avec des étrangers à notre monde (ex: écouter « nos » cons, des acteurs piégés par l'apparition de l'impensable) • Inventer un nouvel entrant qui inverse tous les rapports de force (prendre le contraire de tout ce que l'on fait) et réfléchir sur ce qui nous empêche de le faire (tout ou partie)
Les experts talentueux ne viennent plus à l'Apm: • Rémunération insuffisante • Autre source de satisfaction • Siphonage des experts par un concurrent ...	• Perte d'un principal facteur clé de succès	• Apporter plus de valeur aux experts talentueux – faire progresser les experts	• Proposer un laboratoire de mise en place et d'expérimentation d'idées • Découvrir les « jeunes Picasos » et sortir des « picassiette » • Lui permettre de rencontrer des experts hors de son champs

5) Construire les scénarios exploratoires pour l'Apm - GROUPE 3

Face aux incertitudes majeures et aux questions clés pour l'avenir, les scénarios exploratoires proposent des représentations pour les évolutions possibles de l'environnement de l'Apm. En explorant les futurs probables, ils fixent des balises pour les trajectoires contrastées et les décisions stratégiques à prendre pour l'Apm.

Face aux incertitudes majeures et aux questions clés pour l'avenir, les scénarios exploratoires proposent des représentations pour les évolutions possibles de l'environnement de l'Apm. En explorant les futurs probables, ils fixent des balises pour les trajectoires contrastées et les décisions stratégiques à prendre pour l'Apm.

Cet atelier comporte les étapes suivantes :

Etape 1 – face aux principaux enjeux externes du futur, formuler les trois ou quatre questions clés ou incertitudes majeures concernant l'évolution de l'Apm.

Etape 2 – identifier pour chacune de ces questions, les réponses ou hypothèses vraisemblables.

Etape 3 – construire des images contrastées, comme combinaisons cohérentes d'hypothèses sur chacune des questions clés.

Résultats :

1) Les quatre questions clés concernant l'avenir de l'Apm et de son environnement

1. Degré de réussite du métissage culturel
2. Place de la femme dans la société
3. Attentes des jeunes
4. Traitement de la question de la pauvreté de bien et de lien

2) Trois images contrastées de l'environnement

Trois images contrastées ont été construites par le groupe :

- un scénario tendanciel « Tensions sociales (1 et 2) »,
- un scénario incertain « Mixité doublement réussie »,
- un scénario de rupture « Barbarie ».

Des changements aux scénarios sociétaux

Questions-clés pertinentes	H1 Tendancielle	H2 Incertaine	H3 de rupture	H4 de rupture bis
Degré de réussite du métissage culturel	Ghetto-isation, concentration géographique et communautarisme	Une politique volontariste de la ville ou des personnes diluera-t-elle les handicaps ?	Guerre civile : explosion	Généralisation des mariages mixtes / accès aux postes « visibles »
Place de la femme dans la société	Quotas, bonne conscience et stagnation (valeurs masculines) Démago	Reconnaître l'efficacité des valeurs féminines – mettre en place des structures et une politique des enfants	Société amazone	Femme au foyer et voilée non éduquée
Attentes des jeunes	Quête de sens, projets personnels, immédiateté => post-modernité. Décalage entre ce qu'ils attendent et ce que l'entreprise leur offre. Quel avenir ?	L'entreprise s'ouvre et s'adapte et devient facteur d'intégration des projets et des idéaux <i>Mixité doublement réussie</i>	Désespérance, suicides : implosion	La confiance est retrouvée et de nouvelles formes d'entreprises sont inventées pour intégrer tous les projets
Traitement de la question de la pauvreté de bien et de lien	Marginalisations, écarts grandissants, « autisme » et solitudes <i>Tensions sociales 1</i>	L'entreprise et la politique redonnent une place aux temps de lien (l'entreprise citoyenne)	Guerre civile, crise éco, jungle urbaine <i>Barbarie</i>	Événement fort qui engendre une prise de conscience rédemptrice <i>Tensions sociales 2</i>

