



L4 INITIER & SIMULER L'EMBLE DU PROCESSUS : LES ATELIERS DE PROSPECTIVE STRATEGIQUE

1. Un séminaire de formation-action et 5 ateliers Types

2. Quelques trames d'ateliers

- ✓ Anticiper et maîtriser le changement
- ✓ Chasser les idées reçues
- ✓ Arbitrer entre le court terme et le long terme
- ✓ Dessiner l'arbre des compétences
(passé, présent, futur)

- ✓ Exemples : déterminants de l'automobile et Ile de France 1998 12008

3. Guide pratique pour la prospective stratégique d'entreprise

- ✓ Constitution et fonctionnement du groupe
- ✓ Des ateliers de lancement pour poser le problème et définir la méthode de travail
- ✓ L'organisation et la répartition des tâches
- ✓ Choix de la méthode : efficacité, motivation et communication



L4 INITIER & SIMULER L'EMBLE DU PROCESSUS : LES ATELIERS DE PROSPECTIVE STRATEGIQUE

4° Recommandations pour une prospective territoriale

5° La prospective comme vecteur de dynamique des territoires

6° la prospective en filière : des fournisseurs aux clients

- ✓ Origines de la démarche
- ✓ Une réflexion prospective autour d'enjeux partagés
- ✓ L'intérêt de la démarche

7° Des ateliers à la démarche de prospective stratégique



Les objectifs du séminaire

- ✓ **Des ateliers de prospective pour :**
 - ✓° Mutualiser les connaissances
 - ✓° Mieux hiérarchiser les facteurs
 - ✓° S'appropriier (un peu) les outils (scénarios, jeux d'acteurs...)
 - ✓° Lancer la phase prospective



SÉMINAIRE DE FORMATION-ACTION

Première journée

- ⇒ Ouverture du séminaire (rappels et organisation)
- ⇒ Synthèse du questionnaire rétrospectif (9H30)
- ⇒ Rappels prospective et lancement des Ateliers
(10H30)
- ⇒ Restitution des travaux des ateliers
en séance plénière (15H- 16H) ?
- ⇒ Ateliers de prospective stratégique (17H- 19H30)



SÉMINAIRE DE FORMATION-ACTION

Deuxième journée

- ⇒ Ateliers de prospective stratégique (8H30- 11H)
- ⇒ Restitution des ateliers (11H30- 12H 30)
- ⇒ Recommandations pour la suite de la démarche



✓ **TRAMES DES ATELIERS**
✓ **DE**
✓ **PROSPECTIVE STRATÉGIQUE**



Les ateliers de prospective stratégique

Atelier 1 : Chasser les idées reçues

Atelier 2, 3, 4 : Anticiper les facteurs de changement et les inerties

Atelier 5 : Construire l'arbre de compétences du passé et du présent



Deuxième temps des ateliers

- ✓ Atelier 1 : idées reçues
- ✓ Atelier 2 : changements x actions
- ✓ Atelier 3:changements x scénarios
- ✓ Atelier 4 : changements x acteurs
- ✓ Atelier 5 : arbres de compétences



IDEES REÇUES ou CONTROVERSEES

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

Ainsi, entend-on souvent dire :

- ✓ On n'a pas la taille critique
- ✓ L'avenir est dans les grandes villes
- ✓ La famille tend à disparaître
- ✓ Il faut recruter des diplômés
- ✓



IDEES RECUES

- ⇒ **Lister les idées reçues ou controversées qui circulent sur l'entreprise et son environnement**
- ⇒ **Classer ces idées (fondées ou non) en fonction de leur impact sur les stratégies et les comportements.**



Applications Ile de France en 1998 et 2008



Les idées reçues les plus importantes Ile de France 1998

ATELIER 3

Hiérarchisation et établissement des priorités parmi les idées reçues

	IDÉES	Vote
C	1. Insécurité et violence	42
	2. La pollution devient insupportable	38
A B	3. Centre des pouvoirs politiques, économiques et culturels du pays	28
B	4. Mondialisation, menace pour l'Ile-de-France	20
B C	5. Vie plus agréable en province	18
C	6. Ville duale - riches/pauvres - exclusions	14
B	7. Supériorité de l'enseignement à Paris	13
C	7. Ile-de-France - Intégration menacée	13
A	8. Gouvernance plus compliquée	12
B	8. Perte de l'image traditionnelle de Paris	12



Ile de France : idées reçues 2008

- ✓ **Atelier « Passez des idées reçues aux actions »**
 - ✓ Les participants au groupe de travail ont décidé de travailler sur les 7 principales idées reçues identifiées lors du premier atelier, à savoir :
 - ✓ L'immigration est bénéfique (S/E) 18 points
 - ✓ La qualité de la vie insuffisante en Ile-de-France 13 points
 - ✓ Mal-vivre dans les banlieues (S) 13 points
 - ✓ La vie est chère et le pouvoir d'achat diminue en Ile-de-France(E) 13 points
 - ✓ La région Ile-de-France se désindustrialise (E) 12 points
 - ✓ Savoir et pouvoir sont concentrés en Ile-de-France (E/P) 11 points
 - ✓ Savoir et pouvoir sont concentrés en Ile-de-France (E/P) 11 points
 - ✓ Les inégalités s'accroissent (E/S) 10 points
-
- ✓ Deux idées reçues ont été analysées lors de l'atelier avec précision :

✓



Les ateliers de prospective stratégique

Atelier 1 : Chasser les idées reçues

Atelier 2, 3, 4 : Anticiper les facteurs de changement et les inerties

Atelier 5 : Construire l'arbre de
compétences du passé et du
présent



ANTICIPER LE CHANGEMENT & LES INERTIES POUR L'ENTREPRISE (HORIZON 2030)

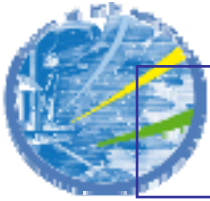
(PHASE EXPLORATOIRE)

- ⇒ LISTER LES CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES, ECONOMIQUES, SOCIAUX ET ORGANISATIONNELS PRESSENTIS, SOUHAITES ET REDOUTES PAR CHACUN

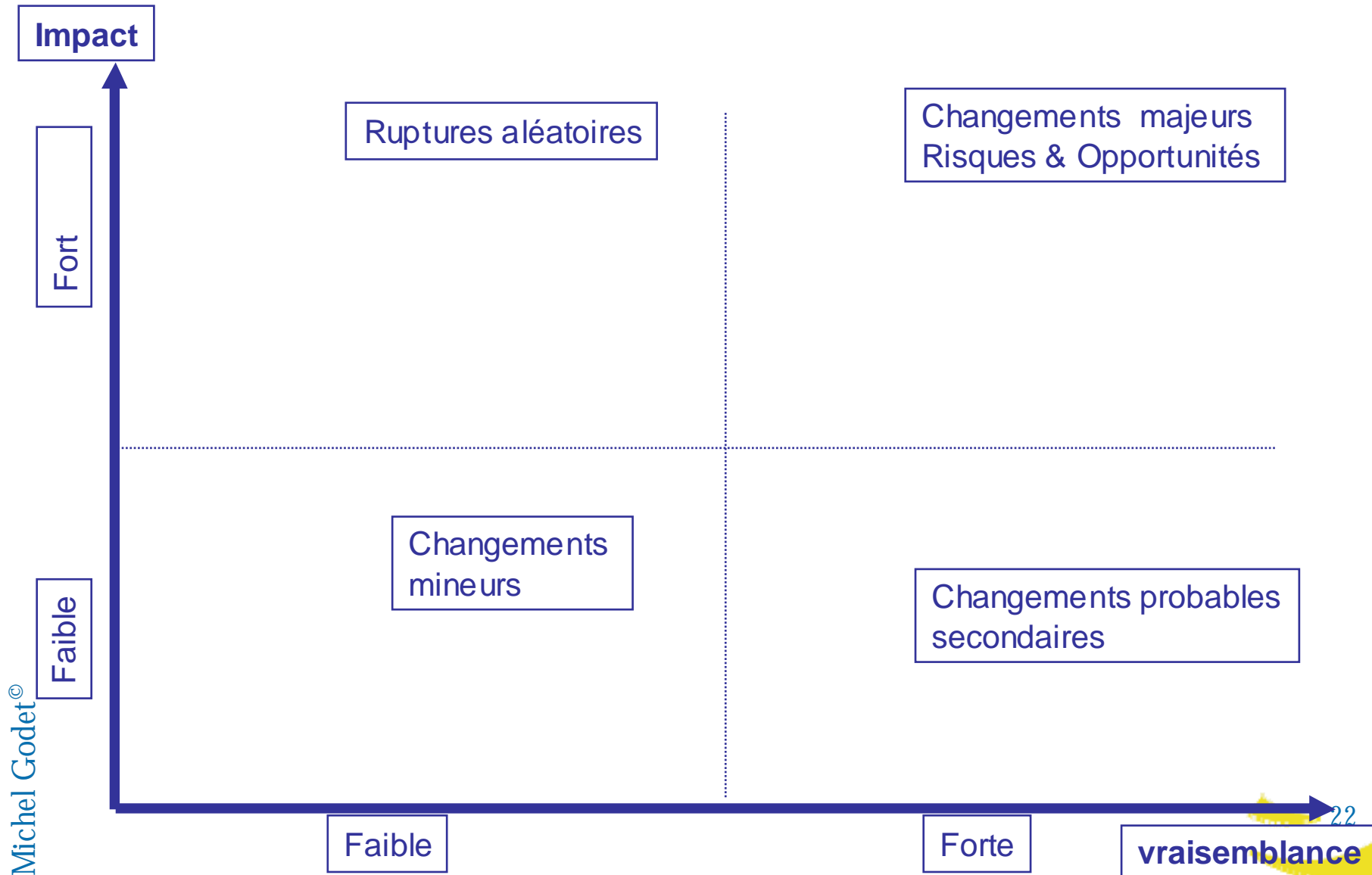
- ⇒ REPERER LES INERTIES

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, enjeux du futur.



$$\text{Importance} = \text{Impact} \times \text{Vraisemblance}$$





Les Changements & inerties les plus importants (IdF 1998)

	THEMES	Vote
A	1. Rôle des institutions - Gouvernance- Etat	24
B C D	2. Flux Migratoires	12
C	3. Evolution dans les banlieues	11
B	4. Attractivité de l'IDF pour les investisseurs et avenir de Paris-capitale	10
B E	4. Information - nouvelles technologies - réseaux de communication	10
E	4. Forme - durée et rémunération du travail	10
B	4. Internationalisation (Europe, monde)	10
B	5. Créations (d'entreprises), notamment TPE	9
C	6. Politiques de lutte contre la fracture sociale et leurs conséquences.	8
A	7. Responsabilité/Assistance	7
D	7. Le rôle de la famille	7
C	8. Sécurité des biens et des personnes	6
D	8. Rôle des femmes	6
(E)	Mobilité "tous azimuts"	6
E	9. Individualisation des rythmes	5
B	9. Recherche - Liaison université - entreprises	5
C	9. Nouveaux clivages sociaux	5
	9. L'Euro et son influence	



Les Changements & inerties les plus importants

	THEMES	Vote
E	1. Réaménagement du temps (travail, formation, famille, télétravail, post-salariat, loisirs)	16
D	2. La structure de la famille (recomposition)	10
A	3. Augmentation du pouvoir régional du fait de l'Europe	7
A	3. Augmentation du pouvoir du citoyen	7
A	3. Augmentation de l'importance de l'environnement dans les décisions	7
C	3. Augmentation des inégalités sociales, crises	7
B	3. Freinage du développement économique de la région lié à la mondialisation	7
B	4. Développement des PME - TPE	5
	5. Organisation polycentrique, rapport avec le grand bassin parisien - desserrement vers la grande couronne	4
A	5. Retour à des régulations publiques (Europe, monde ?)	4
D	6. Vieillissement	3
	6. Bénévolat	3
D	6. Retour de la femme au foyer avec salaire	3
A	6. intercommunalité	3
B	6 IDF - pôle d'excellence en matière de technologie médicale	3

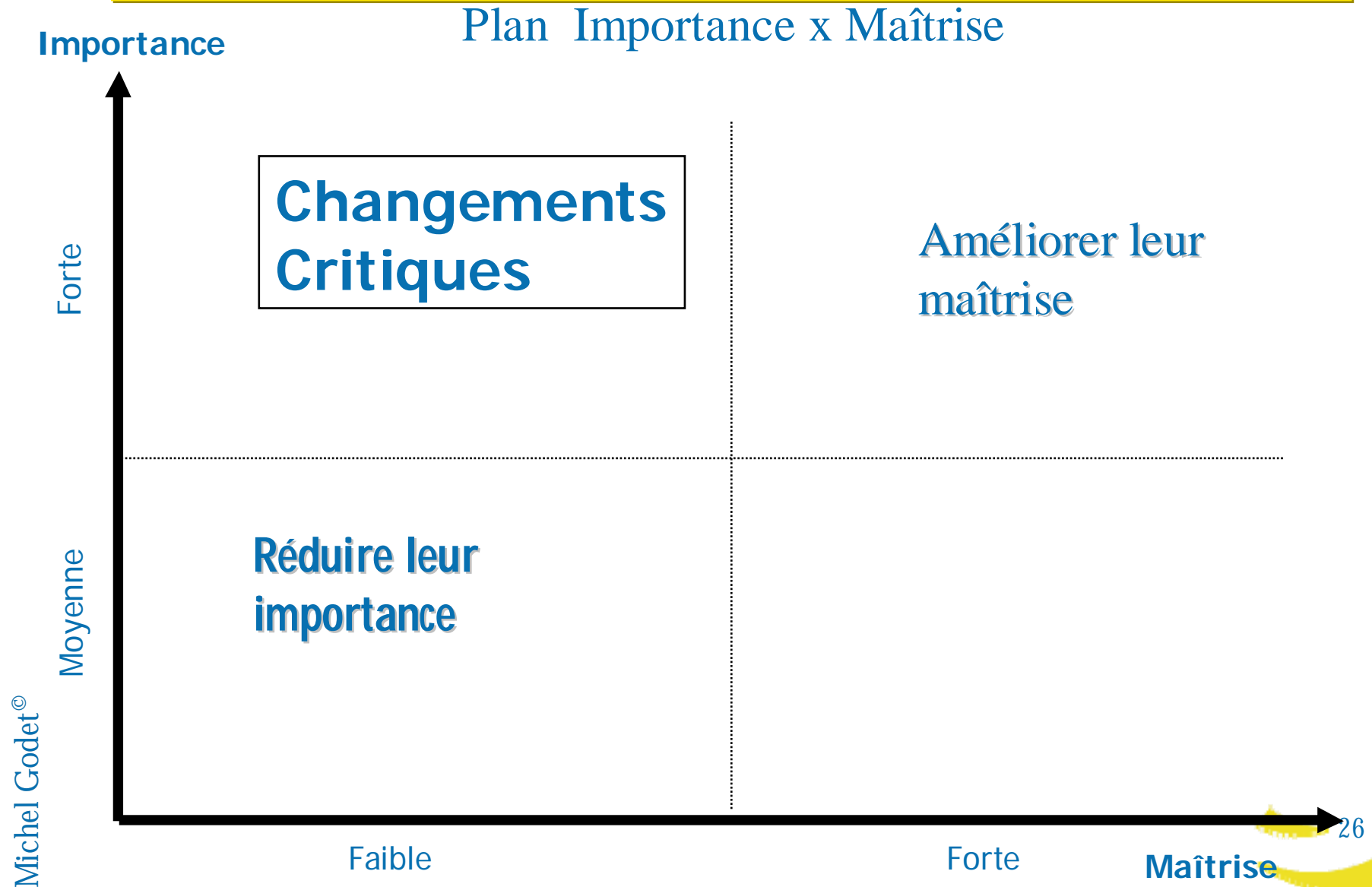


RÉSULTAT

- ✓ A. Gouvernance (85)
- ✓ B. Dynamique économique (126)
et culturelle
- ✓ C. Fracture sociales (119)
(banlieues, inégalités, sécurité)
- ✓ D. Démographie (33)
(structures familiales, rôle des femmes)
- ✓ E. Aménagement du temps (42)



