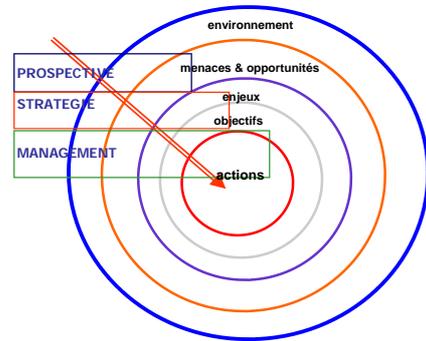


## Trois concepts et un cheminement

Prospective, stratégie, management

CNAM - Marc Mousli  
3 mars 2008

## Prospective, Stratégie & Management



3 mars 2008

2

## La première question

Faire ou ne pas faire ?

## Cadrer la demande

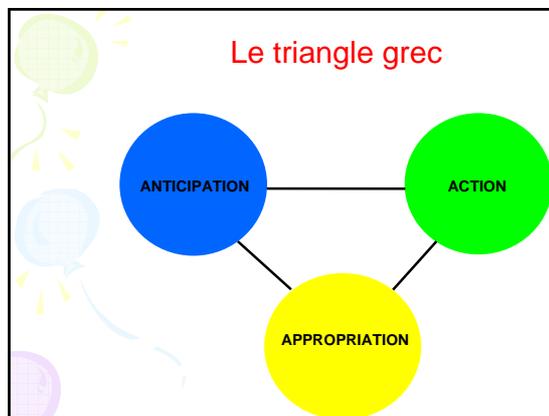
- ❑ Contexte de la demande
- ❑ Objectifs (vérifier si demande = objectifs réels)
- ❑ Résultats attendus (outputs, rendus ...)
- ❑ Participants souhaités / possibles
- ❑ Acteurs directement concernés. Enjeux du demandeur
- ❑ Délai, budget et moyens
- ❑ Actions déjà tentées

3 mars 2008

4

## LA PROSPECTIVE

## Le triangle grec



3 mars 2008

6

## Les conditions de réussite

- ❑ L'engagement du commanditaire
- ❑ Le dynamisme du groupe de prospective
- ❑ L'accompagnement par un consultant externe
- ❑ L'efficacité du secrétariat technique
- ❑ L'implication de tous les participants
- ❑ Le sentiment de toutes les parties prenantes d'être concernées

3 mars 2008

7

## Phase prospective

- 0 – Comment faire ?
- 1 - Poser les « bonnes » questions
- 2 – Construire la base prospective
- 3 - Décrire les avenir possibles
- 4 - Expliciter les enjeux
- 5 - Partager la problématique

3 mars 2008

8

## 0 - Comment faire ?

Avec qui ?

- Consultant (nécessaire : méthode / regard externe)
- Responsable impliqué, fiable et pérenne

Choix des méthodes ?

- Le consultant les présente, avec leurs avantages et leurs contraintes
- Le groupe de pilotage choisit