Actions possible pour l'Apm : De l'évolution de l'Apm : du marketing produit au marketing client

- Elargissement de l'offre
 - o cibles (entreprises : gazelles et TPE, politiques – grand public : jeunes, femmes, banlieues etc.)
 - o méthodes (coaching, e-learning).
- Nature de l'offre (outils au service de la communauté Apm)
 - o création d'une plateforme de services/relations à caractère économique (ex : reprises d'entreprises, business)
 - o et personnelles/loisirs (ex : annonces).
- La mise en place d'une organisation nouvelle
 - o Gouvernance : plus de transparence dans les élections des membres du conseil d'administration et son fonctionnement // pourquoi pas une désignation au niveau régional ?
 - o Communication : prise de parole et de position plus large sur les sujets sociétaux vers l'externe

6. Construire l'arbre des compétences de l'Apm

GROUPE 4

L'atelier consiste à élaborer l'arbre de compétences de l'Apm en distinguant la situation actuelle de la dynamique future. Celui-ci précise les métiers, les compétences et les savoir-faire, ainsi que l'organisation allant jusqu'aux lignes de produits et services.

1) Participants de l'atelier :

Dominique	CHEVALIER	Animateur	PARIS CASCADE / VIENNE
Erik	DECAMP	Expert	
Eric	EISENBERG	Maison de l'Apm	
Yves	LACOMBLEZ	Animateur	LILLE EXCELLENCE
Françoise	MICHEL	Animateur	VALENCIENNES
Jacques	MORLOT	Animateur	JURA
Yves	RAJAUD	Animateur	PARIS OUEST
Henri Bernard	LAPEYRE	Animateur	

Cet atelier comporte les étapes suivantes :

Etape 1 – repérer les éléments constituant l'arbre des compétences du passé et du présent de l'Apm, en distinguant les racines, le tronc, les branches.

Etape 2 – classer les éléments dans les différentes parties de l'arbre.

Etape 3 – évaluer la cohérence de l'arbre. Quelles leçons peut-on en tirer en termes d'enjeux pour l'Apm pour les dix prochaines années ?

2) Arbres présent et passé

Cf. ci-après.

Elts Arbre	<i>Passé</i>	<i>Présent</i>
Branches (produits, services, marchés)	- Formalisation d'un kit pédagogique à l'issue des conventions - Organisation de séminaire mixte AC / Exp. / Adh - Séminaires mixtes présidents et animateurs orientés sur la préparation de la Convention - Séminaire d'approfondissement	- Rencontre de club (+) - Rencontre standard - Rencontre non-classique (conjoint, anciens, lieux porteurs de sens...) - Rencontre exceptionnelle - Rencontres régionales - Interclubs - Participation à une vie communautaire de club (échanges d'expérience et d'expertise, partage des problématiques, soutien aux adhérents en difficulté, - Voyages (pour le réseau ou pour un ou plusieurs clubs) - Evènements exceptionnels impulsés par le club - Evènements hors rencontre (Matinales, clubs d'un jour, conventions) (+) - Services réseau (-) - Edition Apm : Livres, revues, DVD, vidéos sur Sldonie, retransmission live des évènements Apm - Bon produit de fidélisation vis-à-vis des experts (mardi des experts, collection Dunod, proposition d'un laboratoire pour tester des idées pour les experts type « universitaire » opportunité business pour les experts type « consultants » (+) - Offre diversifiée qui n'a pas manqué beaucoup de sujets émergents (+) -