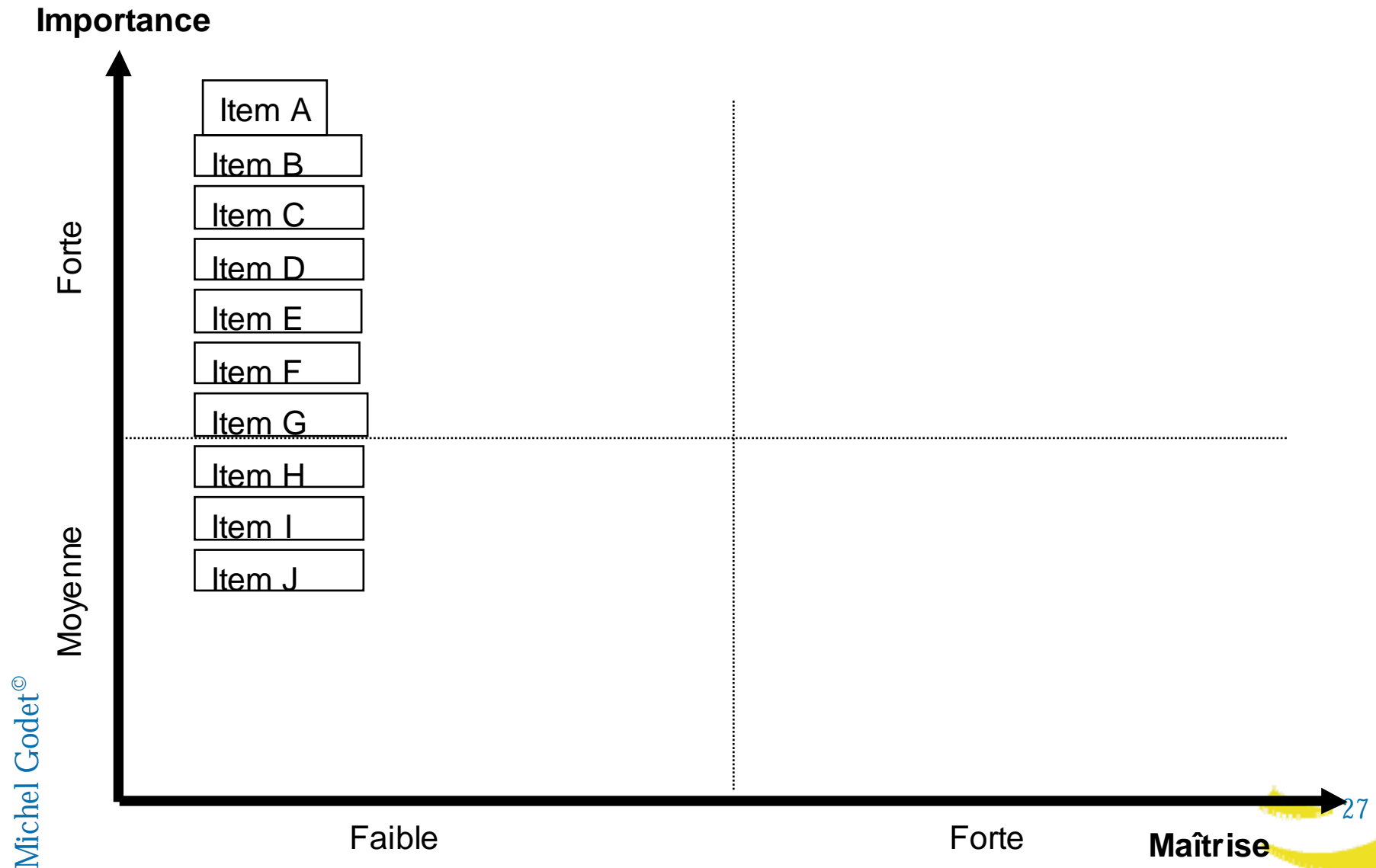
Déterminants de l'auto dans les pays riches





Changements critiques

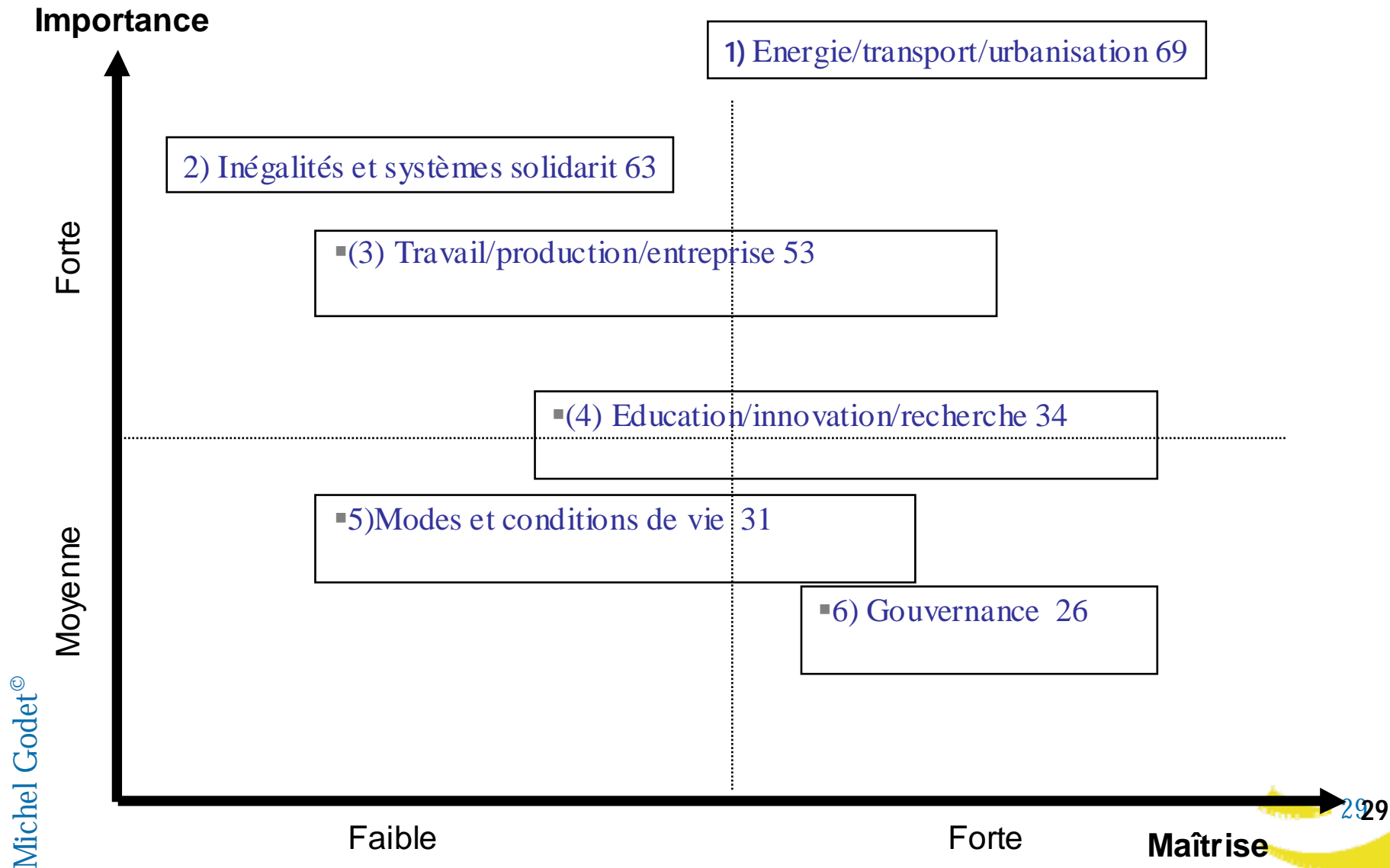
Plan Importance x Maîtrise





Chgts critiques pour la Région IdF

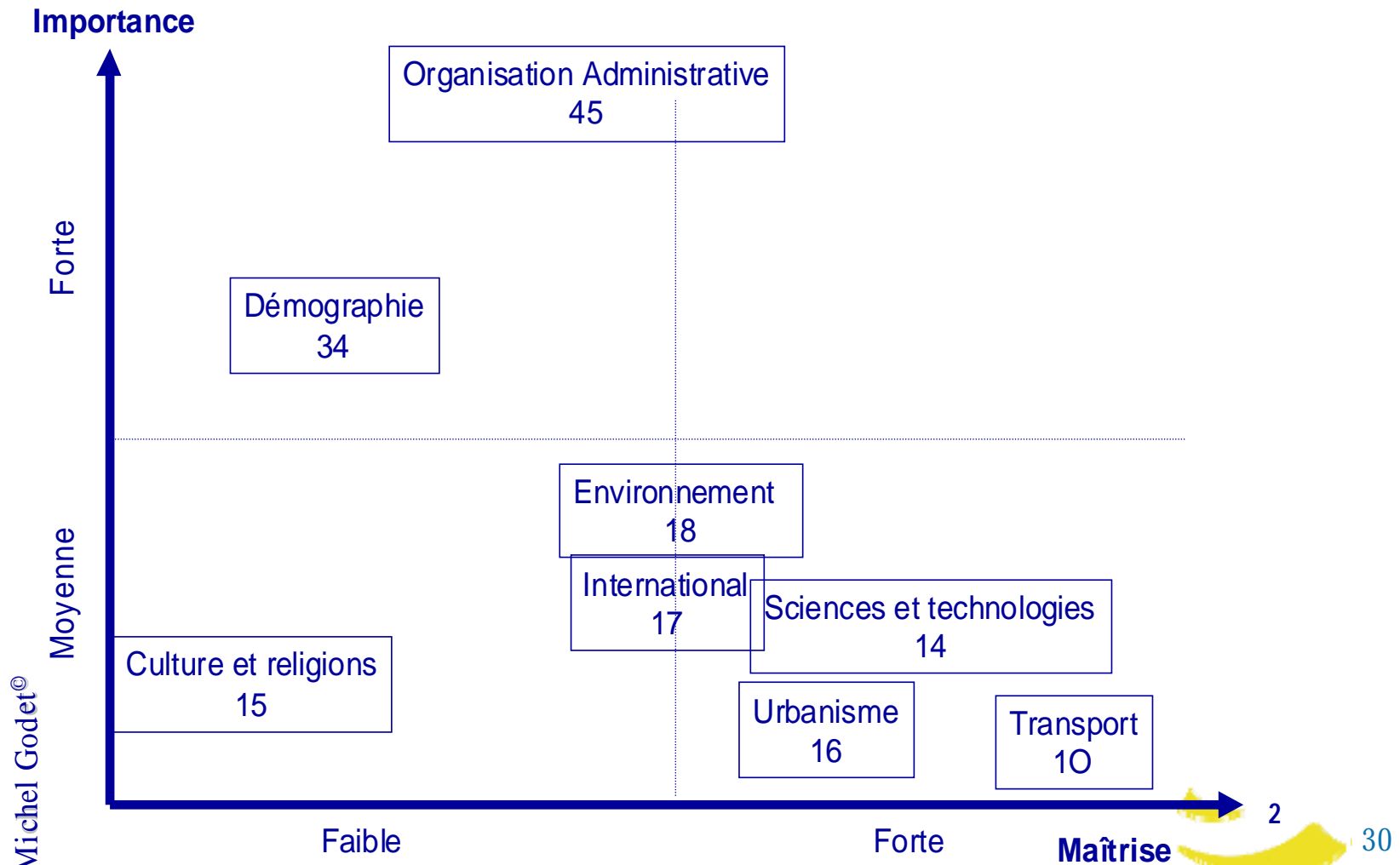
atelier 2 (2008 pour 2030) Plan Importance x Maîtrise





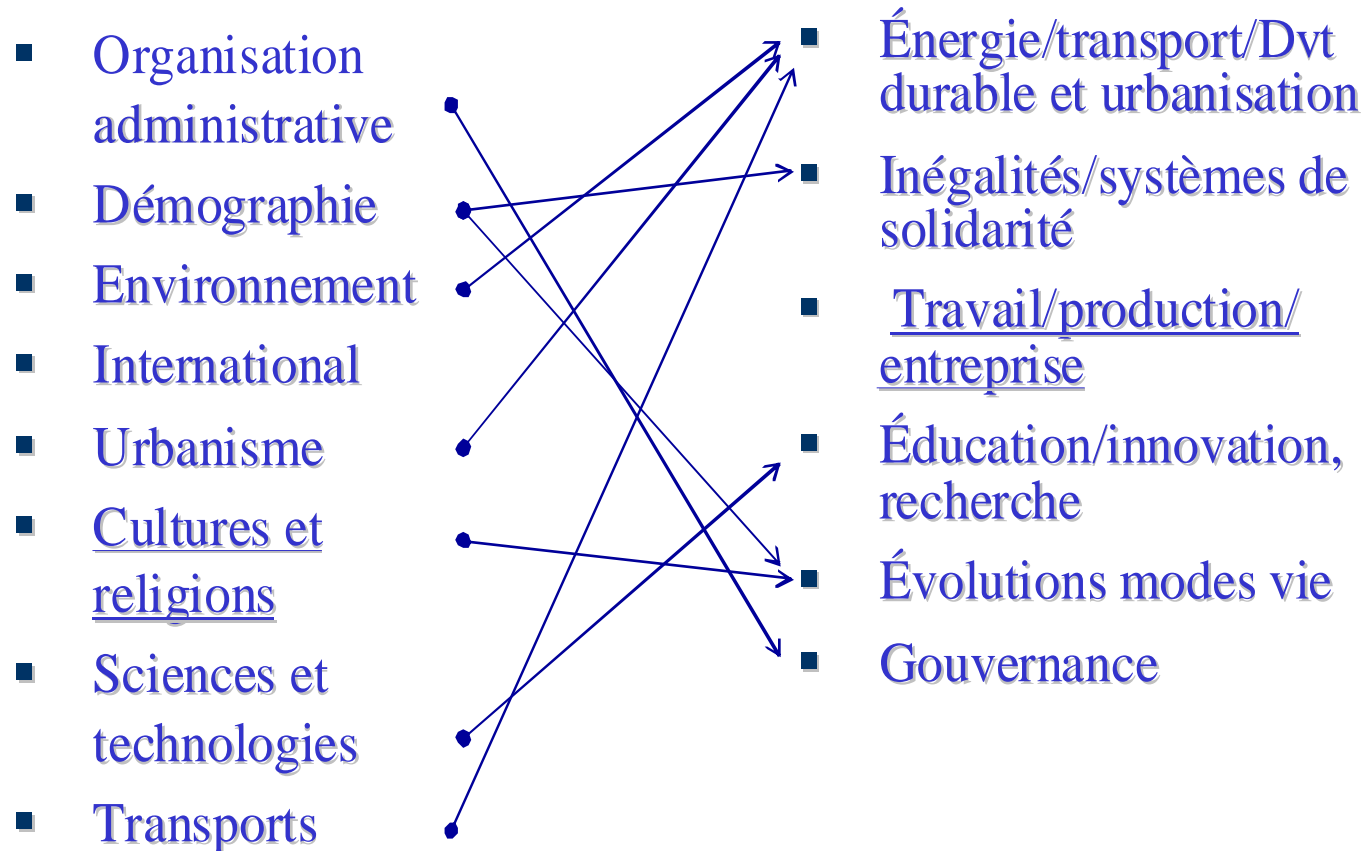
Chgts critiques pour la Région IdF

Atelier 3 (2008 pour 2030) Plan Importance x Maîtrise





Comparaison des classements (Ateliers 2 & 3)