Le temps : maxi 9 mois / 1 an

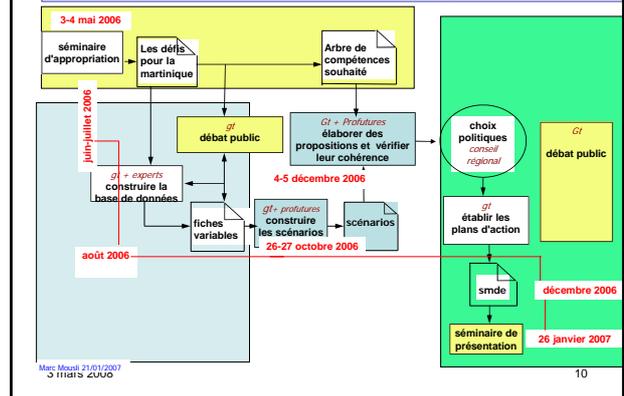
Les moyens

- Comité technique impliqué, fiable et pérenne
- Chargé de mission à mi-temps

3 mars 2008

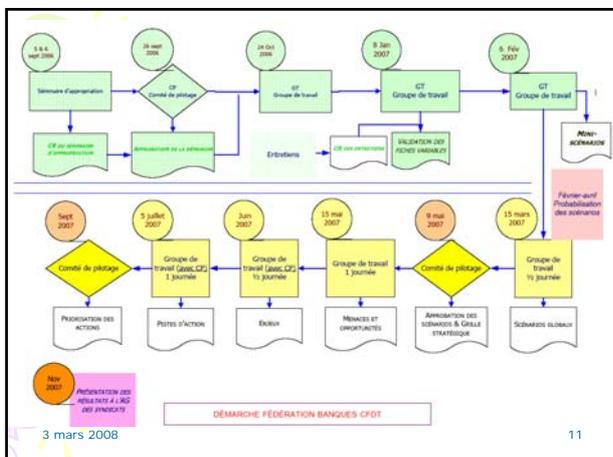
9

## Démarche d'élaboration du SMDE PHASE PROSPECTIVE : Martinique 2025



Mercredi 21/01/2007  
3 mars 2008

10



3 mars 2008

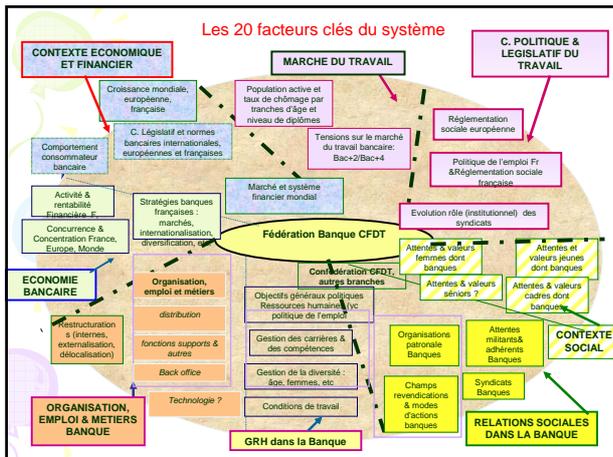
11

## 1 – Poser les bonnes questions

- ❑ Définir et analyser le système
  - Analyse structurelle (demande du temps)
  - Ateliers de prospective (demande un gros travail de back-office)
- ❑ Le modéliser (représentation graphique)

3 mars 2008

12

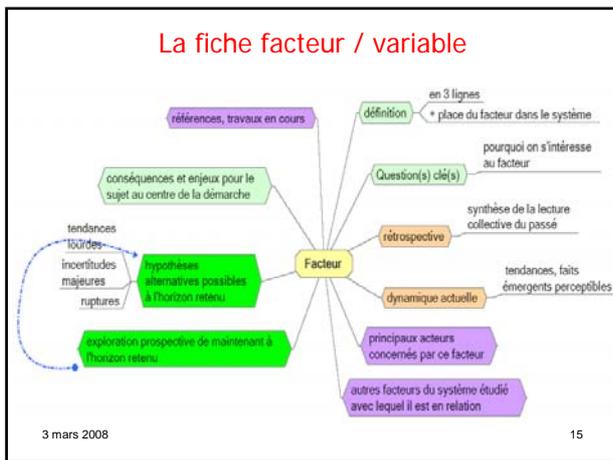


## 2 - Construire la base prospective

- fiches variables (ou fiches facteurs)
- enquêtes, monographies, documents de synthèse

*Entretiens autour d'un questionnaire rétrospectif*  
*Etudes documentaires*  
*Analyse structurelle*

3 mars 200814



## Rentabiliser sa base prospective

Une base prospective sert

- de référence tout au long de la démarche, pour ceux qui l'ont constituée et les autres participants
- de matériau pour la communication
- de base de données pour la construction du programme d'actions

Construire une base est un investissement lourd

La mettre en forme dès que possible, pour en tirer le maximum

3 mars 200816

## 3 - Décrire les avenirs possibles

Explorer les avenirs possibles, les ruptures, les cheminements, formuler clairement les hypothèses

*Méthode des scénarios, ou travail sur les ruptures*

3 mars 200817

## 4 - Expliciter les enjeux

- faire ressortir les enjeux en analysant les scénarios (que l'on peut probabiliser)
- évaluer leur criticité

*Groupe de travail ad hoc*  
*Méthodes de choix multicritères*

3 mars 200818

## 5 – Appropriation: partager la problématique

Informier et écouter les intéressés ou leurs représentants

- ❑ IRP, syndicats, salariés, en entreprise
- ❑ conseils d'élus, chambres consulaires, associations dans les territoires

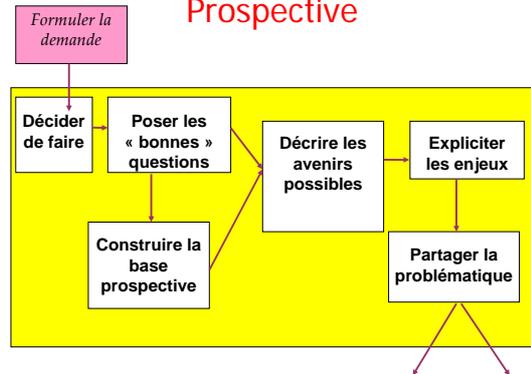
Communiquer en permanence

- ❑ Journal, blog, site web dédiés
- ❑ Intervention des animateurs dans des réunions, des séminaires
- ❑ médias et divers (plaquettes, films ...)