Els Arbres	Passé	Présent
Tronc (mise en œuvre, organisation, partenariat)	- Partenariat (ex : CRC) - Présence des CR pour les rencontres (perte des CR passé lors du passage sur SIDONIE) - La croissance de l'Apm a gommé la médiocrité de l'organisation - Faire la fête ensemble	- Animation du club : recrutement (tous recruteurs), process de cooptation, suivi administratif (règlements, logistique), préparation – animation – compte-rendu des rencontres, évaluation. - Programmation : - Suivi personnalisé des clubs (=/-) - ... - Evaluation permanente de tout ce qui est fait - Mise en place d'un état d'esprit « Maison de l'Apm », ouverte et au service de toutes les communautés. - Animation de la communauté des adhérents - Générer l'expression des problématiques rencontrées par les adhérents pour optimiser la programmation - Renforcement du sentiment d'appartenance (=) - Administration (+) - Lien avec les anciens (--) - Animation de la communauté des experts - Recrutement (=) via les 3 communautés - Formation (-) - Programmation (+) - Suivi (-) - Nouvelles expertises nées de rencontres entre experts. - Animation de la communauté des animateurs - Recrutement (?) - Formation (= + ?) - Rencontres régionales d'AC - Séminaire annuel - Génération d'échanges de bonnes pratiques - Démarche de progrès (?) - ... - Gestion de la communauté des administrateurs et des présidents - Mise à contribution (-) - Faciliter/tisser le lien entre communautés. Lien entre expert et animateur avant une rencontre. - Approche pédagogique diversifiée (+) - Pas assez d'incitation à l'échange avec une tendance à glisser vers un mode « consommation » (-)

Els Arbres	Passé	Présent
Racines <i>(compétences et ressources)</i>	- Présence de tous les fondateurs de l'Apm au sein de la maison de l'Apm - Les 12 caractéristiques d'un club - Lien à la création avec le MEDEF (CNPF à l'époque) - La grille de SOPHIA -	- Charte des valeurs Apm - Le mythe fondateur de l'Apm, incarné par P.B. - L'ADN de l'Apm : - Le progrès de l'entreprise par le progrès du dirigeant - Le bonheur est dans le club - L'apport d'expertise et l'échange d'expérience permettent la co-construction du savoir - Ne pas apporter de réponses, mais apprendre à penser. - Le club ou tout se dit sans être jugé, ou les dirigeants échangent entre pairs - « Osons la culture générale » - Prendre de la hauteur, de l'oxygène, et s'ouvrir au monde pour porter dessus un autre regard, « plus large, plus profond et plus loin ». - Ni un lobby, ni un lieu de militance - Autonomie des clubs et des animateurs. Pas de relations hiérarchiques. - Irriguer le territoire et rendre l'expertise accessible à tous sur tout le territoire. - Capacité à créer du lien - A l'intérieur du club - A l'intérieur de chaque communauté - Entre communautés - Capacité de générer chez experts et animateurs un comportement généreux de don de soi - Capacité à générer chez les adhérents des postures actives et non consommatrices, s'appuyant sur le temps, l'acceptation du regard de l'autre. - Capacité des animateurs à animer les rencontres et assurer la médiation entre l'expert et les adhérents - Liens avec les experts - Fidéliser et renouveler (+) - Suivi personnalisé (-) - ... - Lien avec les animateurs - Fidéliser et renouveler (+) - ... - Offre - Surprendre et étonner - Capacité à détecter les besoins des adhérents et les experts talentueux

3) L'arbre des compétences futur pour l'Apm

La dynamique future prend en compte les évolutions de l'environnement et imagine un avenir souhaité face aux menaces et aux opportunités de l'environnement.

Cet atelier comporte les étapes suivantes :

1. Tenir compte des changements critiques identifiés, Repérer les éléments de l'arbre impacté (atouts et vulnérabilités)
2. Construire l'arbre de compétence souhaitable pour le futur de l'Apm (service à conserver, à développer ou à abandonner)
 - L'arbre préactif
 - L'arbre proactif
 - L'arbre au fil de l'eau

Résultats sur le futur souhaité :