Déterminants de l'automobile en France

- ✓ Réflexion prospective avec les concessionnaires auto en 2008



Liste des facteurs

- ✓ EG : Facteurs économiques et géopolitiques
- ✓ EG 1 : Croissance UE, Fr
- ✓ EG 2 : Croissance USA, Asie
- ✓ EG 3 : Revenu des ménages
- ✓ EG 4 : Marchés et prix des énergies
- ✓ EG 5 : Coopération et/ou tensions internationales
- ✓ EG 6 : Taux de chômage, inégalités
- ✓ EG 7 : Politique d'achat des entreprises
- ✓ EG 8 : Taux d'intérêt
- ✓ EG 9 : Prix d'achat des véhicules
- ✓ EG 10 : Coût d'usage du réseau
- ✓ EG 11 : Élargissement des canaux de distribution
- ✓ EG 12 : Cycle de vie des produits



Liste des facteurs

- ✓ SC : Facteurs socioculturels
- ✓ SC 1 : Structures familiales
- ✓ SC 2 : Comportements sociaux (individualisme, évasion, confort, ...)
- ✓ SC 3 : Préoccupation pour les risques
- ✓ SC 4 : Nouveaux modes de vie et d'organisation (partage travail/loisirs, etc.)
- ✓ SC 5 : Location *versus* achat
- ✓ SC 6 : Consumérisme



Liste des facteurs

- ✓ R : Facteurs réglementaires
- ✓ R 1 : Fiscalité des automobiles,
- ✓ R 2 : Fiscalité des carburants
- ✓ R 3 : Code de la route
- ✓ R 4 : Fiscalité environnementale (CO², autres, ...)
- ✓ R 5 : Restriction dans la délivrance des permis
- ✓ R 6 : Prime à la casse
- ✓ P : Facteurs politiques publiques (non fiscales)
- ✓ P 1 : Aménagement du territoire
- ✓ P 2 : Politiques d'urbanisme dans les villes
- ✓ P 3 : Politiques urbaines des transports
- ✓ P 4 : Nouveaux modes de régulation et de contrôle
- ✓ P 5 : Politique de mobilité (transport, résidentielle)
- ✓ P 6 : Concurrence ou complémentarité modale
- ✓ P 7 : Politique du fret



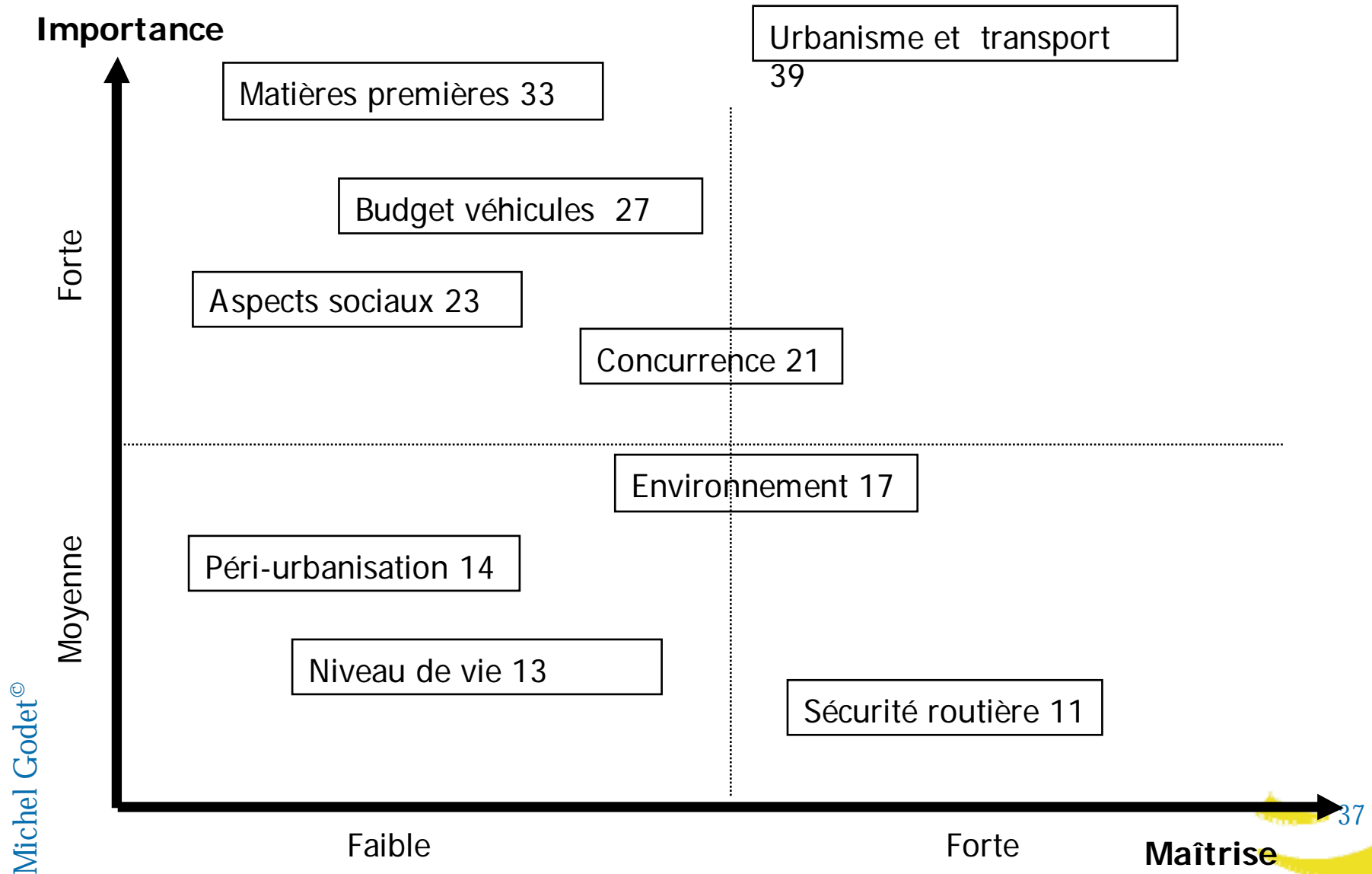
Liste des facteurs

- ✓ T : Facteurs technologiques
- ✓ T 1 : Innovation moteurs
- ✓ T 2 : Innovations produits véhicules automobiles
- ✓ T 3 : TIC
- ✓ T 4 : Sophistication des véhicules
- ✓ T 5 : Innovations infrastructures
- ✓ T 6 : Réponses techniques aux externalités négatives de l'auto
- ✓ E : Facteurs environnementaux
- ✓ E 1 : Etat des pollutions de l'air
- ✓ E 2 : Encombrement
- ✓ E 3 : Perception des problématiques (effets de serre, etc.)
- ✓ E 4 : Bruit
- ✓ E 5 : Contraintes sur recyclage



Déterminants de l'auto dans les pays riches

Plan Importance x Maîtrise





Deuxième temps des Ateliers (phase normative)

- ✓
- ✓
- ✓ Atelier 1 : idées reçues
- ✓ **Atelier 2 : changements x actions**
- ✓ **Atelier 3 : changements x scénarios**
- ✓ **Atelier 4 : changements x acteurs**
- ✓ **Atelier 5 : arbres de compétences**



IDEES REÇUES ou CONTROVERSEES

- ⇒ Ces idées reçues peuvent-elles être au moins partiellement, considérées comme fondées ? Pourquoi ?
- ⇒ Identifiez ce qui confirme ou infirme chaque idée reçue (arguments pour et contre sur deux colonnes)
- ⇒ Quelles sont les conséquences de l'existence de telles idées reçues?
- ⇒
- ⇒ Quelles leçons peut-on tirer de cette analyse ?
- ⇒ Proposer 5 ou 10 actions concrètes pour tirer parti de (ou lutter contre) ces idées reçues



Atelier 1 : *Des Idées reçues à l'action*

Idée reçue ou controversée N°	
<p>Arguments pour :</p> <ul style="list-style-type: none">-------	<p>Arguments contre :</p> <ul style="list-style-type: none">-------
Synthèse et leçons à tirer	
Actions à mettre en oeuvre	



L4 INITIER & SIMULER L'EMBLE DU PROCESSUS : LES ATELIERS DE PROSPECTIVE STRATEGIQUE

1. Un séminaire de formation-action et 5 ateliers Types

2. Quelques trames d'ateliers

- ✓ Anticiper et maîtriser le changement
- ✓ Chasser les idées reçues
- ✓ Arbitrer entre le court terme et le long terme
- ✓ Dessiner l'arbre des compétences
(passé, présent, futur)

- ✓ Exemples : déterminants de l'automobile et Ile de France 1998 2008

3. Guide pratique pour la prospective stratégique d'entreprise

- ✓ Constitution et fonctionnement du groupe
- ✓ Des ateliers de lancement pour poser le problème et définir la méthode de travail
- ✓ L'organisation et la répartition des tâches
- ✓ Choix de la méthode : efficacité, motivation et communication



« Passez des idées reçues aux actions » : L'immigration est bénéfique (S/E)

arguments pour

arguments contre

<p>Permet l'augmentation du taux de fécondité en Ile de France</p> <p>Permet le maintien de la pyramide des âges</p> <p>Arrivée de main d'œuvre dans les métiers délaissés</p> <p>Arrivée de main d'œuvre dans certains métiers de qualité (artisanat d'art)</p>	<p>Chômage plus important chez les immigrés</p> <p>Difficulté plus grande pour éduquer les enfants</p> <p>Difficulté d'intégration</p>
<p>Permet le paiement des cotisations</p> <p>Permet la diversité culturelle</p>	<p>Clandestinité organisée</p> <p>Faible qualification des travailleurs immigrés</p>
<p>Permet une aide aux pays en voie de développement par les transferts de salaires</p> <p>Permet un transfert de compétences en cas de retour dans le pays d'origine</p>	<p>Communitarisme</p> <p>Sources d'insécurité</p>
<p>Permet l'immigration familiale</p> <p>Permet le rapprochement des peuples</p> <p>Permet le déblocage de situations sociales grâce à la venue de nouveaux acteurs (permet un management interculturel)</p> <p>Cohabitation harmonieuse</p> <p>Main d'œuvre bon marché</p>	<p>Permet l'immigration familiale</p> <p>Coût sanitaire important</p> <p>Peut remettre en cause le consensus d'un pays (ex : la laïcité et le port du voile)</p> <p>Proies faciles pour le développement des réseaux maffieux</p> <p>Main d'œuvre bon marché</p> <p>Source de polygamie</p> <p>Perte de forces productives pour les PVD</p> <p>Immigration « pauvre » aggrave la pauvreté</p>
	<p>Source de flou identitaire pour les jeunes</p>



2° Cette idée reçue peut-elle être considérée, au moins partiellement, comme fondée ?

- ✓ Cette idée reçue cache un débat idéologique.
- ✓ A court terme l'idée reçue « Immigration est bénéfique » est socialement synonyme de méfiance. En revanche, à long terme, elle est socialement et économiquement positive.
- ✓ Ces arguments pour et contre ouvre une question importante :
- ✓ Intégrer, être intégré dans un pays est-ce se soumettre ? Quel terme utiliser ? Intégrer, assimiler ?
- ✓ Que signifie aujourd'hui « Etre français » ? Voir le rapport paru sur l'Identité.
- ✓ C'est un véritable débat et c'est surtout une chance à ne pas gâcher.
- ✓ Il s'agit d'un débat autant idéologique que factuel. Il existe une dialectique entre le sujet et son évolution réelle. En effet, l'immigration sera incontournable en 2025-2030 avec le vieillissement de la population et le besoin croissant de personnels d'accompagnement auprès des personnes âgées.



3 - Quelle leçon peut-on tirer de cette analyse ?

- ✓ Les arguments Pour et les arguments Contre sont légions d'un côté comme de l'autre. Ces idées reçues sont pour la plupart générées de manière très impulsive, sans démonstration chiffrée, sans connaissance sociologique ou ethnologique suffisantes.
- ✓ Il faut sortir du débat idéologique, sortir de l'identification massive du « pauvre clandestin ».



