

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	3
INTRODUCTION	5
1^{ère} PARTIE : A l'épreuve de l'expérimentation : réalisation et déroulement de la démarche	11
1. 1^{ère} étape : l'exploration prospective pour identifier les principaux enjeux de l'artisanat à l'horizon 2006	12
1.1 Repérer les facteurs de changement et d'inertie qui vont influencer l'avenir de l'artisanat	12
1.2 Formuler et hiérarchiser les enjeux qui vont influencer l'avenir de l'artisanat	13
1.3 Analyser les enjeux de l'artisanat	18
2. 2^{ème} étape : l'exploration stratégique pour imaginer les pistes d'actions possibles	20
2.1 Construire une vision d'avenir : les « images du futur » de l'artisanat	21
2.2 Imaginer et formuler des pistes d'actions	22
2.3. Classifier les pistes d'actions et élaborer la trame du plan d'action	24
3. 3^{ème} étape : l'évaluation prospective stratégique pour identifier les pistes d'actions prioritaires	25
3.1 Analyser les pistes d'actions	25
3.2 Evaluer et rechercher la cohérence entre les actions	27
3.3 Prendre en compte les marges de manœuvre des chambres de métiers	31
2^{ème} PARTIE : A l'épreuve des résultats : les conditions d'une bonne pratique	35
1. Produire de nouveaux savoirs pour mieux appréhender la réalité présente et future	36
1.1 Se doter d'une représentation commune de la réalité pour mieux comprendre l'incertitude et la complexité	36
1.2 Construire un cadre de référence partagé de l'avenir	39
1.3 Principales limites	42
2. S'appuyer sur une ingénierie privilégiant l'appropriation	42
2.1 La recherche d'une bonne articulation entre les séances de travail	43
2.2 L'atelier : un outil efficace du processus d'appropriation	45
2.3 Valoriser les travaux des ateliers pour une meilleure appropriation	47
3. Ancrer les démarches dans des réflexions plus pérennes	49

3.1 Déterminer ensemble les objectifs recherchés de la démarche	49
3.2 Elaborer un système commun d'évaluation	51
3.3 Mieux conjuguer réflexion prospective et dynamique de changement	52
POUR CONCLURE : PERTINENCE ET APPORT DE CETTE EXPERIENCE	55
ANNEXES	67
BIBLIOGRAPHIE	77

AVANT-PROPOS

L'analyse des enjeux du développement des petites entreprises et de l'artisanat est au cœur des priorités d'intervention de l'Institut Supérieur des Métiers.

Le travail conduit à l'occasion de la préparation des contrats de plan Etat-région 2000-2006 — dont les résultats sont présentés ci-après — est une première contribution à ce champ d'investigation relativement nouveau et peu exploré. Il a permis de donner aux décideurs publics concernés (consulaires, services de l'Etat et collectivités) un éclairage sur l'évolution de l'environnement global de l'artisanat et des petites entreprises. Cet exercice a également été l'occasion, pour l'Institut Supérieur des Métiers, d'expérimenter et de formaliser, avec les experts de Proactivité Conseil et du Gerpa, une méthodologie d'accompagnement de la réflexion prospective dans les petites organisations.

L'objectif est désormais de décliner ce travail dans le cadre d'études sectorielles ou territoriales plus fines, afin de donner aux artisans des éléments de compréhension de leur environnement intermédiaire. C'est à cette condition que la prospective d'entreprise pourra se rapprocher de l'univers de la très petite entreprise.

L'Institut Supérieur des Métiers poursuit enfin la dynamique initiée auprès des Chambres de métiers et les accompagne dans deux dossiers étroitement liés : le renforcement de la démarche d'évaluation des activités d'une part, et l'accompagnement, « la prospective » du changement d'autre part.

Alexis GOVCIYAN

Directeur de l'Institut Supérieur des Métiers

INTRODUCTION

La prospective stratégique est une discipline principalement réservée aux organisations de taille importante. Ces démarches sont consommatrices d'argent et de temps. Les outils et les méthodes employés ne sont pas adaptés à la réalité de la PME, encore moins à celui de la TPE artisanale. Idées reçues ou réalité ?

Pour répondre à cette question nous nous appuyons sur une expérience pilotée conjointement par l'Institut Supérieur des Métiers, association sous tutelle du Secrétariat d'Etat chargé des Petites et Moyennes Entreprises, du Commerce, de l'Artisanat et de la Consommation, le Gerpa et Proactivité Conseil, pour accompagner la réflexion prospective stratégique des Chambres Régionales de Métiers (CRM). Cette démarche s'est déroulée de 1998 à 1999 à l'occasion de l'élaboration des contrats de plan Etat-régions 2000-2006 et a mobilisé huit réseaux régionaux de Chambres de métiers. Des réponses devaient être apportées aux deux questions suivantes :

- Quels sont les enjeux des entreprises artisanales à l'horizon 2006 ?
- Quelles sont les orientations et les mesures à privilégier pour favoriser le développement de l'économie artisanale régionale ?

La prospective de l'artisanat en régions : un champ d'analyse peu exploré

L'exercice n'est pas aussi anodin qu'il y paraît : il consiste en effet à projeter le devenir d'un ensemble très composite de plusieurs milliers de petites entreprises, à l'échelle d'un territoire « région » dont l'influence et la réalité restent à mesurer pour l'économie de la très petite entreprise, et cela en vue d'aider à la définition d'une politique publique de développement économique.

La réflexion confiée aux Chambres régionales de métiers, qui constitue un sous-ensemble des travaux préparatoires aux contrats de plan, se substitue partiellement aux anciens travaux des commissions « artisanat » pilotées par l'Etat et abandonnées avec le Plan en 1993, travaux

dont la lecture montre bien les mutations successives traversées par l'artisanat depuis 1945. Les années d'expansion économique ont ainsi été marquées par une phase de régression historique de l'artisanat¹, notamment en raison de la disparition et reconversion massive de l'artisanat rural qui vivait des services à l'agriculture traditionnelle. Ces années d'impératif industriel et de forte urbanisation ont aussi été celles de l'assainissement de l'artisanat : les entreprises les plus dynamiques se sont modernisées et ont mis en place une gestion ; le départ en retraite des artisans les plus âgés, la disparition des entreprises marginales ont été parallèlement favorisés. Selon le recensement général de la population, l'artisanat a ainsi perdu, de 1954 à 1975, plus d'un tiers de ses entreprises (le tissu passant de 854.000 à 531.160 entreprises).