Els Arbres	Présent	Futur Souhaité
Branches <i>(produits, services, marchés)</i>	- Rencontre de club (+) - Rencontre standard - Rencontre non-classique (conjoint, anciens, lieux porteurs de sens...) - Rencontre exceptionnelle - Rencontres régionales - Interclubs - Participation à une vie communautaire de club (échanges d'expérience et d'expertise, partage des problématiques, soutien aux adhérents en difficulté, - Voyages (pour le réseau ou pour un ou plusieurs clubs) - Evénements exceptionnels impulsés par le club - Evénements hors rencontre (Matinales, clubs d'un jour, conventions) (+) - Services réseau (-) - Edition Apm : Livres, revues, DVD, vidéos sur Sldonie, retransmission live des événements Apm - Bon produit de fidélisation vis-à-vis des experts (mardi des experts, collection Dunod, proposition d'un laboratoire pour tester des idées pour les experts type « universitaire » opportunité business pour les experts type « consultants ») (+) - Offre diversifiée qui n'a pas manqué beaucoup de sujets émergents (+) -	- Meilleur accompagnement des « jeunes » entrepreneurs, - Une offre spécifique pour les TPE ? - Plus de porosité des clubs (vis-à-vis du territoire et des populations) à leur initiative. - Se positionner (et être reconnu) comme Le think tank sur l'évolution de l'entreprise (systématiser les réflexions collectives et les publications de partage d'expérience) - Devenir une vraie communauté, et inclure dans celle-ci les anciens adhérents - Proposer des séminaires d'approfondissement (université d'été ou séminaires résidentiels) avec plusieurs experts d'horizons différents - Améliorer l'image de l'entreprise auprès du grand public - Apm doit être porteur d'un discours reconnu sur l'entreprise et l'entrepreneur, sans entrer dans le champ du politique ? - Passer du tribalisme à l'holomorphisme - Développer l'offre de voyages tant au niveau global (voyages longs) qu'au niveau club ou région (voyages courts) - Structurer une bourse d'achat-vente d'entreprise au sein de la communauté des adhérents - Construire le réseau international, tant par la multiplication d'implantations que par des partenariats avec des associations partageant nos valeurs - Mutualiser les bonnes pratiques de management

Els Arbres	Présent	Futur Souhaité
Tronc <i>(mise en œuvre, organisation, partenariat)</i>	- Animation du club : recrutement (tous recruteurs), procès de cooptation, suivi administratif (règlements, logistique), préparation – animation – compte-rendu des rencontres, évaluation. - Programmation : - Suivi personnalisé des clubs (=/-) - ... - Evaluation permanente de tout ce qui est fait - Mise en place d'un état d'esprit « Maison de l'Apm », ouverte et au service de toutes les communautés. - Animation de la communauté des adhérents - Générer l'expression des problématiques rencontrées par les adhérents pour optimiser la programmation - Renforcement du sentiment d'appartenance (=) - Administration (+) - Lien avec les anciens (--) - Animation de la communauté des experts - Recrutement (=) via les 3 communautés - Formation (-) - Programmation (+) - Suivi (-) - Nouvelles expertises nées de rencontres entre experts. - Animation de la communauté des animateurs - Recrutement (?) - Formation (= + ?) - Rencontres régionales d'AC - Séminaire annuel - Génération d'échanges de bonnes pratiques - Démarche de progrès (?) - ... - Gestion de la communauté des administrateurs et des présidents - Mise à contribution (-) - Faciliter/tisser le lien entre communautés. Lien entre expert et animateur avant une rencontre. - Approche pédagogique diversifiée (+) - Pas assez d'incitation à l'échange avec une tendance à glisser vers un mode « consommation » (-)	- Sldonie V2, plus tournée vers l'adhérent et la gestion des savoirs. - Identifier les structures (écoles, universités, revues) avec lesquelles engager des partenariats - Identifier des structures originales (musées, lieux de création contemporains) avec lesquels nouer des partenariats - Généraliser les budgets exceptionnels pour favoriser/stimuler les innovations pédagogiques en club - Augmenter la proportion d'experts témoins, tout en renforçant/structurant la pédagogie sous-jacente. -