Atelier 2 DES CHGTS CRITIQUES... AUX ACTIONS POUR MAITRISER LE CHANGEMENT & LES INERTIES

PHASE NORMATIVE

- ⇒ **IDENTIFIER DES OBJECTIFS STRATEGIQUES FACE AUX ENJEUX**
- ⇒ **DES CHANGEMENTS & DES INERTIES**
- ⇒ **ACTIONS ET MOYENS POUR ATTEINDRE CES OBJECTIFS (arbre de pertinence)**
- ⇒ **PROPOSER 5 à 10 ACTIONS CONCRETES**



MAITRISER LE CHANGEMENT & LES INERTIES

Pour initier 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*
- . utiliser ses forces*



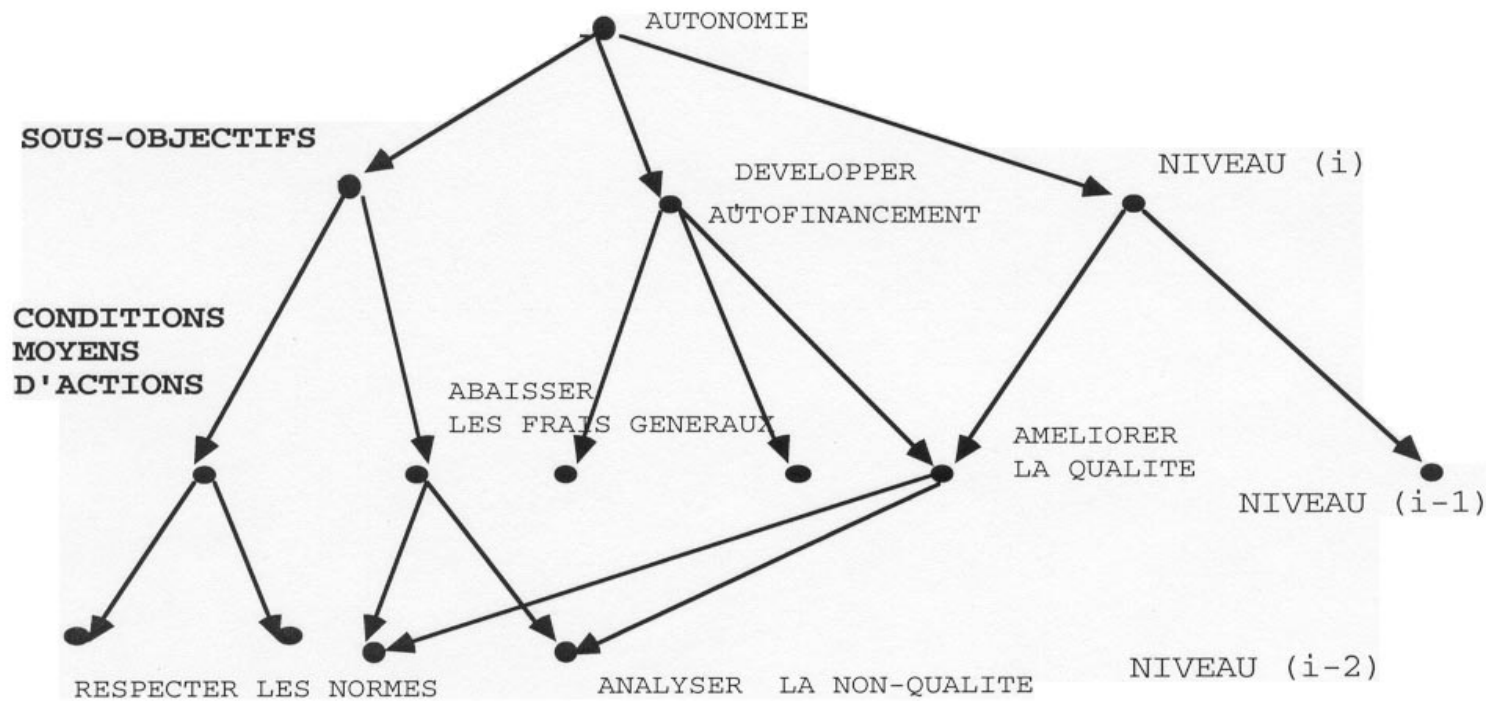
DES CHANGEMENTS CRITIQUES ... AUX ACTIONS

Changements critiques	Enjeux pour La région	Objectifs de La région face à ces enjeux	<i>Idées d'actions à mettre en oeuvre</i>
1 : ...			
2 : ...			
3 : ...			
...			

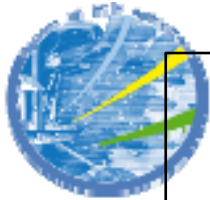


ARBRE DE PERTINENCE

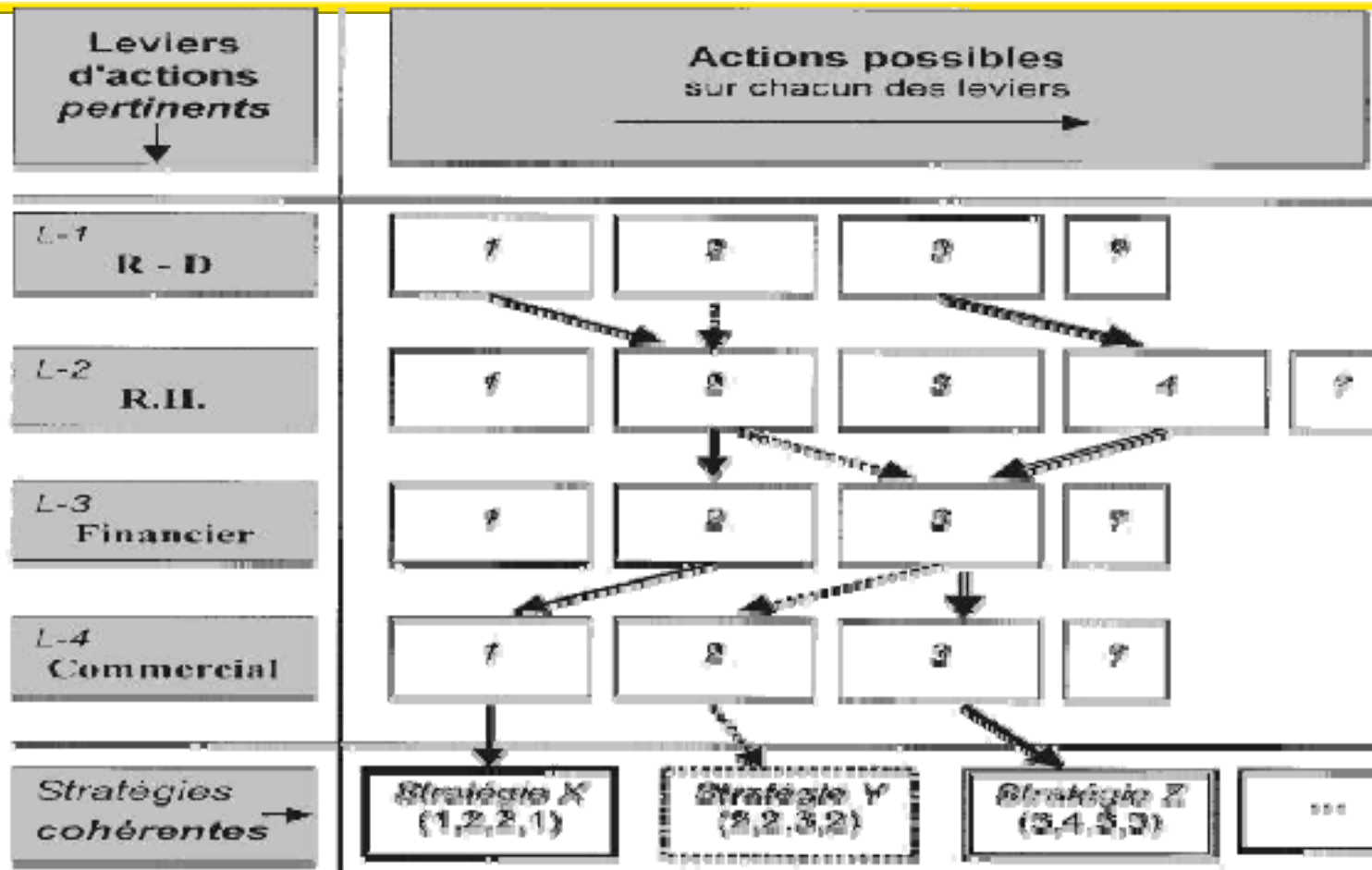
OBJECTIF GENERAL



ACTIONS ELEMENTAIRES



La pertinence et la cohérence des stratégies par l'analyse morphologique



? pour résumer l'ensemble des autres possibilités

Au moins 320 stratégies possibles: $4 \times 5 \times 4 \times 4$

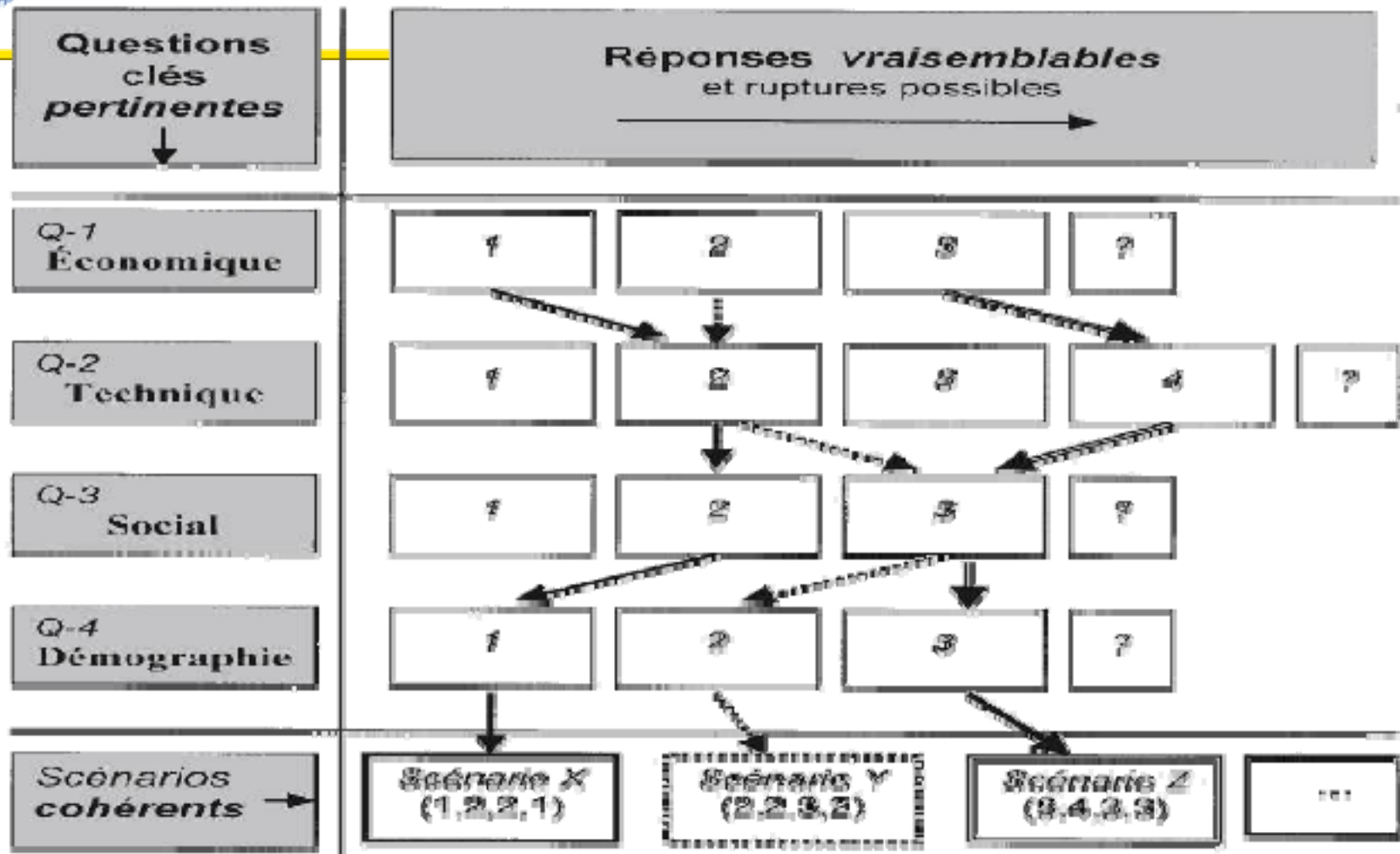


Atelier 3

- ✓ Des Changements critiques
- ✓ aux scénarios
- ✓ par l'analyse morphologique



La pertinence, la vraisemblance et la cohérence des scénarios par l'analyse morphologique



? pour résumer l'ensemble des autres possibilités
Au moins 320 scénarios possibles: 4X5X4X4



Prospective de la Distribution auto d'ici à 2008

Le résultat de deux journées d'ateliers de prospective avec
une vingtaine de concessionnaires en Novembre 2000

A l'initiative de Gérard Mennétrier

Responsable du Club de prospective du GCR

Résultats présentés ici avec son aimable autorisation pour
faire réfléchir la profession

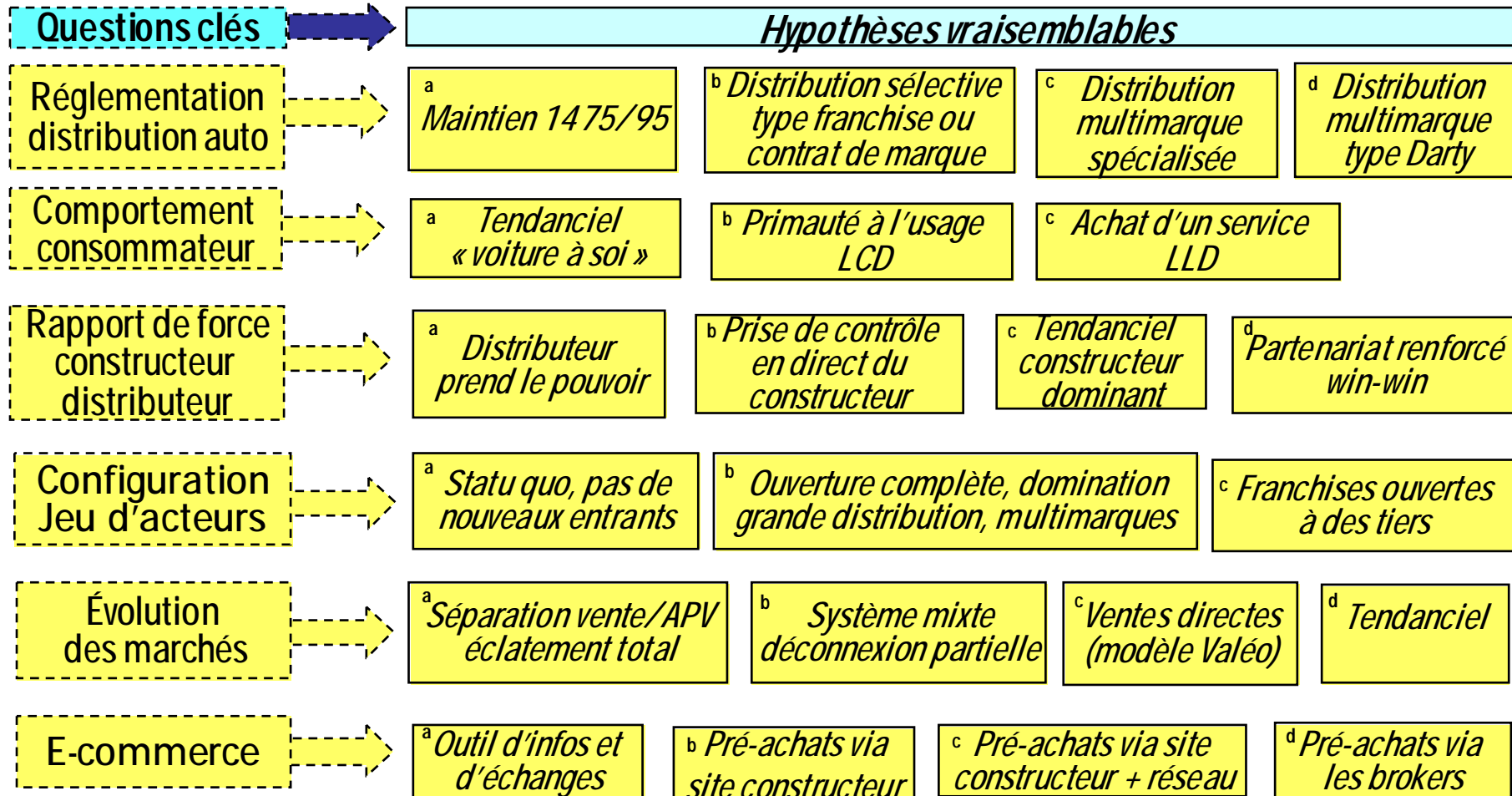


Questions clés **Distri-auto- (98 pour 2008)**

- ✓ Réglementation distribution
- ✓ Comportement du consommateur
- ✓ Rapport de force avec constructeur
- ✓ Configuration du jeu d'acteurs
- ✓ Evolution des marchés
- ✓ E-Commerce