Qu'est-ce que l'artisanat ?

Sont considérées comme artisanales les entreprises immatriculées au répertoire des métiers tenu par les Chambres de métiers, c'est-à-dire « *les personnes physiques et les personnes morales qui n'emploient pas plus de 10 salariés et qui exercent à titre principal ou secondaire une activité professionnelle indépendante de production, de transformation, de réparation ou de prestation de service relevant de l'artisanat et figurant sur une liste établie par décret en Conseil d'Etat* » (définition donnée par la loi du 5 juillet 1996).

Ainsi, l'artisanat relève majoritairement des statistiques de la très petite entreprise (40 % des entreprises artisanales n'ont pas de salariés ; celles qui emploient ont un effectif salarié moyen de 4 personnes), même si certaines entreprises dépassant le seuil de 10 employés peuvent désormais, sous certaines conditions, conserver le bénéfice de leur immatriculation. Il représente environ 830 000 entreprises, soit 34 % du parc d'entreprises français, 12 % de l'emploi total et près de 7 % dans la valeur ajoutée brute des branches marchandes.

On recense quatre grandes catégories d'activités : le bâtiment, l'alimentation en détail, la production et les services. La nomenclature d'activités françaises — NAF — permet de dénombrer 650 activités artisanales correspondant à 300 métiers, lesquels ont considérablement évolué ces cinquante dernières années. L'artisanat évolue également dans sa forme juridique. Si près des deux tiers de ces entreprises sont établies sous forme individuelle, les sociétés représentent désormais près du tiers de l'effectif. Enfin, le tissu d'entreprises est lui-même constamment en mouvance, du fait de la rotation importante des entreprises (près de 10 % d'entreprises nouvelles et autant de radiations par an).

Avec les années 70 et les plans de crise, cette préoccupation d'assainissement a fait place à une nouvelle priorité, l'emploi, notamment par le soutien à la création et la reprise d'entreprise. Contre toute attente, la crise n'a pas donné son coup fatal à l'artisanat, pourtant

¹ Cf. AUVOLAT Michel. « L'artisanat dans le système économique », *Economie et humanisme* n°246, mars/avril 1979.

souvent qualifié de « survivance » industrielle. Au contraire, le solde de création d'entreprises est redevenu positif après des décennies de diminution. La petite entreprise affiche depuis un dynamisme prégnant dans l'économie et l'emploi, encore accru durant les années 1990². Son évolution constitue en ce sens un champ d'investigation d'actualité, mouvant, et pourtant quasiment inexploré.

On voit dès lors l'intérêt de l'exercice thématique qui a été proposé aux Chambres régionales de métiers. Situé à l'amont de l'élaboration des contrats de plan Etat-régions, il ne pouvait qu'enrichir la connaissance des enjeux de l'artisanat, en complémentarité avec les travaux plus transversaux pilotés directement par les régions, quand bien même l'exercice était-il bridé et limité par un certain nombre de contraintes.

Un exercice sous contrainte

La mise en œuvre de la démarche a en effet été soumise à différentes contraintes dont l'origine est liée à la nature des acteurs engagés, à la limite des moyens et au manque de données rétrospectives disponibles.

L'expertise mobilisée — de 10 à 30 personnes selon les régions — a été exclusivement interne aux Chambres de métiers. Les participants aux travaux (« agents de terrain », à la fois généralistes de la très petite entreprise et spécialistes d'un domaine particulier : innovation, création d'entreprises, formation,...) avaient des profils divers et complémentaires : économistes, ingénieurs, gestionnaires, chargés de formation, développeurs locaux. Les élus (artisans) des Chambres de métiers ont quant à eux soit participé directement aux travaux, soit validé les résultats.

La principale limite de la démarche, mais qui en fait tout son intérêt, a résidé dans la faiblesse des moyens financiers et humains disponibles. En effet, les experts des Chambres de métiers ne pouvaient pas être mobilisés au-delà d'une semaine pour l'ensemble de la démarche, avec une contrainte de résultats très forte (les travaux devaient déboucher sur des orientations stratégiques précises et un programme d'actions). Dans les faits, pour les compagnies ayant réalisé l'ensemble de la démarche proposée, la mobilisation a varié, selon les régions, entre

² Voir à ce sujet les analyses et les scénarii d'évolution proposés par Philippe MOATI dans son ouvrage

sept et dix jours de travaux en ateliers, auxquels il faut ajouter un à deux jours de travaux de préparation et de rédaction.

Les méthodes et les outils retenus devaient tout d'abord être simples, car les responsables de petites entreprises et les artisans ont une culture « de matière et de concret » (la prospective souffre souvent d'une image négative, « fantaisiste », auprès de ces derniers). Les travaux devaient produire des résultats dans des délais très courts, et favoriser la participation, égale, de tous, en vue de produire un projet consensuel.

Un caractère opérationnel était également nécessaire pour pouvoir produire un document à finalité programmatique : « qu'à chaque priorité stratégique retenue soit associé un objectif précis exprimant un résultat recherché, explicitant les effets attendus... A chaque objectif défini doit correspondre un plan d'actions, c'est-à-dire un ensemble ordonné et formalisé d'opérations, qui font appel à des compétences nettement identifiées³. » Tous ces détails ne sont certes pas nécessaires pour l'écriture du contrat de plan. Ils permettent par contre aux décideurs (l'Etat et la Région) de s'assurer du bien-fondé des propositions énoncées tout en facilitant le passage ultérieur à l'action.

La démarche proposée devait enfin faciliter l'aide à la décision, en vue d'éviter la rédaction de projets de doléances.

Les exigences étaient nombreuses, à l'égal des risques de dérives de l'exercice. La contradiction entre cette forte attente et la faiblesse des moyens constituaient donc un véritable défi pour les prospectivistes engagés dans le projet.