3 mars 2008

19

## Prospective



3 mars 2008

20

## LA STRATÉGIE

## Quatre types de prospective

Prospective	diffusion	impact stratégique
confidentielle	non	non
stratégique confidentielle	non	oui
participative	oui	non
stratégique participative	oui	oui

3 mars 2008

22

## Stratégie : des scénarios aux actions

Confronter les scénarios de contexte (ou le scénario de référence retenu) avec les objectifs de l'organisation, exprimés dans :

- L'arbre des compétences futur souhaité
- Le scénario souhaité
- Une « grille stratégique »
- etc.

3 mars 2008

23

## Que voulons-nous faire ?

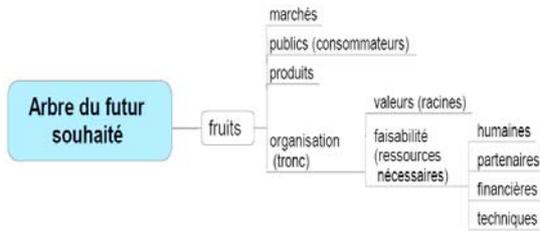
Les dirigeants doivent réaffirmer les valeurs et les décliner en finalités (objectifs de très long terme imprégnés des valeurs)

Une vision : traduction des finalités, qui doit servir de pierre de touche à toutes les actions des acteurs (que ces actions soient programmées ou doivent être décidées en réaction à un événement inopiné)

3 mars 2008

24

## De l'arbre des compétences du futur à la stratégie



3 mars 2008

25

## Confronter des scénarios de territoire avec les scénarios de contexte

LE CONTEXTE EXTÉRIEUR DYNAMIQUE PROPRE	LE CONTEXTE EXTÉRIEUR			
	Tendanciel récessif	Nouveau Contrat social	Nouvel ordre libéral	L'économie Résidentielle
1-Le Havre enclavé et attentiste	--	+	-	--
2-Qualité de vie dans un bassin industriel	+	++	+	-
3- Mobilisation public-privé pour le développement de l'estuaire	+--	++	+	+
4-Aménagement d'une place portuaire en développement	+--	+	++	--
5-Renaissance et rebond	+--	+	-	++

3 mars 2008

26

## La stratégie, une décision politique

Ce n'est pas au groupe de travail, encore moins au consultant, de définir la stratégie

Leur responsabilité est de mettre entre les mains du dirigeant les éléments qui lui permettent de décider

Les décisions s'expriment en deux temps :

- sous la forme de finalités et d'objectifs
- par des allocations de moyens (programmes d'actions)

3 mars 2008

27

## Construire le programme d'action

## Des objectifs aux propositions d'action

- Pour chaque objectif retenu : lister les actions possibles
- Pour chaque objectif sur lequel on peut avoir un impact, établir une fiche « action »

3 mars 2008

29

## Fiche action

1 État des lieux	contexte, constat, attentes des partenaires
2 Description de l'action	objectifs (de l'action) responsable secteurs et personnes concernés organisation, méthodes, procédures nécessaires échances, planning régulations prévues ou à prévoir
3 Indicateurs associés	Indicateurs de satisfaction des intéressés (clients/citoyens) Indicateurs internes de performance (pour chaque indicateur : valeur initiale / valeur cible)
4 Moyens	humains : compétences (internes, externes, acquisition) matériels et/ou financiers
5 Lien avec d'autres actions	actions déjà engagées par le commanditaire actions autres

## Classer toutes les actions envisagées

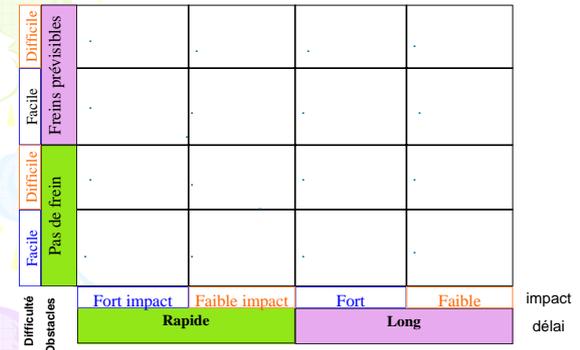
- On part de la liste des actions par domaine, établie sans aucune censure
- On peut classer ces actions en fonction de quatre critères:
  - Impact (fort ou faible)
  - La rapidité d'obtention de résultats (rapide/long)
  - Le niveau de difficulté (facile/difficile)
  - Les obstacles auxquels on peut s'attendre.