Elts Arbre	Présent	Futur Souhaité
Racines <i>(compétences et ressources)</i>	- Charte des valeurs Apm - Le mythe fondateur de l'Apm, incarné par P.B. - L'ADN de l'Apm : - Le progrès de l'entreprise par le progrès du dirigeant - Le bonheur est dans le club - L'apport d'expertise et l'échange d'expérience permettent la co-construction du savoir - Ne pas apporter de réponses, mais apprendre à penser. - Le club ou tout se dit sans être jugé, ou les dirigeants échangent entre pairs - « Osons la culture générale » - Prendre de la hauteur, de l'oxygène, et s'ouvrir au monde pour porter dessus un autre regard, « plus large, plus profond et plus loin ». - Ni un lobby, ni un lieu de militance - Autonomie des clubs et des animateurs. Pas de relations hiérarchiques. - Irriguer le territoire et rendre l'expertise accessible à tous sur tout le territoire. - Capacité à créer du lien - A l'intérieur du club - A l'intérieur de chaque communauté - Entre communautés - Capacité de générer chez experts et animateurs un comportement généreux de don de soi - Capacité à générer chez les adhérents des postures actives et non consommatrices, s'appuyant sur le temps, l'acceptation du regard de l'autre. - Capacité des animateurs à animer les rencontres et assurer la médiation entre l'expert et les adhérents - Liens avec les experts - Fidéliser et renouveler (+) - Suivi personnalisé (-) - ... - Lien avec les animateurs - Fidéliser et renouveler (+) - ... - Offre - Surprendre et étonner - Capacité à détecter les besoins des adhérents et les experts talentueux	- Animation de réseau et de communautés - Accroître les lieux (Apm) où le contact physique existe et le lien vit.

Résultats sur le futur redouté :

Elts arbre	Présent	Futur redouté
Branches (produits, services, marchés)	- Rencontre de club (+) - Rencontre standard - Rencontre non-classique (conjoint, anciens, lieux porteurs de sens...) - Rencontre exceptionnelle - Rencontres régionales - Interclubs - Participation à une vie communautaire de club (échanges d'expérience et d'expertise, partage des problématiques, soutien aux adhérents en difficulté, - Voyages (pour le réseau ou pour un ou plusieurs clubs) - Evènements exceptionnels impulsés par le club - Evènements hors rencontre (Matinales, clubs d'un jour, conventions) (+) - Services réseau (-) - Edition Apm : Livres, revues, DVD, vidéos sur Sldonie, retransmission live des évènements Apm - Bon produit de fidélisation vis-à-vis des experts (mardi des experts, collection Dunod, proposition d'un laboratoire pour tester des idées pour les experts type « universitaire » opportunité business pour les experts type « consultants » (+) - Offre diversifiée qui n'a pas manqué beaucoup de sujets émergents (+) -	- Hausse du pourcentage d'adhérents hors cible primaire - Fonctionnarisation des animateurs, perte d'initiative vis-à-vis des experts et de la Maison de l'Apm - Ne plus innover sur la pédagogie - Baisse forte du nombre d'entreprises, et donc diminution du marché potentiel de l'Apm - Renforcement de la tendance consumériste des adhérents.

Els arbre	Présent	Futur redouté
Tronc (mise en oeuvre, organisation, partenariat)	- Animation du club : recrutement (tous recruteurs), procès de cooptation, suivi administratif (règlements, logistique), préparation – animation – compte-rendu des rencontres, évaluation. - Programmation : - Suivi personnalisé des clubs (=/-) - ... - Evaluation permanente de tout ce qui est fait - Mise en place d'un état d'esprit « Maison de l'Apm », ouverte et au service de toutes les communautés. - Animation de la communauté des adhérents - Générer l'expression des problématiques rencontrées par les adhérents pour optimiser la programmation - Renforcement du sentiment d'appartenance (=) - Administration (+) - Lien avec les anciens (--) - Animation de la communauté des experts - Recrutement (=) via les 3 communautés - Formation (-) - Programmation (+) - Suivi (-) - Nouvelles expertises nées de rencontres entre experts. - Animation de la communauté des animateurs - Recrutement (?) - Formation (= + ?) - Rencontres régionales d'AC - Séminaire annuel - Génération d'échanges de bonnes pratiques - Démarche de progrès (?) - ... - Gestion de la communauté des administrateurs et des présidents - Mise à contribution (-) - Faciliter/tisser le lien entre communautés. Lien entre expert et animateur avant une rencontre. - Approche pédagogique diversifiée (+) - Pas assez d'incitation à l'échange avec une tendance à glisser vers un mode « consommation » (-)	- Fonctionnarisation de la Maison de l'Apm, engendrant une perte d'autonomie et d'initiative au niveau du club - Attention aux changements d'équilibre (Maison Apm vs animateurs, animateurs vs experts, animateurs vs présidents, ...)