Exploiter les enseignements d'une démarche de prospective stratégique originale

Il nous paraît intéressant de relater cette expérience et d'en tirer les enseignements dans la mesure où il s'agit d'une application relativement rare de la démarche de prospective stratégique par les « petites organisations » que sont les Chambres de métiers. La valorisation de cette expérience se situe sur le champ des pratiques de la prospective stratégique dans un cadre singulier. Il n'y a donc aucune comparaison possible avec des démarches plus

L'entreprise du XXIème siècle, publié aux Editions de l'Aube, Datar, 2002.

structurées, plus longues et plus formelles. Néanmoins, l'expérience est riche, puisque les méthodes d'animation ont varié d'un cas à l'autre, selon les demandes particulières des Chambres de métiers. Elles ont aussi évolué en fonction des observations réalisées et des ajustements apportés par les animateurs. La réitération de la démarche dans plusieurs régions permet ainsi de tirer un certain nombre d'enseignements tant sur le plan méthodologique que sur celui des résultats.

Il ne s'agit pas ici d'un travail d'évaluation, au sens strict de la discipline. Aussi bien, l'objectif n'est pas tant de mesurer les résultats, que de comprendre les facteurs et les mécanismes qui ont concouru au bon déroulement des travaux. En raison du caractère singulier de la démarche, « simplifiée » à l'extrême en raison du peu de moyens disponibles, nous nous interrogerons également tout au long de cette analyse sur la validité « scientifique » des méthodes proposées.

Dans un premier temps, nous présenterons le déroulement de la démarche dans ses principales étapes. L'objectif est de dresser un bilan critique de l'utilisation de certains outils de prospective stratégique au regard de l'expérimentation qui en a été faite.

Nous tenterons dans une deuxième partie de mesurer, à l'aune de cette expérience mais également d'autres initiatives, la valeur ajoutée de tels dispositifs, et les conditions nécessaires à la reproduction d'un exercice similaire.

³ Extrait de la circulaire du 1^{er} ministre du 31 mars 1992 relative à la préparation du X^{ème} plan.

1^{ère} partie - A L'EPREUVE DE L'EXPERIMENTATION :

REALISATION ET DEROULEMENT DE LA DÉMARCHE

La synthèse des démarches que nous nous proposons de réaliser prend appui sur les différents comptes rendus de travail, mais aussi sur la base, plus subjective, du « vécu » des auteurs (les deux consultants et le chef de projet de l'Institut Supérieur des Métiers, qui a agi de « l'intérieur » sur le déroulement et le suivi des ateliers, tout en ayant, en amont des processus, activement participé en tant qu'« arbitre » au choix des méthodes retenues). En ce sens, la somme des quelque trente-cinq ateliers collectifs qui ont été successivement organisés peut être considérée comme un terrain d'expérimentation et d'observation de la pertinence de la douzaine de méthodes et d'outils expérimentés.

Notre propos est de mettre en avant les méthodes qui se sont révélées les mieux adaptées et les plus performantes, et de présenter les ajustements méthodologiques réalisés par rapport à la finalité initiale du projet. Pour ce faire, nous tenterons d'apprécier les pratiques utilisées au regard des critères suivants :

- pertinence de l'exercice et des méthodes utilisées par rapport aux questions posées,
- participation/appropriation des participants/formulation d'un langage commun,
- efficacité (temps consacré/qualité des travaux produits),
- vraisemblance des résultats,
- préparation effective à la phase opérationnelle.

Le déroulement des travaux est relaté dans l'ordre qui nous paraît rétrospectivement le plus opportun. En effet, les démarches de prospective stratégique entreprises auprès de huit réseaux régionaux de Chambres de métiers (Rhône-Alpes, Haute-Normandie, Centre, Limousin, Auvergne, Provence-Alpes-Côtes d'Azur, Ile-de-France, Aquitaine⁴) n'ont pas suivi le même déroulement, ni ne reposent sur le même type d'ateliers, ce qui nous permettra d'aborder la question du « timing » idéal pour la conduite de tels exercices prospectifs.

⁴ Cf. annexes p 67.

Néanmoins les travaux se sont organisés autour d'un tronc commun :

- l'exploration prospective pour identifier les principaux enjeux de l'artisanat à l'horizon 2006,
- l'exploration stratégique pour imaginer les pistes d'actions possibles,
- l'évaluation prospective stratégique pour identifier les pistes d'actions prioritaires.

1. 1^{ère} étape : l'exploration prospective pour identifier les principaux enjeux de l'artisanat à l'horizon 2006

Ce premier temps de la démarche est particulièrement important, puisqu'il constitue la base, le fondement même de toute démarche participative de prospective stratégique, à savoir relier et justifier tout projet d'appui aux entreprises à des enjeux préalablement déterminés et hiérarchisés. Cette réflexion, souvent « tronquée » dans les préparations aux contrats de plan, est difficile à mettre en œuvre, en l'absence de données de synthèse sur l'évolution de l'artisanat et d'une évaluation des politiques d'aides précédemment engagées.

Trois étapes ont été nécessaires pour identifier les enjeux de l'artisanat à l'horizon 2006 :

- le repérage des facteurs de changement et d'inertie qui vont marquer l'évolution de l'artisanat,
- la formulation et la hiérarchisation des enjeux qui vont influencer l'avenir de l'artisanat,
- l'analyse des enjeux de l'artisanat à l'horizon 2006.

1.1 Repérer les facteurs de changement et d'inertie qui vont influencer l'avenir de l'artisanat

Ce travail préparatoire s'appuie principalement sur un atelier imaginé par Michel Godet⁵ : « atelier facteurs d'inerties et de changements ». Les participants ont répondu à la question suivante : « *quels sont, selon vous, les principaux facteurs d'inertie et de changement qui vont marquer l'évolution de l'artisanat régional à l'horizon 2006 ?* », puis ils ont listé et hiérarchisé une cinquantaine d'items sur lesquels les Chambres de Métiers vont devoir agir

⁵ GODET Michel, en collaboration avec MONTI R., MEUNIER F. et ROUBELAT F., *La boîte à outils de prospective stratégique*, Cahier du LIPS, n°5, CNAM, juin 1998.

dans l'avenir en priorité, conduisant, en l'espace d'une demi-journée, à déterminer les principaux enjeux pour le futur.