Outil : diagramme de Veitch

3 mars 2008

31

## Diagramme de Veitch



3 mars 2008

32

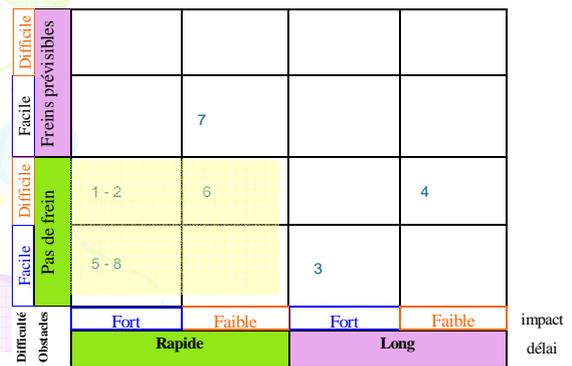
## Choix d'actions à l'aide du diagramme de Veitch

Actions	Rapidité	Impact	Facilité	Freins
1. Créer un fonds d'investissement touristique ayant pour objet la modernisation du patrimoine hôtelier.	3	4	2	3
2. Créer et aménager des espaces dédiés au tourisme (EAT, ORIL)	3	3	2	3
3. Développer et véhiculer une image attractive	2	4	3	4
4. Conquérir de nouveaux marchés	2	2	2	3
5. Valoriser une offre de produits d'appel	3	3	3	3
6. Rassembler les labels sous une marque « ombrelle ».	4	2	2	4
7. Regrouper des pôles en offices	4	1	4	2
8. Élaborer un nouveau plan marketing	4	3	4	4

3 mars 2008

33

## Exemple - Objectif: faire émerger un tourisme international de haut de gamme et durable



## Stratégie

Déterminer les actions possibles

- analyse stratégique (FIMO, Porter, BCG)
- analyse financière
- classer, hiérarchiser

Préparer l'évaluation des actions

- indicateurs
- tableaux de bord
- audits

Décider les actions

3 mars 2008

35

## LE MANAGEMENT

## Déployer et suivre le programme d'actions

### Déployer le programme d'actions

Appropriation par les équipes responsables

### Suivre les actions

Communiquer, redresser, améliorer, infléchir, (manager)

### Faire vivre le REX (*Retour d'expérience*)

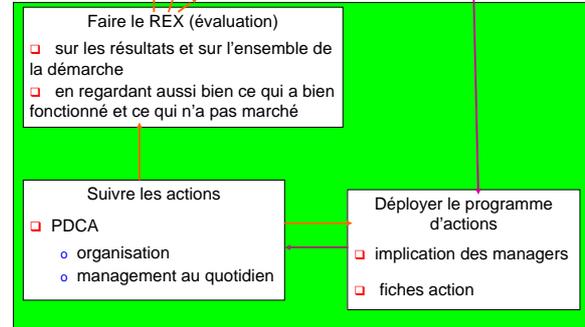
On examine la démarche autant que les résultats, ce qui a marché et ce qui a – ou aurait pu – dysfonctionner

Si nécessaire, on reprend la démarche en phase 2 à la lumière de ces enseignements.

3 mars 2008

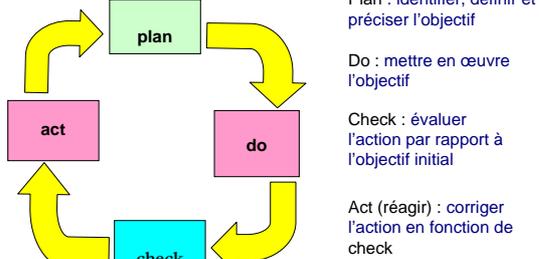
37

## Management



3 mars 2008

38

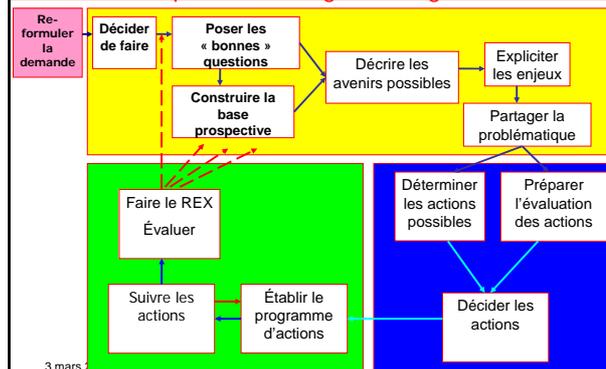


pdca : la roue de deming

3 mars 2008

39

## Trois concepts, un enchaînement Prospective, stratégie, management



3 mars