Els arbre	Présent	Futur redouté
Racines <i>(compétences et ressources)</i>	- Charte des valeurs Apm - Le mythe fondateur de l'Apm, incarné par P.B. - L'ADN de l'Apm : - Le progrès de l'entreprise par le progrès du dirigeant - Le bonheur est dans le club - L'apport d'expertise et l'échange d'expérience permettent la co-construction du savoir - Ne pas apporter de réponses, mais apprendre à penser. - Le club ou tout se dit sans être jugé, ou les dirigeants échangent entre pairs - « Osons la culture générale » - Prendre de la hauteur, de l'oxygène, et s'ouvrir au monde pour porter dessus un autre regard, « plus large, plus profond et plus loin ». - Ni un lobby, ni un lieu de militance - Autonomie des clubs et des animateurs. Pas de relations hiérarchiques. - Irriguer le territoire et rendre l'expertise accessible à tous sur tout le territoire. - Capacité à créer du lien - A l'intérieur du club - A l'intérieur de chaque communauté - Entre communautés - Capacité de générer chez experts et animateurs un comportement généreux de don de soi - Capacité à générer chez les adhérents des postures actives et non consommatrices, s'appuyant sur le temps, l'acceptation du regard de l'autre. - Capacité des animateurs à animer les rencontres et assurer la médiation entre l'expert et les adhérents - Liens avec les experts - Fidéliser et renouveler (+) - Suivi personnalisé (-) - ... - Lien avec les animateurs - Fidéliser et renouveler (+) - ... - Offre - Surprendre et étonner - Capacité à détecter les besoins des adhérents et les experts talentueux	- Perte de compétence s au niveau de la Maison de l'Apm - Conseil d'administration trop dirigiste - Prise de pouvoir de la virtualité au détriment du lien physique - Apm devient franco-français, se replie sur elle-même

7. Annexe - Déroulement du séminaire

1) Les 4 types d'atelier

		1 ^{er} jour	2 ^{ème} jour
De l'anticipation à l'action	Atelier 1 <i>Idées reçues</i>	Chasser les idées reçues	Des idées reçues aux actions
	Atelier 2 <i>Des changements aux actions</i>	Anticiper les facteurs de changements et les inerties (2 groupes)	Des changements critiques aux actions
La prospective stratégique	Atelier 3 <i>Des changements aux scénarios</i>		Des changements critiques aux scénarios exploratoires par l'analyse morphologique
	Atelier 4 <i>Arbre de compétences</i>	Construire l'arbre de compétences du passé et du présent	Construire l'arbre de compétences du futur