Cet atelier efficace est quasi incontournable au lancement des démarches de prospective stratégique. Ses atouts, bien connus, ont été à nouveau vérifiés ici, à savoir :

- La méthode, *simple* dans son déroulement, permet une *participation* égale des participants, quel que soit leur positionnement hiérarchique. Cette caractéristique est importante, puisqu'il s'agit du premier atelier collectif organisé. Une dynamique de groupe doit se constituer rapidement, parfois dans un climat emprunt de certaines appréhensions ou tensions (notamment quand le groupe réunit agents et élus). La méthode d'animation est organisée autour de quatre temps principaux : le travail individuel en silence, le recueil des idées, la hiérarchisation des points de vue et la représentation collective de la synthèse des travaux en fin d'atelier. Elle favorise la « fertilisation croisée » des idées, réduit en principe toute confrontation de personnes (chacun est amené à fournir son propre point de vue et sa propre hiérarchie sans que cela nuise à la qualité du débat) et permet de structurer un langage commun. Elle représente en ce sens un catalyseur idéal pour constituer le groupe, lancer les travaux, tout en contribuant à la formulation d'un *discours commun*.
- L'atelier conduit très rapidement à des résultats, là où parfois plusieurs réunions informelles auraient été nécessaires. Ainsi, une demi-journée suffit à dresser une première liste partagée des principaux facteurs de changement et d'inertie du thème retenu.

1.2 Formuler et hiérarchiser les enjeux qui vont influencer l'avenir de l'artisanat

La hiérarchisation des facteurs de changement et d'inertie (chaque participant distribue un nombre de points sur les variables qui lui paraissent prioritaires pour le futur, l'agrégation des points conduisant à un classement), conduit à distinguer une dizaine de questions clés ou enjeux à partir desquels l'avenir de l'artisanat peut être très contrasté. Ces enjeux caractérisent un avenir ouvert et non maîtrisé par les acteurs.

La méthode apparaît *fiable*, puisque les huit exercices similaires organisés ont conduit à des résultats relativement exhaustifs et convergents : les quelque 50 items⁶ internes et externes qui ont été énoncés par les participants dressent bien, comme attendu, la toile de fond de l'environnement global des entreprises artisanales.

Les principales différences sont intervenues lors des classements et de la hiérarchisation qui ont été ensuite réalisés. Pourtant, là encore, la liste des enjeux prioritaires qui vont influencer l'avenir de l'artisanat à l'horizon 2006 apparaît relativement homogène d'un réseau consulaire à l'autre : les changements ou inerties jugés comme importants, après classement par les participants, sont en effet cités dans la quasi-totalité des cas, même si la formulation varie légèrement d'un groupe à l'autre.

Cette hiérarchisation des items a permis d'établir une première esquisse de l'ossature de la réflexion prospective stratégique. Dans certains cas, les insuffisances relevées⁷ ont conduit à réintroduire certains items à l'occasion des réunions suivantes. La relecture et l'interprétation a posteriori du classement établi sont en effet indispensables, de façon à bien définir l'intitulé et le contenu des enjeux et à préciser le contexte dans lequel l'action publique s'inscrira.

En général, le passage des facteurs de changement et d'inertie aux enjeux stratégiques se révèle une phase délicate. En effet, la possibilité laissée au groupe de modifier le classement initial, à condition qu'il s'en explique en toute transparence, peut conduire à dénaturer les résultats obtenus. Autre difficulté, l'organisation « Chambre de métiers » est susceptible de réintroduire ses propres priorités. Enfin, l'appréciation des enjeux peut être différente entre le point de vue des petites entreprises et celui des acteurs territoriaux (il en va ainsi des enjeux « création d'entreprises » ou « création d'emplois », qui relèvent de l'intérêt général et ne sont pas toujours identifiés en tant que tel par les chefs d'entreprises artisanales).

Classement des 15 facteurs de changements et d'inerties les plus cités (tableau à simplifier)

⁶ Cf. annexe pp 71-72.

⁷ On relève par exemple l'inconvénient de mêler dans une même approche les deux identités distinctes « Chambre de métiers » et « entreprises artisanales » qui ont des enjeux parfois communs, parfois dissemblables.

Hierarchisation des variables clés (ordre de classement après cumul des points)	Rhône-Alpes	Centre	Haute-Normandie	Limousin	Auvergne	PACA	Ile-de-France	Aquitaine
Adaptation des artisans aux évolutions des comportements d'achats du consommateur	1	3	1	2	1	3	4	1
Répartition équilibrée des activités artisanales sur les pôles urbains et en milieu rural - participation aux dynamiques de développement local		4		3	2	8	1	3
Impact et appropriation des nouvelles technologies (dont les NTIC)	5	10			5	2	3-7	7
Evolution de l'organisation territoriale et des politiques économiques		5-9		9	6	4	8	
Lisibilité des actions engagées par les Chambres de métiers - clarification des missions - formation des élus		1-6	6-7		9	1		6
Renforcement des compétences et des qualifications	4		2		3		6	2
Organisation et conditions de travail dans l'entreprise artisanale				6	8	7	9	9
Evolution de la composition sociologique et de l'identité de l'artisanat		8		4	4	6	5	
Capacité des entreprises à innover	2			1	5			7
Adaptation aux contraintes réglementaires (y compris contraintes environnementales)	6		3					5
Développement des processus de normalisation et de certification	3							5
Accompagnement et financement des projets de l'entreprise		2	5				10	
Renouvellement du tissu artisanal : valorisation de l'esprit d'entreprise, transmission		8		5				
Création d'emplois stables et qualifiés par les entreprises artisanales				7		5		
Développement de démarches collectives		7						10
Participation aux échanges intra-communautaires et internationaux					7	9		
Concurrence croissante de l'industrie et des grandes surfaces							2	
Evolution du monde agricole : concurrence avec l'artisanat			4					
Amélioration de l'image de marque de l'artisanat								4