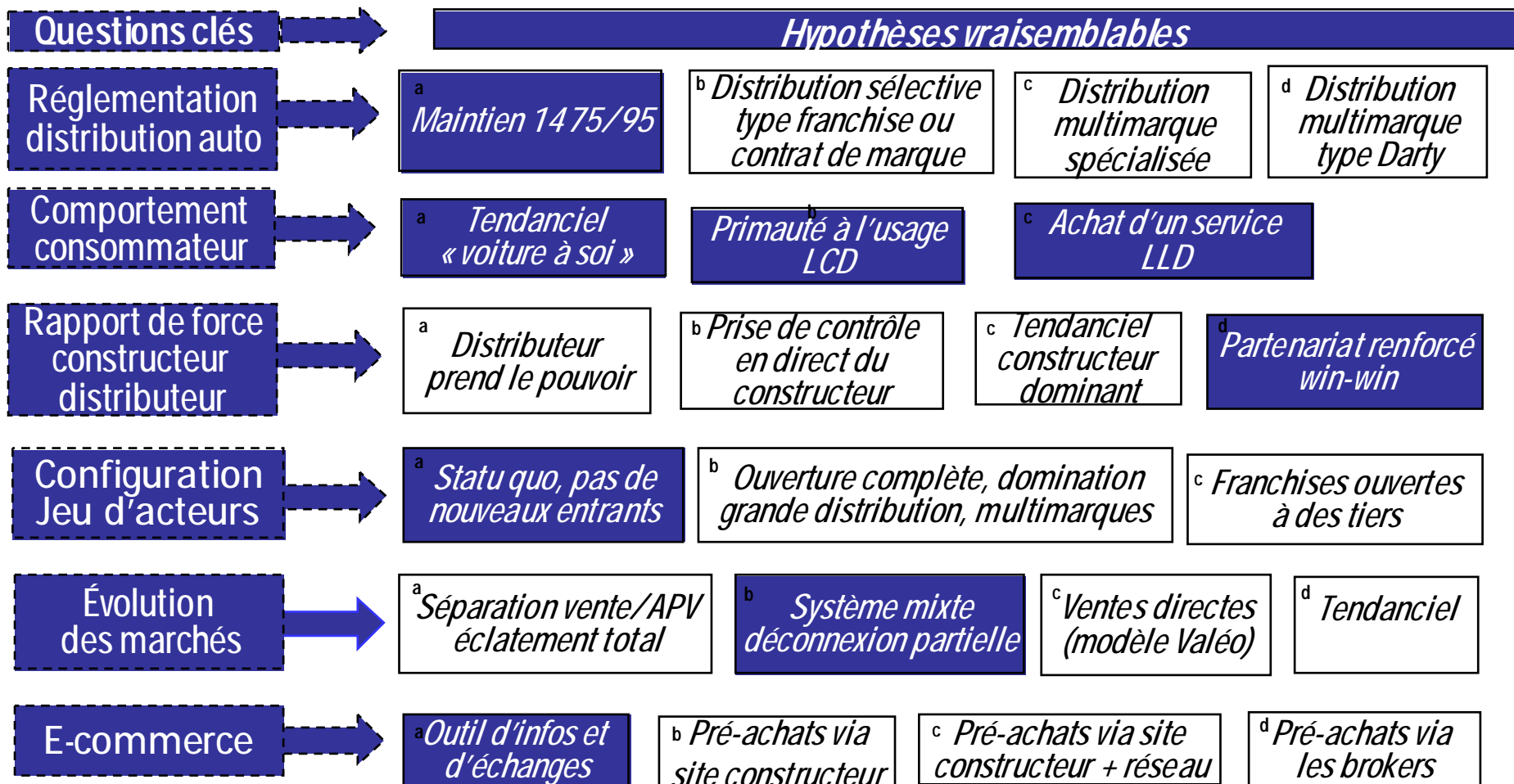


Trame des scénarios de la distribution automobile à l'horizon 2008





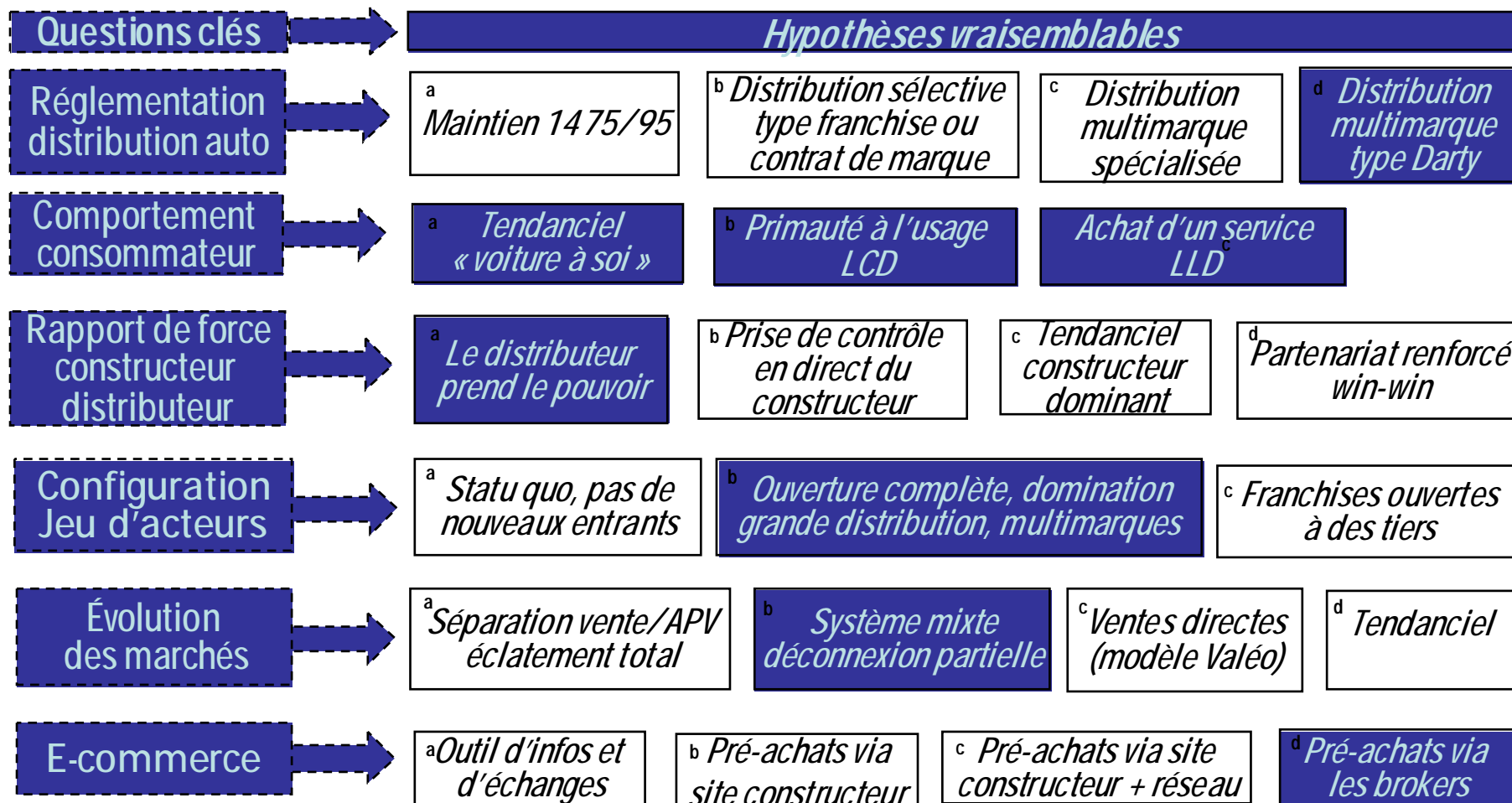
Scénario au fil de l'eau : « le conservatisme mollement progressiste »



S2(a,abc,d, a,b,a)

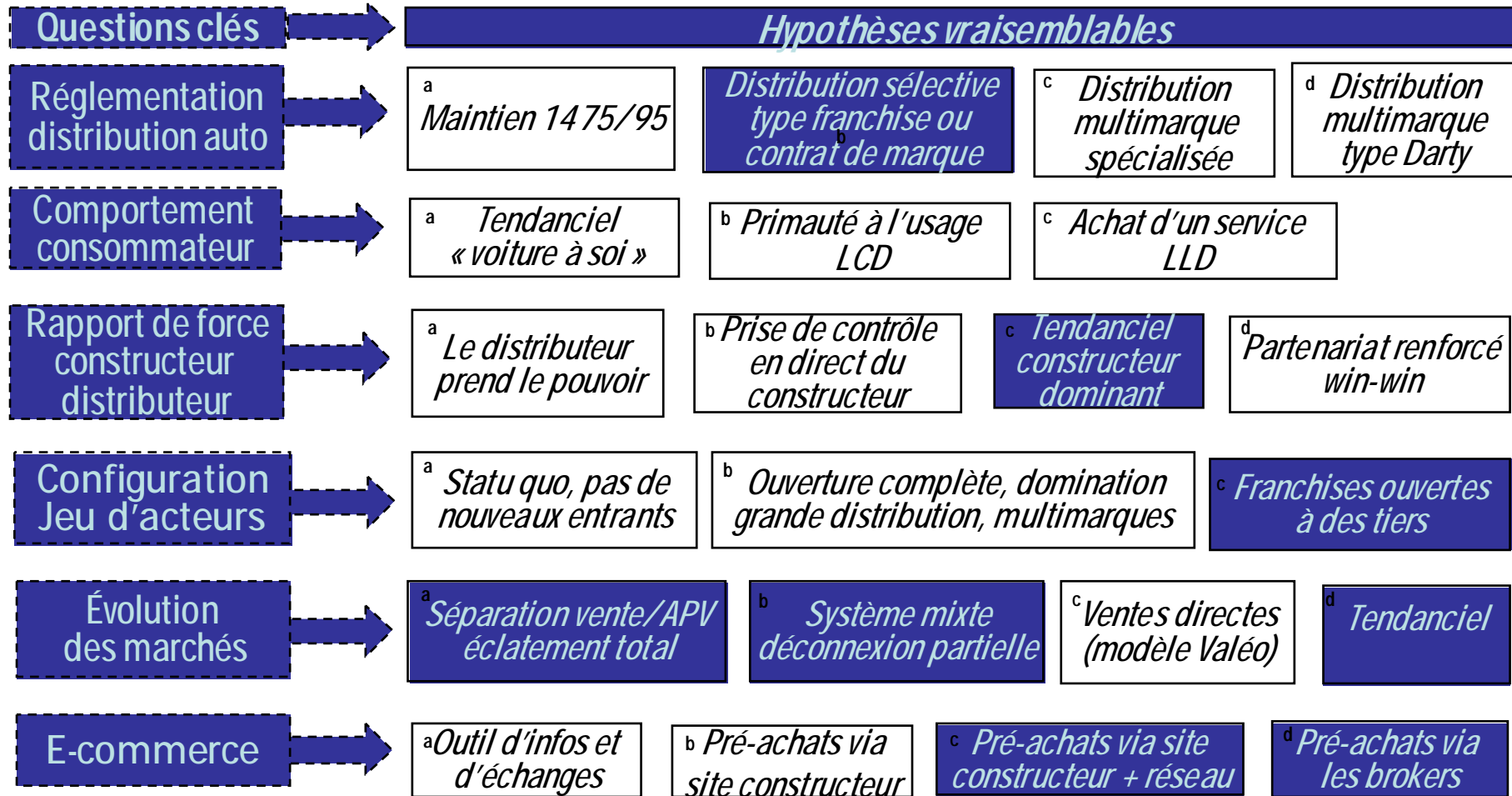


Scénario du big bang : « les category killers »



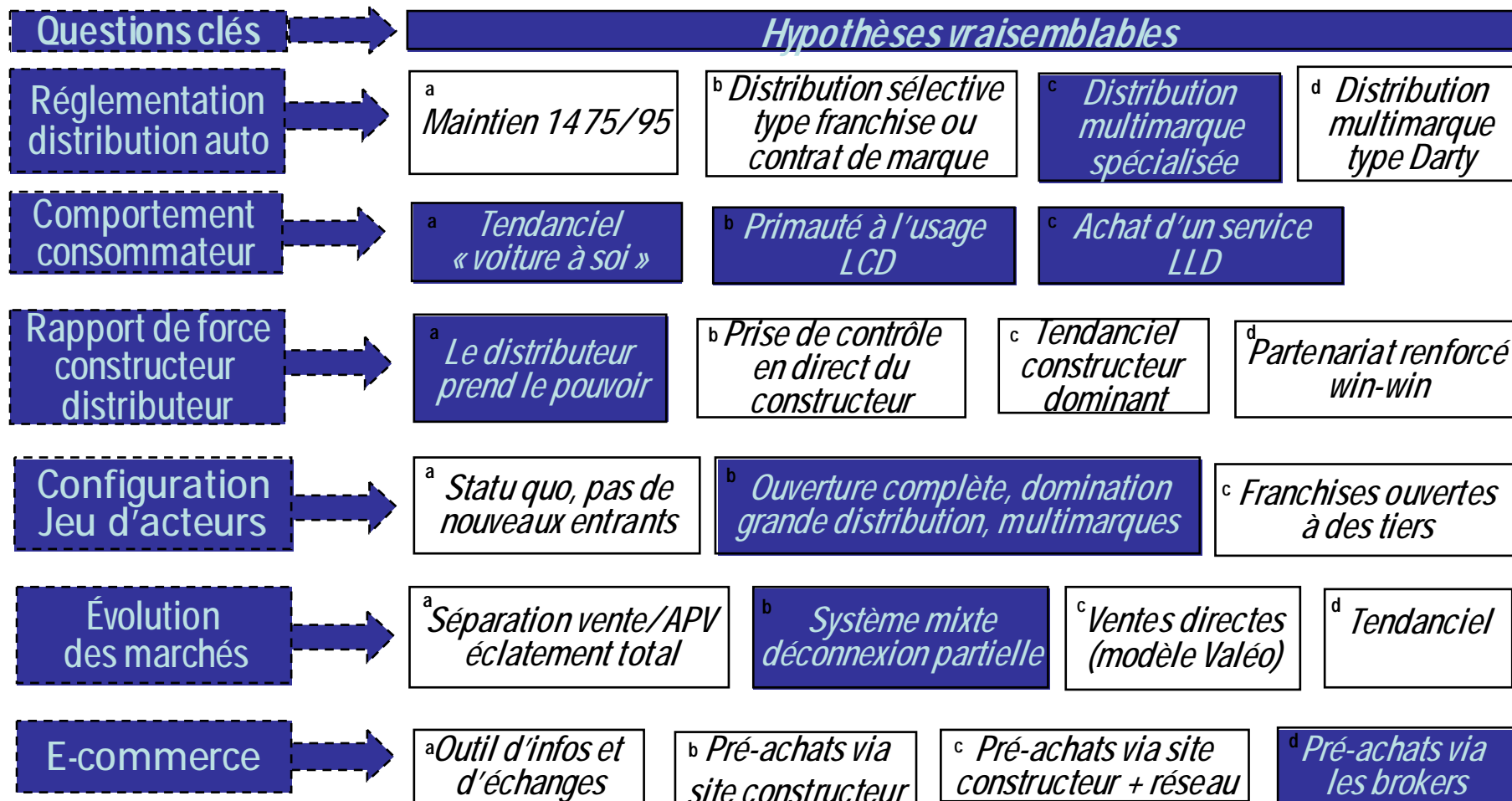


Scénario de la franchise : « Du pareil au même »





Scénario : « Grande Vision »





Atelier 4 Des changements aux acteurs : Identifier les autres acteurs

L'atelier se déroule de la manière suivante :
chacun établit séparément sa propre liste
d'acteurs (15 à 20 minutes), ensuite les
propositions sont recueillies et organisées grâce
à plusieurs tours de table de façon à sélectionner
les cinq à six acteurs jouant un rôle important.