2) Agenda

1^{er} jour

9h30	Accueil des participants	
10h00 - 10h15	Ouverture du séminaire Quelques éléments de rétrospective sur l'Apm	Éric Eisenberg
10h15 - 11h15	Introduction à la prospective : trois attitudes face à l'avenir, cinq questions fondamentales, six idées clés, cinq conditions pour la rigueur, bien poser le problème et choisir la démarche	Michel Godet
11h15 - 11h30	Pause	
11h30 - 12h00	Présentation des Ateliers de prospective stratégique	Michel Godet
12h00 - 13h00	Ateliers de prospective stratégique (phase exploratoire) Les participants se répartissent en sous-groupes et travaillent en 4 ateliers de 7 à 8 personnes pendant quelques heures autour des thèmes suivants : <u>Atelier 1 : Chasser les idées reçues</u> L'objectif de cet atelier est d'identifier les idées reçues qui ont un impact sur l'activité des entreprises, le management et l'offre de services de l'Apm au travers notamment des comportements et des représentations des acteurs. Ce « reengineering » mental est indispensable pour aider à se poser les bonnes questions face à l'avenir. <u>Ateliers 2 et 3 : Anticiper les facteurs de changement et les inerties</u> Cet atelier permet de repérer les principaux changements, les inerties et les ruptures qui auront un impact sur l'activité des entreprises, le management et l'offre de services de l'Apm au cours des dix prochaines années.	Michel Godet, Philippe Durance

Atelier 4 : Construire l'arbre de compétences du passé et du présent

L'atelier consiste à retracer la dynamique passée et présente du développement de l'APM en élaborant son arbre de compétences. Celui-ci précise les métiers, ses compétences et ses savoir-faire, mais aussi son organisation allant jusqu'aux lignes de produits et services proposés. La dynamique prend en compte les évolutions de l'environnement.

Un rapporteur et un secrétaire sont nommés dans chaque atelier. Les consultants, animateurs méthodologiques, interviennent seulement comme garants de la méthode ; ils suivent en parallèle plusieurs groupes.

13h00 - 14h15 Déjeuner

14h15 - 17h00 Ateliers de prospective stratégique (suite)

17h00 - 17h30 Pause

17h30 - 19h00 Restitution des travaux des ateliers en séance plénière et synthèse de la 1^{ère} journée du séminaire Rapporteurs des ateliers

Cette séance permet aux différents groupes de partager leurs réflexions et de comparer leurs résultats.

A l'issue de cette première journée, en fonction des attentes des participants, il peut être prévu un échange informel avec Michel Godet sur les tendances et les incertitudes majeures de l'avenir.

2^{ème} jour

8h30 - 9h30	Des outils pour la rigueur : présentation détaillée et illustrée des méthodes de prospective stratégique (problèmes et méthodes de prospective, illustrations, sept clés d'excellence).	Michel Godet
10h00 - 11h00	Ateliers de prospective stratégique Les sous-groupes constitués la veille reprennent leurs travaux en atelier sur les thèmes suivants : <u>Atelier 1 : Des idées reçues aux actions</u> L'objectif de cet atelier est d'identifier les moyens et les actions élémentaires à disposition pour lutter contre les idées reçues défavorables ou au contraire valoriser les idées reçues favorables. <u>Atelier 2 : Des changements critiques aux actions</u> L'objectif de cet atelier est d'identifier les moyens et les actions élémentaires à la disposition des managers et de l'Apm pour maîtriser les changements critiques et les enjeux associés. <u>Atelier 3 : Des changements critiques aux scénarios exploratoires par l'analyse morphologique</u> L'objectif de cet atelier est d'identifier les incertitudes majeures et les questions-clés pour l'avenir des entreprises et d'explorer pour chacune d'elles les hypothèses contrastées à l'horizon 2020. La combinaison des hypothèses, jugée à la fois pertinente, cohérente et vraisemblable permet de visualiser les contours de l'avenir et de proposer les scénarios exploratoires du contexte de l'offre de services de l'Apm à l'horizon 2020. <u>Atelier 4 : Construire l'arbre de compétences du futur (souhaité, redouté)</u> L'avenir est incertain et ouvert à plusieurs futurs possibles ; l'analyse prospective permet d'imaginer un avenir souhaité ou redouté face aux menaces et aux opportunités de l'environnement et de construire pour l'entreprise un arbre de compétences du futur.	Michel Godet, Philippe Durance
11h00 - 11h15	Pause	
11h15 - 13h00	Ateliers de prospective stratégique (suite et fin)	
13h00 - 14h30	Déjeuner	
14h30 - 16h00	Restitution des ateliers et recommandations pour la suite de la démarche	Rapporteurs des ateliers