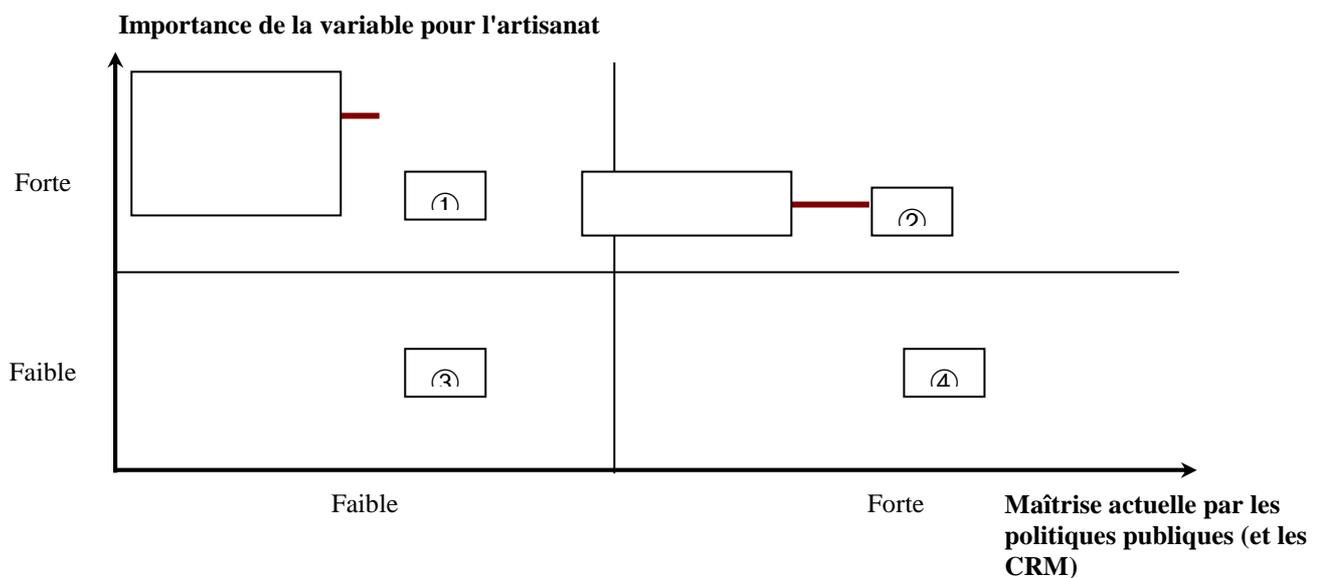
Une certaine vigilance s'impose donc lors de la formulation des enjeux. Ces derniers émergent principalement à partir de trois processus de la réflexion collective : la hiérarchisation des facteurs de changements et d'inerties, l'association de facteurs de changements et d'inerties proches sémantiquement qui conduit les participants à adopter une vision globale partagée, et l'appréciation de la maîtrise sur chacun des enjeux. Ce dernier est un exercice de représentation graphique essentiel : il conclut chaque atelier et permet de valider la liste d'enjeux.

La représentation graphique, élaborée après relecture et consolidation de la liste des principaux facteurs de changement et d'inertie, sur un double axe importance/maîtrise, constitue un point d'orgue et une visualisation intéressante des résultats. Elle présente en effet

l'avantage d'aider à repérer rapidement, parmi les principaux facteurs de changement et d'inertie identifiés, la pertinence des champs stratégiques pour l'intervention publique.

- Les variables en zone ❶ constituent des champs stratégiques nouveaux pour l'intervention des politiques publiques (il s'agit d'un champ d'innovation).
- Les variables en zone ❷, déjà prises en compte par les politiques publiques, sont des leviers stratégiques pour l'action (actions à poursuivre).
- Les actions relevant des variables de la zone ❸ sont à reconsidérer (actions à redéfinir).
- Les actions publiques relevant des variables en zone ❹ (faible importance/faible maîtrise) sont à supprimer.

Plan importance des changements/maîtrise actuelle par les CRM



La mise en perspective des différents ateliers permet d'émettre un certain nombre de préconisations pour « optimiser » les résultats de cet exercice.

La nécessité d'un nombre minimal de participants à l'atelier pour optimiser les résultats

La pertinence des résultats dépend tout d'abord du nombre de participants à l'atelier : pour obtenir un nombre exhaustif d'items (supérieur à 40), un minimum de dix participants semble

requis. En deçà, la liste des variables clés peut devenir incomplète⁸ (c'était le cas en Rhône-Alpes). Par ailleurs, la composition du groupe doit être équilibrée de façon à ne pas altérer les résultats (par exemple, la sur-représentation d'experts en "formation" peut conduire à une valorisation excessive des aspects liés à ce domaine particulier).

La tenue de plusieurs ateliers en parallèle optimise les résultats

La liste des facteurs de changement et des inerties est d'autant plus exhaustive et riche que deux ou trois ateliers similaires sont conjointement organisés et que les résultats sont confrontés en plénière à l'issue des travaux. Ainsi, en région Provence-Alpes-Côte d'Azur, le dédoublement de l'atelier a conduit à établir un spectre plus élargi de variables (et pourtant, l'effectif de ces deux groupes n'était que de six participants). Dans ce cas, l'insuffisance « numérique » du groupe est pondérée par le dédoublement de l'exercice. Dans un autre cas, en Aquitaine, six ateliers organisés sur une base départementale ont permis d'établir la liste la plus complète et la plus pertinente (cette démarche combinait un nombre élevé de participants – 70 – et d'ateliers).

En conséquence, le dédoublement des ateliers sur le repérage des enjeux futurs s'impose, surtout dans le cas de figure où ils n'ont pas été précédés de la constitution « en interne » d'un dossier rétrospectif conséquent.