Pour chaque acteur, on identifie ses intérêts,
ses préoccupations par rapport aux enjeux et
les objectifs qu'il poursuit.



Atelier 4 Des changements critiques ... au jeu des acteurs par la méthode Mactor

- ✓ Identifier à partir des changements critiques pour l'entreprise, les autres acteurs impliqués par les enjeux
- ✓ Construire le tableau des relations d'influences entre les acteurs
- ✓ Analyser en commun le plan influence-dépendance des acteurs
- ✓ Préciser pour chaque enjeu les objectifs poursuivis par les acteurs
- ✓ Repérer les positions des acteurs vis-à-vis des objectifs associés aux enjeux

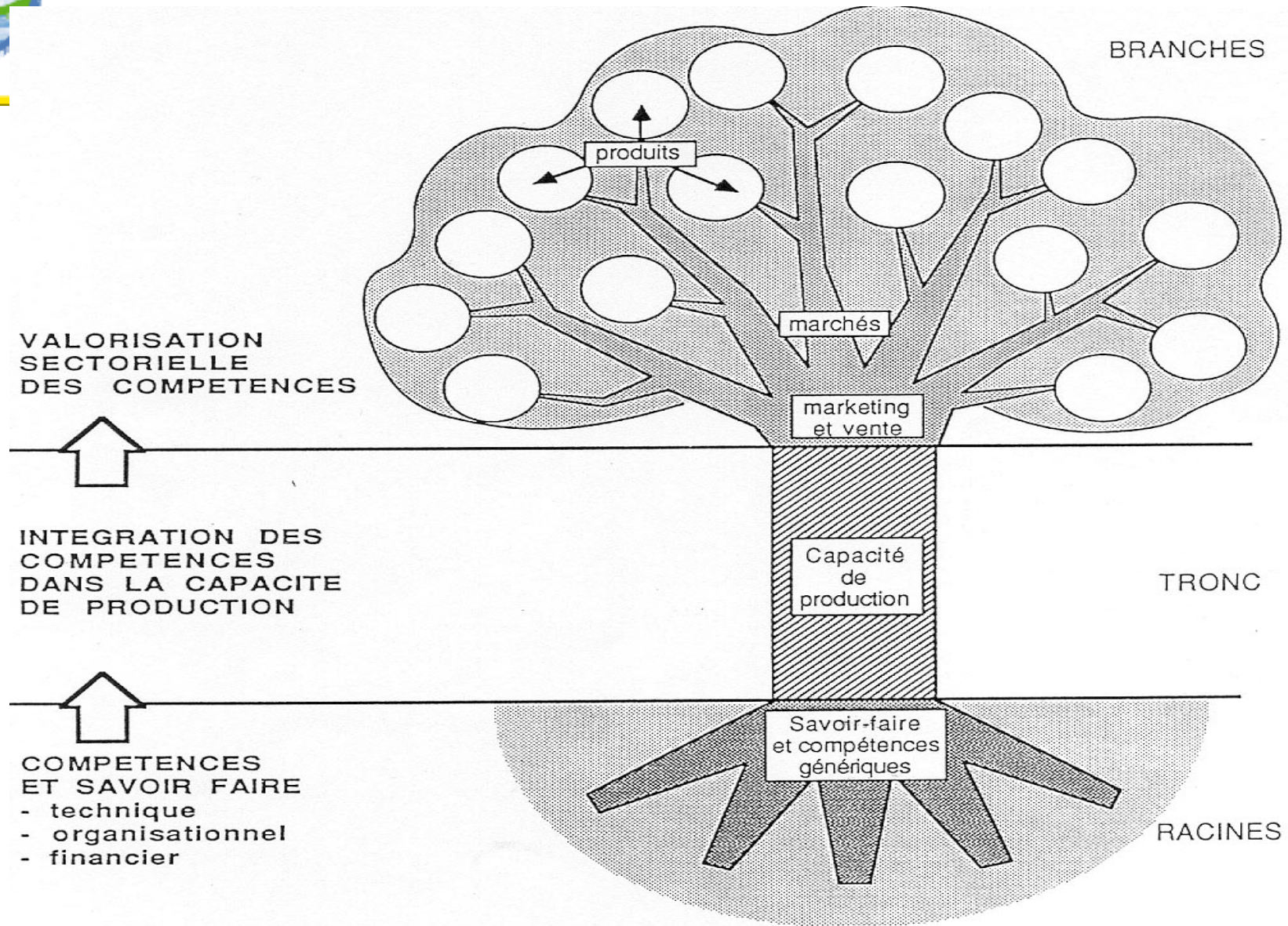


Atelier 5 ARBRE DES COMPETENCES

- ⇒ ETABLIR L'ARBRE DES COMPETENCES DE LA TUNISIE
- ⇒ CONSTRUIRE L'ARBRE DU PASSE (20 ANS) ET CELUI DU PRESENT, EN DECLINANT :
 - **LES RACINES** (métiers),
 - **LE TRONC** (mise en oeuvre, organisation)
 - **LES BRANCHES** (lignes produits, services, marchés)
- ⇒ REPERER LES POINTS FORTS ET LES POINTS FAIBLES / L'ENVIRONNEMENT, AUX ACTEURS ET A LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE

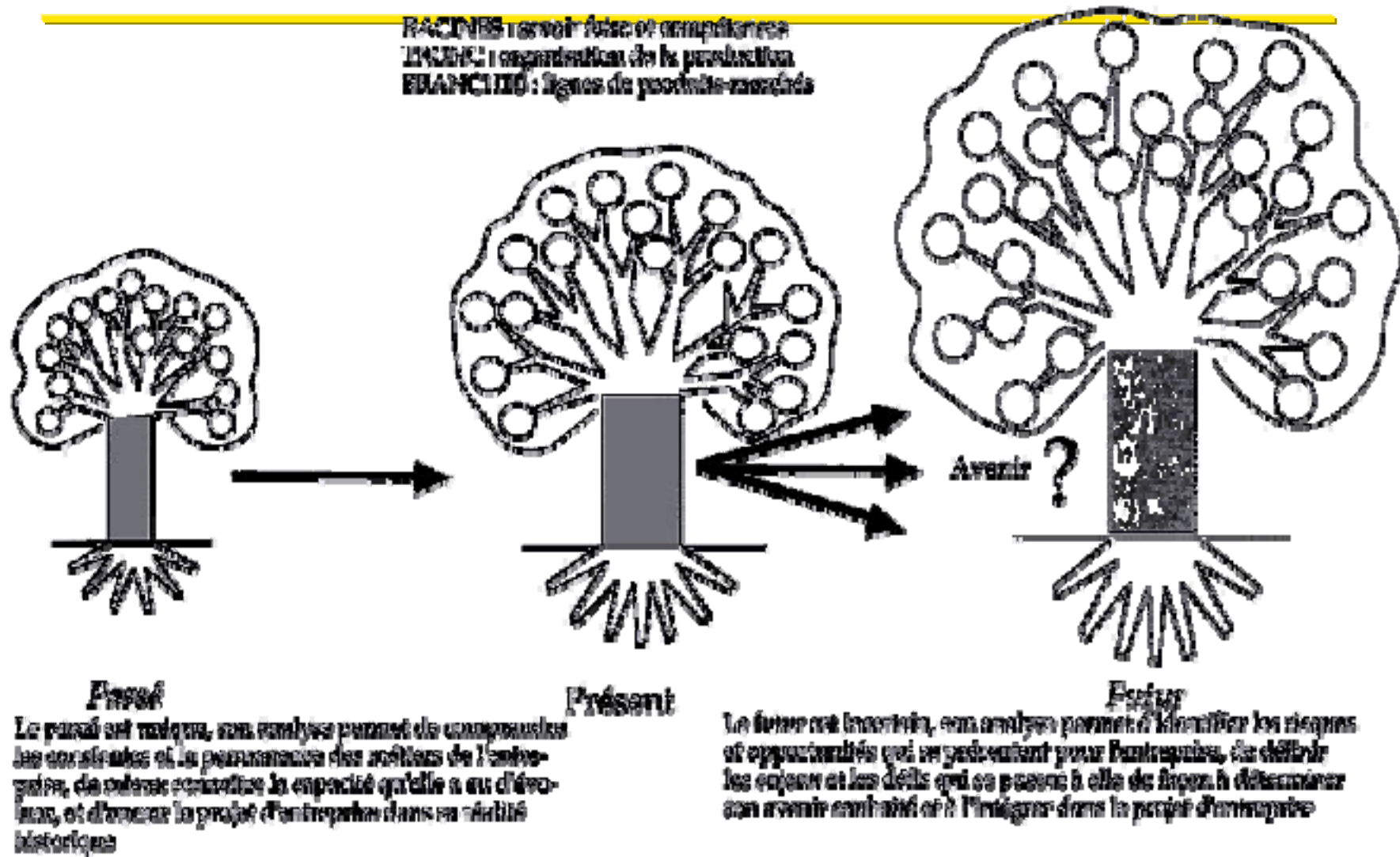


L'arbre des compétences de l'entreprise





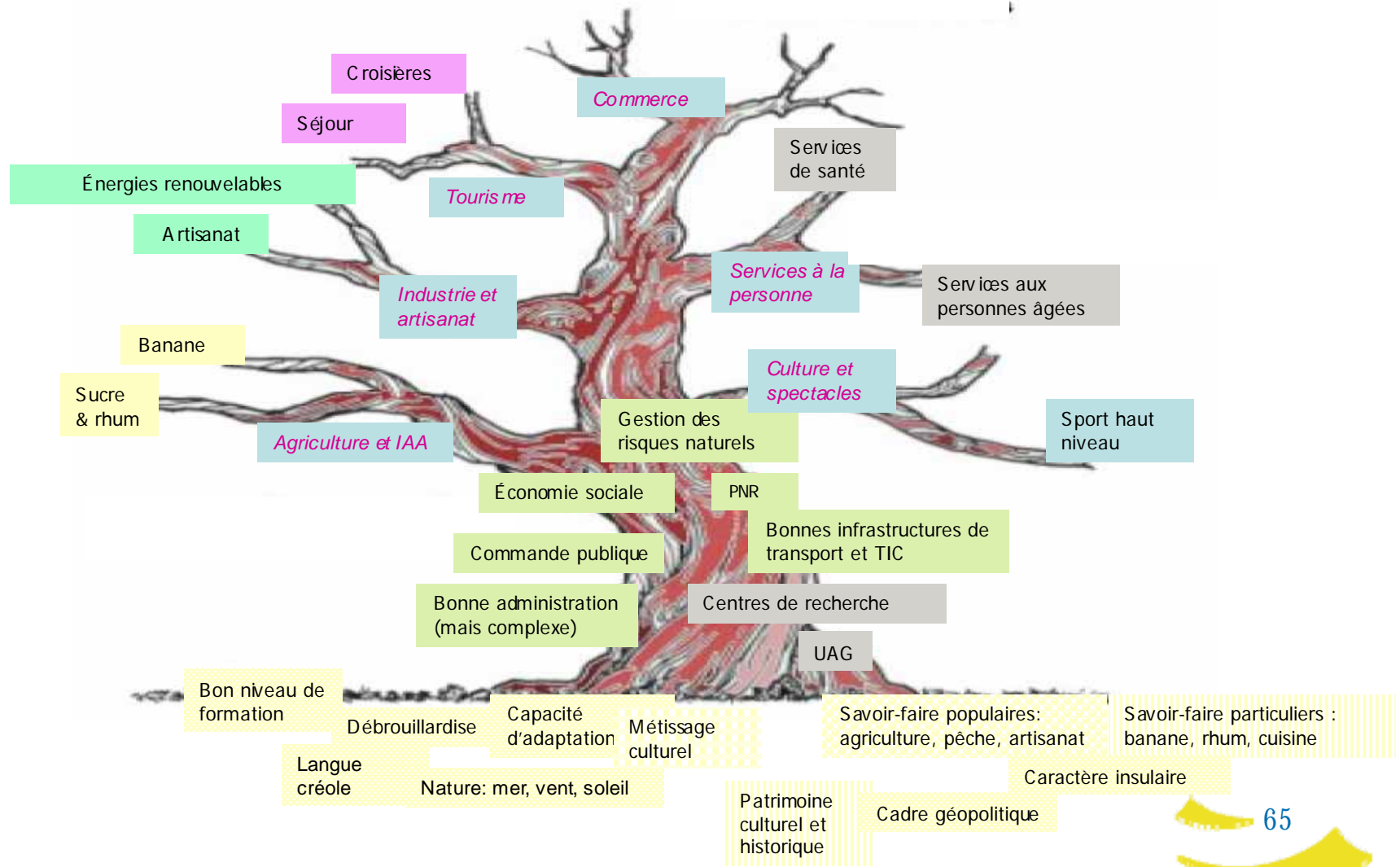
L'arbre de compétences et sa dynamique

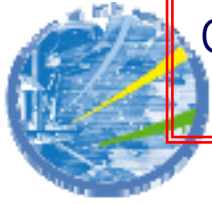




Qui suis-je ?