1.3 Analyser les enjeux de l'artisanat

L'analyse approfondie des enjeux qui doit déboucher sur l'élaboration d'un diagnostic stratégique est la troisième étape du processus. Cette analyse a été abordée de deux façons différentes :

Cette analyse a tout d'abord été réalisée dans le cadre d'un atelier collectif (définition précise d'un enjeu stratégique ; analyse menaces/opportunités, forces/faiblesses des entreprises artisanales en fonction de cet enjeu ; proposition d'actions). Cet exercice donne d'excellents résultats d'un point de vue qualitatif (l'accumulation des points de vue enrichit considérablement l'analyse). Elle conduit également à une bonne appropriation des résultats. Son seul défaut est de mobiliser les participants près d'une demi-journée pour analyser un seul

⁸ Oublier, à ce stade initial de la démarche, une variable-clé, serait évidemment fâcheux, cet oubli perdurant

enjeu stratégique (deux dans le meilleur des cas, en cas de dédoublement du groupe). La méthode s'est donc avérée peu adaptée aux contraintes « temps » de notre projet.

Pour contourner cette difficulté, une autre configuration d'ateliers a été expérimentée : elle conduisait à réaliser l'analyse « approfondie » des enjeux par petits groupes de deux à trois experts, chacun analysant deux enjeux dans le cadre d'une demi-journée. Les résultats sont, d'évidence, moins performants (le phénomène de fertilisation croisée est alors plus restreint ; cette déperdition de matière n'a pu, dans ce cas précis, être compensée par des recherches documentaires complémentaires). Mais l'analyse des enjeux si elle se révèle plus parcellaire, a au moins le mérite d'être exhaustive.

En définitive, l'analyse des enjeux a été le plus souvent confiée aux participants, durant la première intersession (chaque expert ayant à rédiger une fiche synthétique sur le domaine qu'il maîtrisait le mieux). La difficulté est alors d'un autre ordre : les membres du groupe doivent être mobilisés sur cet exercice et pour ce faire être clairement missionnés par leur direction (ces travaux en intersessions doivent de fait avoir été clairement signifiés, et acceptés dans le cahier des charges initial). Dans ce cadre-là, les résultats sont par contre beaucoup plus complets, et constituent un document de référence réutilisable dans d'autres circonstances. Au-delà, il peut représenter un outil de travail intéressant pour les élus : il est un excellent argumentaire pour les négociations avec les interlocuteurs institutionnels et professionnels.

Pour homogénéiser le rendu des travaux, des grilles d'analyse ont été préparées par les animateurs, et proposées aux membres du groupe de travail organisés en binôme (deux journées, en moyenne, ont été nécessaires pour leur rédaction). Elles ont été conçues pour faciliter le passage aux étapes suivantes de la réflexion (construction d'une vision d'avenir et pistes d'actions possibles). Aussi, l'enjeu est abordé d'abord, sous l'angle d'un diagnostic stratégique des entreprises artisanales (menaces, opportunités, atouts et handicaps des entreprises artisanales par rapport à l'enjeu étudié), puis comme une base de réflexion pour l'action.

MODELE 1 DE GRILLE D'ANALYSE**TITRE DE L'ENJEU**

1) Problématique (à quelle question répond l'enjeu ?)

ETAT DES LIEUX

- 2) Eléments rétrospectifs (quantitatifs, qualitatifs)
- 3) Situation actuelle (quantitatifs/qualitatifs)
- 4) Eléments prospectifs (tendances lourdes, faits porteur d'avenir, principales ruptures)

ANALYSE

- 5) Menaces pour l'artisanat
- 6) Opportunités

IMAGES FUTURES

- 7) Image redoutée
- 8) Image au fil de l'eau
- 9) Image souhaitée

ORIENTATIONS POSSIBLES

- 10) Ambitions (souhaitées et affichées)
- 11) Actions à supprimer
- 12) Actions à valoriser (les actions actuelles qui répondent à la problématique et que l'on pourrait améliorer)
- 13) Actions nouvelles à conduire

Le second modèle de grille est une déclinaison de la précédente, dans une optique plus fonctionnelle : elle a pour objectif de synthétiser en une page les informations essentielles afin d'en faciliter à la fois l'écriture par l'expert-rédacteur, puis le rendu et l'appropriation par le groupe. Moins complète, elle perd en qualité documentaire ce qu'elle gagne en lisibilité pour le passage à l'étape suivante de la réflexion, à savoir l'exploration des pistes d'actions.

MODELE 2 DE GRILLE D'ANALYSE

Enjeu :

Axe stratégique :

Problème posé pour les entreprises artisanales

Problème posé pour les Chambres de métiers

Situation actuelle

Evolution constatée ces 10 dernières années

Evolution tendancielle - germes de changement

<u>Points forts des entreprises</u>		<u>Points faibles</u>	
<u>Menaces pour les entreprises</u>		<u>Opportunités</u>	
<u>Action à supprimer</u>	<u>Action à reconduire</u>	<u>Action à améliorer</u>	<u>Action nouvelle</u>

2. 2^{ème} étape : l'exploration stratégique pour imaginer les pistes d'actions possibles

Le passage de la prospective vers la stratégie est souvent frustrant : l'imagination créatrice initiée à l'occasion des processus de réflexion prospective résiste mal à l'analyse stratégique qui tend à réduire les champs du possible. Il a été convenu avec l'ISM de prolonger la réflexion prospective par une réflexion exploratoire plus stratégique, l'objectif étant de construire une vision contrastée des évolutions de l'artisanat à l'horizon 2006, d'identifier et de classer les pistes d'actions possibles.

3.1 Construire une vision d'avenir : les « images du futur » de l'artisanat

Pour ce faire, nous préconisons d'appliquer un exercice un peu « ambigu » : la projection d'images du futur de l'artisanat, par le prolongement ou l'inflexion dans le temps des tendances observées. Elaboré à partir de trois visions contrastées : une image tendancielle, « au fil de l'eau », et deux images contrastées (redoutée et souhaitée), cet exercice, volontairement simplifié, reste pertinent dans la mesure où il constitue un excellent moyen de synthèse des travaux précédents. Il facilite l'appropriation par les participants, tout en contribuant à faire émerger une ambition politique (la simple expression de l'image redoutée, ou tendancielle, est ainsi fortement mobilisatrice pour le groupe, et notamment pour les élus).