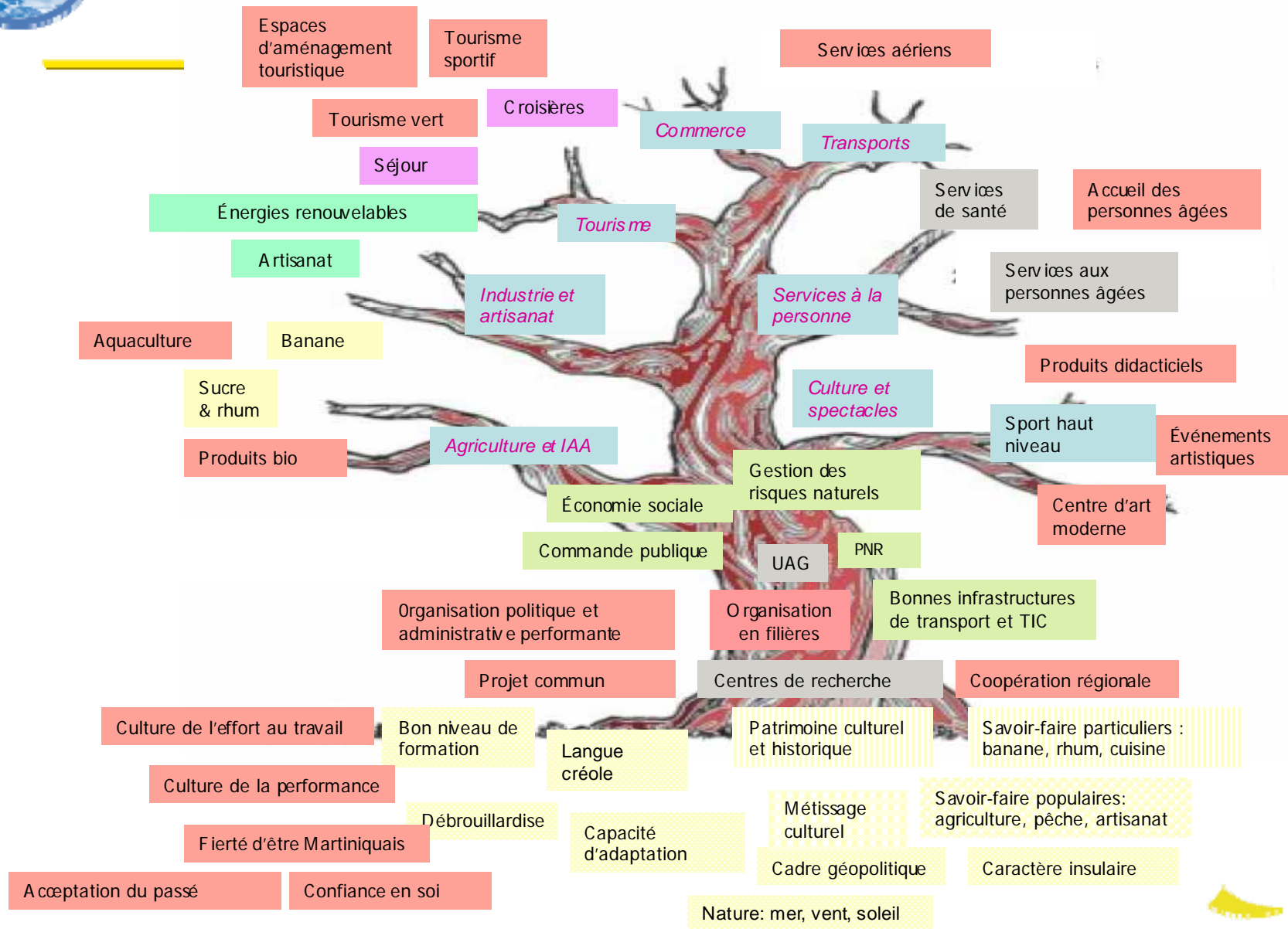
Martinique 2025 Arbre de compétences du présent





Que puis-je faire, en m'appuyant sur ce que je suis ?

Martinique 2025 Arbre de compétences du futur souhaité





Atelier 5 l'arbre de compétences de l'entreprise

Passé

Présent

	Passé	Présent
Branches		
Tronc		
Racines		



Atelier 5 Arbre de compétences futur

souhaité

redouté

	souhaité	redouté
Branches		
Tronc		
Racines		



✓ Les 7 ateliers types



LES 7 TYPES D'ATELIERS

- ✓
- ✓ **LES TRAMES D'ATELIERS**
- ✓ Atelier 1 : idées reçues
- ✓ Atelier 2 : changements x actions
- ✓ Atelier 3 : changements x scénarios
- ✓ Atelier 4 : changements x acteurs
- ✓ Atelier 5 : arbres de compétences
- ✓ Atelier 6 : critères d'arbitrage CT-LT
- ✓ Atelier 7 : arbre de pertinence stratégique



Lancement des ateliers

- Atelier 1 :** Chasser les idées reçues
- Atelier 2, 3, 4 :** Anticiper les facteurs de changement et les inerties
- Atelier 5 :** Construire l'arbre de compétences du passé et du présent
- Atelier 6 :** Arbitrer entre le court terme et le long terme
- Atelier 7 :** Construire l'arbre de pertinence stratégique



ARBITRAGE - COURT TERME / LONG TERME

- ⇒ Quels sont, d'après votre expérience, les avantages et les inconvénients des actions programmées sur le délai long (Supérieur à l'année) ?
- ⇒ Quels sont, d'après votre expérience, les avantages et les inconvénients des actions programmées sur un délai court ?
- ⇒ Traduisez ces avantages et inconvénients sous forme de critères d'évaluation.
- ⇒ Évaluez selon ces critères quelques problèmes d'arbitrage court terme, long terme que vous rencontrez dans votre activité ?



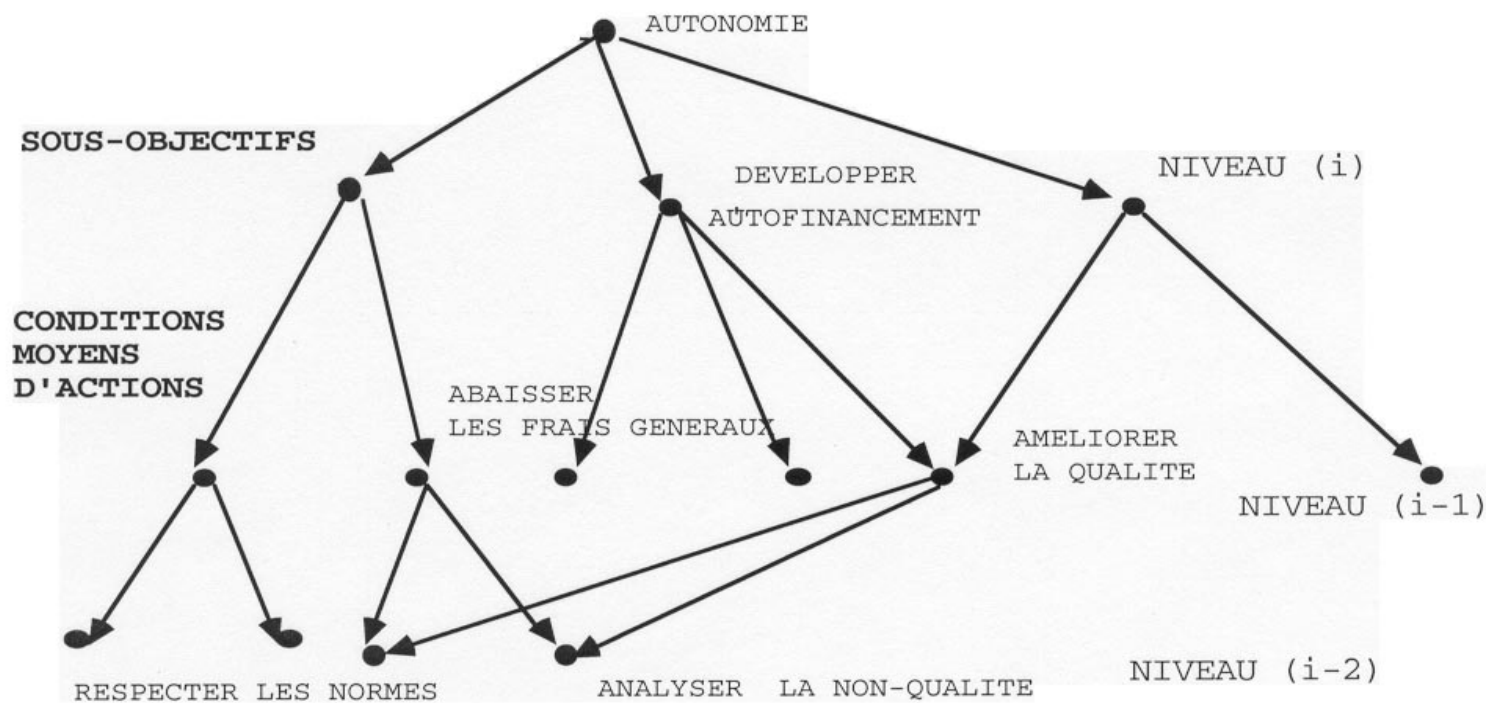
Atelier 7 Construire l'arbre de pertinence stratégique de l'entreprise

- Identifier la mission, les finalités et les objectifs stratégiques de l'entreprise
- Repérer les moyens et actions pour atteindre ces objectifs
- Proposer 5 à 10 actions concrètes



ARBRE DE PERTINENCE

OBJECTIF GENERAL

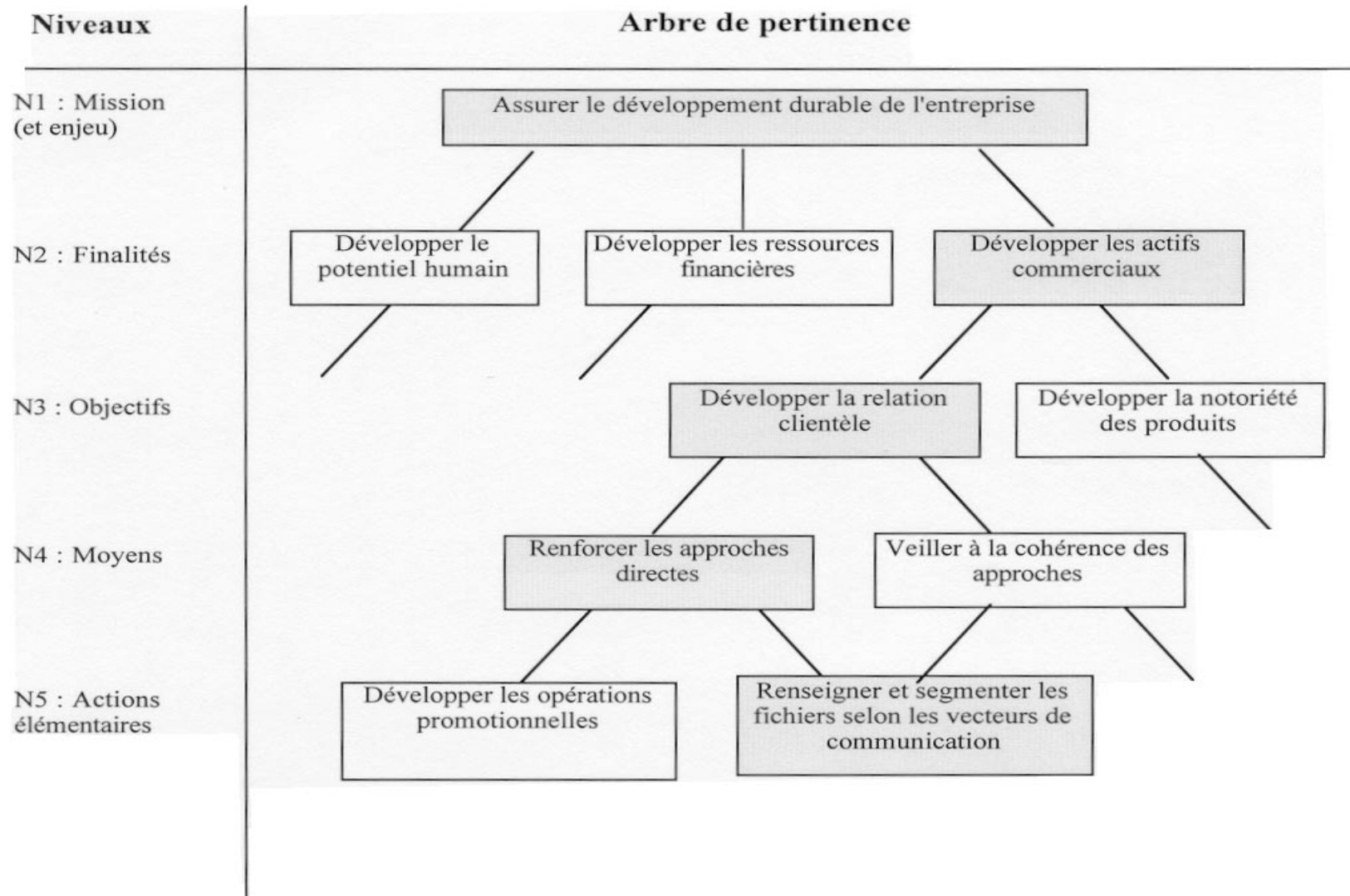


ACTIONS ELEMENTAIRES



Atelier 7- 1^{er} 2^{ème} jour *Arbre de pertinence stratégique*

Illustration





L4 INITIER & SIMULER L'EMBLE DU PROCESSUS : LES ATELIERS DE PROSPECTIVE STRATEGIQUE

1. **Un séminaire de formation-action et 5 ateliers Types**
2. **Quelques trames d'ateliers**
 - ✓ Anticiper et maîtriser le changement
 - ✓ Chasser les idées reçues
 - ✓ Arbitrer entre le court terme et le long terme
 - ✓ Dessiner l'arbre des compétences
(passé, présent, futur)
3. **Guide pratique pour la prospective stratégique d'entreprise**
 - ✓ Constitution et fonctionnement du groupe
 - ✓ Des ateliers de lancement pour poser le problème et définir la méthode de travail
 - ✓ L'organisation et la répartition des tâches
 - ✓ Choix de la méthode : efficacité, motivation et communication



LA INITIER & SIMULER L'EMBLE DU PROCESSUS : LES ATELIERS DE PROSPECTIVE STRATEGIQUE

4° Recommandations pour une prospective territoriale

5° La prospective comme vecteur de dynamique des territoires

6° la prospective en filière : des fournisseurs aux clients

- ✓ Origines de la démarche
- ✓ Une réflexion prospective autour d'enjeux partagés
- ✓ L'intérêt de la démarche

7° Des ateliers à la démarche de prospective stratégique



Prospective et dynamique des territoires

- ✓ L'essor de la prospective territoriale: ombres et lumières
- ✓ l'importance des processus
- ✓ Des consultants indépendants, rigoureux et pragmatiques
- ✓ Le temps du temps de l'appropriation
- ✓ Un Comité de pilotage (Acteurs clients)
- ✓ Séminaire de lancement et méthodes



Les territoires face aux futurs

- ✓ Un retour aux sources de la prospective
- ✓ La gouvernance territoriale
et ses interprétations trop molles
- ✓ Trop de scénarios et pas assez de projets
endogènes



la gouvernance ?

- ✓ La gouvernance est une relation de contrôle du pouvoir : de pouvoir sur le pouvoir.
- ✓ Le gouvernement = exercice opérationnel du pouvoir
- ✓ La gouvernabilité est la mesure de l'influence du pouvoir
- ✓ La participation des citoyens et la transparence de l'information = seulement des conditions de « bonne gouvernance »



Pays Basque 2010

St Palais 1992





Du désir et des rêves aux projets

- ✓ Face aux mêmes chocs et mutations du futur, la différence =
- ✓ la capacité de chaque territoire à compter sur ses forces locales pour construire une société de projets
- ✓ L'union des acteurs proches fait la force
- ✓ La faiblesse des territoires provient de leur divisions
- ✓ Que puis- je faire là où je me trouve ?



Trois valeurs & une Charte

✓ **Loyauté, Compétence, Plaisir**

✓ **La Charte Pays Basque 2010**

✓ Necessité et volonté

✓ Ouverture et anticipation

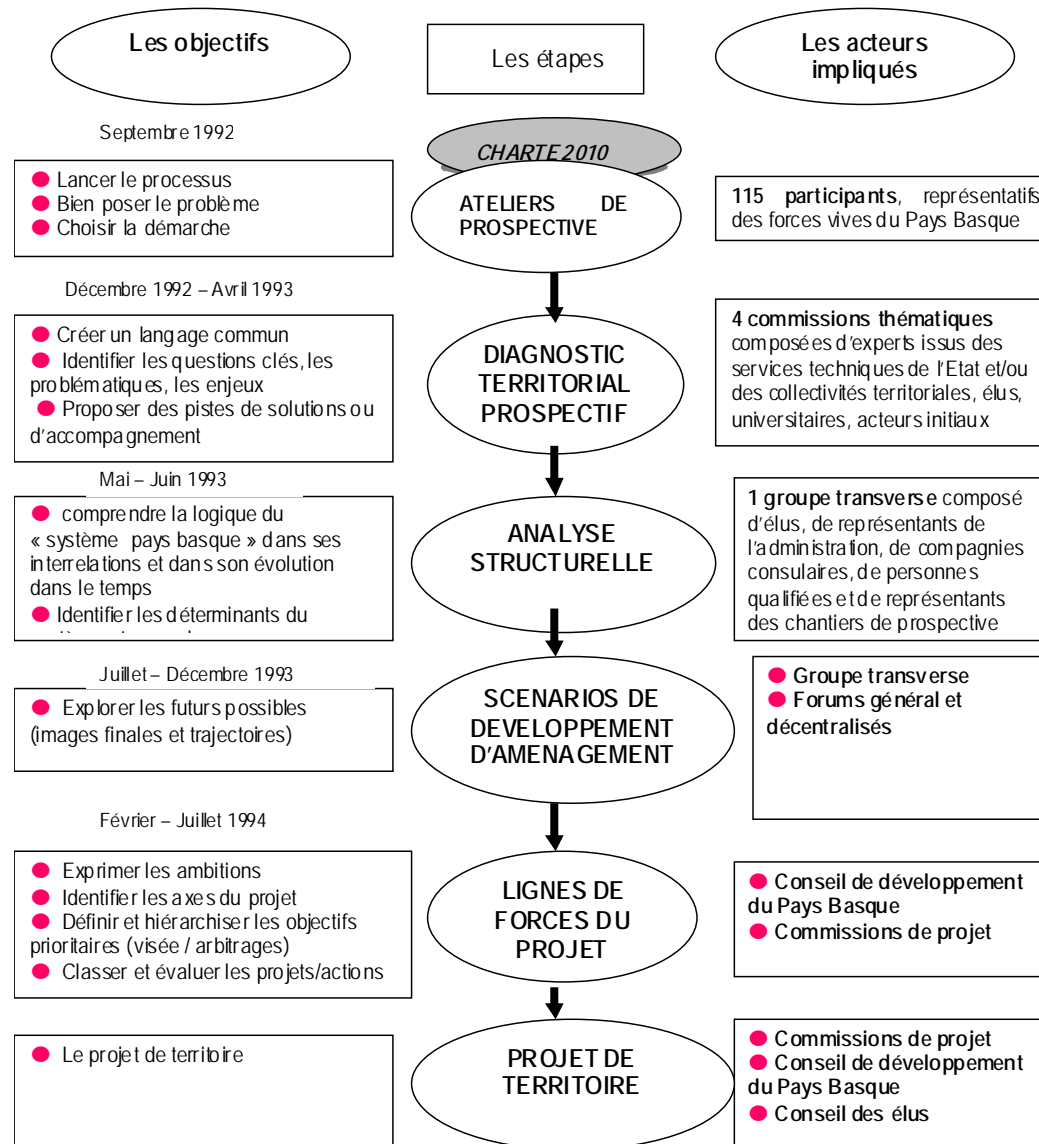
✓ Pluralisme et concertation

✓ Méthode et imagination

✓ Autonomie et responsabilité



Démarche « Pays Basque 2010 »





LA INITIER & SIMULER L'EMBLE DU PROCESSUS : LES ATELIERS DE PROSPECTIVE STRATEGIQUE

4° Recommandations pour une prospective territoriale

5° La prospective comme vecteur de dynamique des territoires

6° la prospective en filière : des fournisseurs aux clients

- ✓ Origines de la démarche
- ✓ Une réflexion prospective autour d'enjeux partagés
- ✓ L'intérêt de la démarche

7° Des ateliers à la démarche de prospective stratégique



Cercle prospective des filières agricoles et alimentaires

animé par le CNAM et BASF

**Basf Agro France
et la filière agricole et agroalimentaire**

L 'avenir en commun



Les objectifs de départ (1995)

Une demande latente dans l'amont de la filière agricole : ne pas répéter l'absence d'anticipation des ruptures et évolutions majeures du début des années 90 :

- la réforme de la PAC (1992)
- les règles du GATT de Marrakech (1994)
- la montée des exigences sanitaires et environnementales

Un double objectif pour BASF Agro France

- anticiper les évolutions du futur
- nouer avec ses clients des relations différentes, autour de la construction de visions partagées de l'environnement de la filière

Une réponse progressive à la demande répétée des clients



Une méthode de travail éprouvée

- ✓ **Un Cercle qui s'est développé à partir d'une réflexion partagée entre BASF et ses clients (coopératives et négoce agricoles)**
- ✓ **Un élargissement régulier du Cercle aux agriculteurs, aux IAA, à la grande distribution, aux associations de consommateurs**
- ✓ **Une ouverture à l'extérieur de la filière vers les pouvoirs publics et les autres acteurs**
- ✓ **Une large diffusion des résultats : publications, assemblées générales de coopératives, colloques, séminaires, ...**
- ✓ **Une conférence de presse en 2003 pour alimenter le débat sur la réforme de la PAC**



Les principes directeurs de la démarche

Choisir de répondre précisément aux questions des clients, professionnels de la filière

Faire faire la prospective par ceux qui vont en utiliser les résultats :
les acteurs de la filière

Employer des méthodes adaptées aux délais et aux moyens disponibles

Choisir des outils simples, concrets et appropriables, **porteurs de l'expertise collective**

Associer des experts et autres acteurs pour élargir la réflexion, valider et compléter les résultats

Utiliser les résultats **pour poser les bonnes questions** et orienter les travaux à venir



Une « démarche type » annuelle

- ✓ Un processus sur 9 à 10 mois
- ✓ Une journée de lancement
- ✓ Trois à cinq réunions de travail (1/2 à 1 journée)
- ✓ Une méthode choisie selon la question posée Un travail en « back office » (recherche documentaire, rédaction, animation)
- ✓ Des apports extérieurs (conférences, entretiens)
- ✓ Un séminaire de synthèse élargi à d 'autres acteurs



Les travaux du Cercle depuis 1995

- ✓ - Séminaire initial d'exploration prospective et stratégique (1995)
- ✓ - L'avenir et les métiers de la distribution agricole (1995-1996)
- ✓ - L'agriculture et l'environnement à l'horizon 2010 (1996-1997)
- ✓ - La sécurité alimentaire et l'environnement (1997-1998)
- ✓ - L'agriculture raisonnée et un référentiel pour les cahiers des charges (1999-2000)
- ✓ - Le net et l'agriculture (Club Demeter) (2000-2001)
- ✓ - Quels agriculteurs en France en 2010, pour quelles agricultures ? deux scénarios d'encadrement (2002-2003)
- ✓ - « Six mois après les accords de Luxembourg, certitudes et incertitudes pour les filières agricoles » : quels effets sur les comportements des agriculteurs? (2004)
- ✓ Quelles perspectives pour les trajectoires techniques agricoles à l'horizon 2010 ? (2005)
- ✓ Conséquences de la libéralisation sur les cultures céréalières 2006 et 2007
- ✓ Mutations et ruptures au titre du développement durable : énergie, effet de serre, maîtrise des intrants, qualité de l'environnement (eau, biodiversité, ...) 2008-2009
- ✓ L'évaluation de la performance élargie de l'agriculture, demandes, mesures et indicateurs 2010



Démarche RENAULT



Une démarche « initiatrice »

Rupture de l'alliance avec Volvo en décembre 1992 :
« *Constat de vide stratégique, d'absence de projet* »

(source : J-F. De Andria, Ph. Colin : « Renault, sur la route du futur », in J. Lesourne et Ch Stoffaës: Prospective stratégique d'entreprise, Dunod, fév. 2001)

- ↑ Recréer une vision stratégique à moyen/long terme :
« cibles (et possibles) 2010 »
- ↑ Réflexion prospective engagée au printemps 1995
- ↑ 50 cadres dirigeants N-2/N-3, de toutes les branches du groupe (y compris VU et PL)



La première étape (1995)

- ↑ Un séminaire de deux jours : ateliers de prospective
- ↑ Trois groupes de travail sur cinq journées :
 - ↑ Contexte mondial (offre/demande)
 - ↑ Automobile et société
 - ↑ Le travail dans les pays développés
- ↑ Un groupe de synthèse: « Renault et les changements majeurs »,
- ↑ ... pour dégager les enjeux pour Renault et explorer les profils stratégiques possibles



✓ Les trois premières années

Janvier 1995	Première étape : séminaire prospectif initial, trois groupes de travail, groupe de synthèse
Fin 1995	Première lecture des enjeux long terme
1996	Approfondissement RVI (PL et bus), RCI (filiale finance) Première édition « Référentiel stratégique automobile » (CEG)
1997	« Ruptures dans la distribution », « Référentiel véhicules utilitaires », « Actualisation du référentiel stratégique »
1998	« Identité de la marque », « Pièces de rechange », « Stratégie internationale » Première édition du « Plan de déploiement des objectifs stratégiques » (plan long terme)



L 'évolution de la démarche (1)

- ↑ De la prospective au « référentiel stratégique »
- ↑ Une mobilisation transversale des directions de l'entreprise
- ↑ Des groupes de travail multi-directions et interdisciplinaires (12 à 15 personnes) avec appui de la cellule prospective
- ↑ Interaction avec les entités plus directement orientées prospective : recherche (prospective technologique) , produit (prospective socio-culturelle) ...
- ↑ Une cellule prospective de taille volontairement réduite au sein de la Direction du Plan



L 'évolution de la démarche (2)

- ↑ Vers une simplification des outils (démarche simplifiée, trame type ateliers), pour une appropriation large, proche des réflexions opérationnelles
- ↑ L 'implication d 'un grand nombre de collaborateurs dans le processus de réflexion prospectif et stratégique
- ↑ Un instrument de dialogue interne entre directions, de confrontation des points de vue
- ↑ Construire collectivement des représentations pertinentes de l 'avenir puis évoluer progressivement vers une lecture des questions stratégiques



La démarche de prospective stratégique chez Renault 1995-1999

- ✓ Le contexte : Rupture de l'alliance avec Volvo en décembre 1992
- ✓ « Constat de vide stratégique, d'absence de projet »
- ✓ « Renault trop petit, trop français, trop seul »

- ✓ Recréer une vision stratégique à moyen/long terme : « Cibles (et possibles) 2010 » = environnement + les acteurs, diagnostic prospectif, enjeux et possibles.
- ✓ Réflexion prospective engagée au printemps 1995

- ✓ 50 cadres dirigeants de toutes les branches du groupe

(source : J-F. De Andria, Ph. Colin : « Renault, sur la route du futur », in J. Lesourne et Ch Stoffaës: *Prospective stratégique d'entreprise*, Dunod, fév. 2001)



La démarche de prospective stratégique chez Renault 1995-1999

- ✓ Dès son origine l'exercice dispose d'un client bien défini, le Président, qui en attend des éléments pour aider l'entreprise à définir sa stratégie.
- ✓ L'exercice de prospective se situe dès lors en interaction avec les instances de décision de l'entreprise, à travers le comité exécutif du groupe et le comité de direction stratégique

(source : J-F. De Andria, Ph. Colin : « Renault, sur la route du futur », in J. Lesourne et Ch Stoffaës: *Prospective stratégique d'entreprise*, Dunod, fév. 2001)



Renault - Cibles ou possibles 2010

Agenda des travaux

Mars 1995	Lancement des travaux prospectifs et premier diagnostic prospectif (mondialisation, environnement & société, prospective du travail, Renault et changements majeurs)
Fin 1995	Pre mière lecture des enjeux long terme CEG
1996	Approfondissement RVI trucks, RCI Profils stratégiques CEG Pre mier Référentiel stratégique automobile CEG
1997	Chantiers prioritaires : Ruptures dans la distribution, Référentiel DVU, Actualisation Référentiel stratégique (alliances et partenariats) Séminaire CDR tout les six mois
1998	Identité de la marque, Renault et le DD, Pièces de rechange. Chantiers transversaux : Cap sur la croissance, compétitivité. Pre mier plan de déploiement des objectifs stratégiques long terme



Démarche Renault : ce qu'il faut retenir

- ✓ L'accompagnement de la transformation de la culture d'entreprise
- ✓ La modification de la préparation de la stratégie
- ✓ Un langage commun sur le diagnostic et le potentiel
- ✓ Un effet réseau durable
- ✓ Articulation prospective stratégie plan
- ✓ L'ouverture à des paris stratégiques – Nissan, Dacia et Logan, Samsung
- ✓ Le cycle de vie de la prospective stratégique :
 - ✓ 1995-1997 : le temps des possibles
 - ✓ 1998-1999 : le temps des cibles et de la diffusion
 - ✓ 1999-2002 : le temps de l'articulation plan, PDOS, Alliance long terme vision



Démarche Renault : un remaniement et une transformation des représentations

- ✓ *Ainsi, en reconnaissant et en valorisant les représentations des différents participants aux exercices de prospective, en mettant en évidence les convergences et les divergences de vues au sein de l'entreprise il est apparu possible de les transformer.*
- ✓ *Grâce à son extériorité, la prospective est dégagée des enjeux d'une Direction technique ou une Direction commerciale, et à ce titre-là elle permet d'aborder des questions que ne pourraient pas aborder les spécialistes du secteur.*
- ✓ *En effet, les exercices de prospective ont aussi pour Renault une fonction d'apprentissage collectif, et il s'avère important de parler à l'entreprise un langage qu'elle peut comprendre.*

JF de Andria

VOIR AUTREMENT ET VOIR ENSEMBLE