Un risque demeure, celui de projeter une image souhaitée quelque peu idéalisée par rapport à l'horizon temporel fixé, et aux moyens d'actions mobilisables. Aussi, pour éloigner ce risque, il nous paraît rétrospectivement souhaitable d'insérer une image « intermédiaire », représentative de la vision d'ensemble qui peut être raisonnablement souhaitée et fixée pour l'artisanat régional à l'horizon 2006. Un exemple, emprunté au Limousin, de construction

d'images contrastées pour le futur est fourni ci-dessous (chaque case pouvant être développée grâce à un travail d'approfondissement en interne, mais évidemment hors atelier).

Les images du futur de l'artisanat Limousin

<i>Enjeux</i>	<i>Image redoutée</i>	<i>Image « au fil de l'eau »</i>	<i>Image souhaitée</i>	<i>Ambition « artisanat 2006 »</i>
	A la recherche de l'artisanat perdu	Le hasard et la nécessité	Artisanat terre de projets	
Adaptation à l'évolution des comportements d'achats	Marginalisation et disparition des entreprises artisanales	Pertes de marchés - effritement du tissu d'entreprises - artisanat à deux vitesses	Mise en place d'une stratégie de l'offre dans les entreprises - gains de marchés	
Urbanisation des modes de vie - désertification rurale	Disparition des entreprises en milieu rural - exclusion des centres urbains	Diversification « réactive » des activités des entreprises rurales Répartition anarchique en milieu urbain	Diversification proactive des activités des entreprises rurales Répartition maîtrisée des activités en milieu urbain.	
Appropriation de l'innovation par les entreprises artisanales	Résistance au changement - marginalisation de l'artisanat	Artisanat à 2 vitesses : 20 % d'entreprises en pointe - le reste en perte de vitesse	Intégration de l'innovation - mobilisation du réseau technologique - meilleure compétitivité	
Création - innovation dans les entreprises	Artisanat reproducteur	Artisanat bon copieur	Artisanat créateur développeur	
Capacité à renforcer l'image de l'artisanat	Perte d'identité	Hétérogénéité croissante du secteur : dilution de l'identité	Richesse de la diversité	
Capacité à développer l'esprit d'entreprise	Fuite des repreneurs - problèmes de transmission - chute du nombre d'entreprises	Une création d'entreprises par « défaut » - faible dynamique économique	La création d'entreprise, voie professionnelle d'excellence - dynamique économique	
Capacité à intégrer les nouvelles formes de travail	Pas d'intégration - difficultés à recruter - perte de compétitivité	Déficit chronique de compétences - problèmes de gestion du personnel croissant	Artisan manager - amélioration des liens artisanat PME/PMI - meilleurs services à la population	
Evolution démographique	Vieillesse de la population et de l'artisanat - marginalisation du secteur	Diminution progressive de population - élargissement des zones de chalandise	Limousin, terre d'accueil et de projets - région pilote pour la valorisation du marché du 3 ^e âge	
Insertion des jeunes	Problème de main d'œuvre	Les jeunes peu qualifiés sont intégrés, les autres partent	Les jeunes investissent en Limousin	

Développement de pôles de compétences et d'activités	L'artisanat reste hors-jeu	La participation de l'artisanat se fait au coup par coup	Démarche volontariste : + de compétences dans les entreprises, + de marchés	
--	----------------------------	--	---	--

Cet exercice contribue à tracer les contours d'une future ambition, à faire émerger les défis à relever (obligation d'agir pour les acteurs du monde de l'artisanat) et permet d'identifier les réponses possibles (pistes d'actions) pour chaque enjeu (questions clés pour l'avenir de l'artisanat).

2.2 Imaginer et formuler des pistes d'actions

Deux méthodes ont été utilisées pour identifier les pistes d'actions, soit par entrée directe (des enjeux aux pistes d'actions), soit à partir de l'analyse plus argumentée des enjeux.

Première approche, la formulation spontanée de pistes d'actions, dans le cadre d'un atelier collectif, permet certes de rassembler un grand nombre d'idées, notamment quand ces ateliers sont démultipliés, comme cela a été le cas en Aquitaine : au total près de 90 pistes d'actions ont ainsi été identifiées. Nous partageons cependant l'avis de Marc GIGET⁹ sur cette méthode : « *elle débouche souvent sur des propositions insuffisamment pertinentes et sur des inventaires à la Prévert peu utilisables pour un plan d'action* ». Le risque est donc réel à travers cette méthode de produire un programme « catalogue », voire alibi.

Aussi, il nous est apparu préférable de privilégier la seconde approche, celle qui consiste à analyser les enjeux. En effet, la lecture des forces, faiblesses, contraintes et opportunités de l'artisanat par rapport à l'enjeu étudié facilite la formulation de pistes d'actions. Les grilles d'analyse proposées plus haut ont ainsi pour objectif de stimuler l'imagination des experts et de recueillir les idées. La finalité principale de l'animation est de bien encadrer un processus d'intelligence collective, de susciter « l'imagination créative¹⁰ », tout en structurant la formulation des pistes d'actions.

⁹ GIGET Marc, *La dynamique stratégique de l'entreprise*, Paris : Dunod, 1998.

¹⁰ Pour reprendre les termes de Jacques ARCADE « Articulier prospective et stratégie » cf. ARCADE Jacques. *Articulier prospective et stratégie. Parcours du stratège dans la complexité*, TRP n°8, Paris : Futuribles International, coll. TRP, mai 1998.

Il faut cependant éviter un certain nombre d'écueils, comme par exemple ignorer ce qui se fait déjà (en Ile-de-France, cette totale liberté donnée dans la formulation a conduit à évincer totalement les actions programmées au titre du contrat de plan 1994-1999), ou au contraire reproduire l'existant (avec le risque de faire preuve de « conservatisme » et de ne proposer que les actions qui justifient un emploi ou celles qui évitent de remettre en cause le fonctionnement actuel de l'organisation).

C'est pourquoi il est proposé à chaque participant d'« ordonner » ses propositions selon quatre rubriques : action à éliminer ; action à reconduire en l'état ; action à améliorer ; action nouvelle¹¹. Cela amène les experts à opérer un premier tri en fonction de deux critères : d'une part, la pertinence par rapport aux enjeux jugés prioritaires pour les entreprises artisanales, d'autre part l'efficacité de mise en œuvre.

La démarche proposée vise donc à établir un équilibre entre les actions déjà programmées et des pistes nouvelles. Les idées ayant été recueillies et classées (par catégories), un débat peut alors s'ouvrir entre les membres du groupe pour effectuer un premier tri — enjeu par enjeu — entre toutes les propositions émises. L'objectif est d'en limiter le nombre (trois à quatre pistes d'intervention par enjeu conduisent à établir un vivier de 30 à 40 actions). Cet exercice débute par la mise en cohérence des actions avec l'aide d'un atelier spécifique : l'arbre de pertinence¹².

2.3 Classer les pistes d'actions et élaborer la trame du plan d'action

L'utilisation de l'arbre de pertinence, comme outil de classement et de mise en cohérence des actions, présente de nombreux avantages. Il permet tout d'abord de poursuivre la sélection d'actions amorcée précédemment : le contrôle de pertinence par rapport aux enjeux identifiés, l'ordonnement des pistes d'actions permettent ainsi d'éliminer les redondances et les chevauchements d'actions, et de mettre en avant les éventuels incohérences et déséquilibres.

¹¹ La programmation exclusive de mesures « nouvelles » serait totalement absurde d'un point de vue opérationnel : la mise en œuvre de nouveaux projets demande toujours un temps de maturation (deux ans). Elle exige surtout des compétences en matière de conseil et d'accompagnement, pas toujours disponibles que ce soit au sein des Chambres de métiers ou du secteur privé.

¹² GODET Michel (sous la direction de), *La boîte à outils de prospective stratégique*, Cahier du LIPS n°5, CNAM, pp 94 à 96.

Le second avantage de cet outil est de permettre d'avancer pas à pas, de manière organisée, méthodique et cohérente, dans la construction du projet stratégique. Le couplage des approches descendante et ascendante s'avère en effet très efficace pour établir l'armature du plan d'action. Au départ perçus comme des « intentions », les enjeux deviennent « objectifs » grâce à leur déclinaison en mesures. Le discours stratégique est également structuré par le regroupement des différents enjeux autour de quelques macro-objectifs qui seront autant de messages clés pour la mobilisation future des partenaires.

3. 3^{ème} étape : l'évaluation prospective stratégique pour identifier les pistes d'actions prioritaires

« La tête dans la vision globale, les pieds dans la glaise locale », traduit l'esprit de cette dernière étape. Il ne s'agit plus de prolonger le regard, mais de le focaliser sur ce qui est essentiel pour l'avenir de l'artisanat et de tenter d'apprécier le temps nécessaire pour réaliser le programme d'actions. La proactivité est une façon d'évaluer les organisations autour du désir de transformation et de projet, de leur capacité et de leur volonté réelle à transformer l'essai, et du temps nécessaire pour changer. C'est sans doute l'étape des travaux qui a posé le plus de problèmes dans sa réalisation et dans son déroulement. Cette étape s'est appuyée principalement sur :

- une analyse des pistes d'actions,
- l'évaluation des pistes d'actions,
- la cohérence inter-projet,
- la prise en compte des marges de manœuvre.

3.1 Analyser les pistes d'actions

L'analyse des pistes d'actions est nécessaire pour attester du sérieux des propositions avancées. Elle constitue en outre une aide à la décision pour les Chambres de métiers comme pour les financeurs soucieux d'apprécier la pertinence d'une action et de programmer une mesure avec un chiffrage sérieux.

L'objectif est de dépasser l'intention, et de se projeter véritablement dans l'action. L'exercice relève d'un registre différent, celui du montage (ou de l'ingénierie) de projet. Il faut à la fois faire preuve de créativité — imaginer des modalités de mise en œuvre — et de réalisme, en estimant au plus près les moyens et ressources humaines à mobiliser. Il doit donc être conduit avec sérieux et rigueur, sous peine de produire des hypothèses fantaisistes. Autre difficulté, il suppose un investissement temps important et ne peut être géré seulement dans le cadre d'un atelier collectif.

Pour ces raisons, le travail a été confié aux experts mobilisés dans les différentes démarches, leur contribution se faisant en fonction de leurs domaines de spécialisation respectifs. Il a été réalisé en intersessions, sur la base d'une grille d'analyse très fortement inspirée du modèle de fiche-action recommandé pour la programmation des fonds structurels communautaires modèle. Une grande attention a été portée au chiffrage des moyens et à l'évaluation des résultats attendus, de façon à pouvoir définir au plus près le coût moyen de l'intervention par entreprise et à faciliter l'évaluation ex-ante et a posteriori des actions.

L'élaboration de ces fiches s'est révélée ardue, et cela même pour les actions en cours. A cela plusieurs raisons : les experts n'avaient pas toujours été clairement « missionnés » par leurs directions respectives d'une part ; d'autre part, la culture de l'évaluation « ex ante » est encore balbutiante dans les Chambres de métiers. Ces exercices conduisent pourtant à pointer le faible coût et la performance de certaines actions menées par les Chambres de métiers.

Nous n'avons donc pas trouvé à ce jour de « formule » idéale et aisément appropriable pour l'analyse des pistes d'action. Une fiche simplifiée (articulée autour de trois rubriques : description succincte de l'action, chiffrage global et remarques concernant la faisabilité) a certes été testée. Mais elle induit des marges d'erreur dans le chiffrage, notamment pour les actions nouvelles. Une formulation trop abrégée affaiblit par ailleurs le caractère démonstratif du programme, ainsi que le pouvoir d'argumentation du négociateur. Il y a donc ici un chantier méthodologique à investir pour améliorer la transition entre les champs de la stratégie exploratoire et ceux de l'évaluation prospective stratégique.

La synthèse et la restitution de cette étape des travaux est également un exercice difficile. Les fiches actions sont synthétiques, mais peu visuelles. Leur présentation et leur relecture dans le cadre d'un atelier collectif est relativement laborieuse. Nous avons privilégié une restitution orientée sur l'analyse. Cela permettait de mesurer les actions à travers le prisme de deux contraintes importantes et contradictoires en matière de programmation des aides publiques : la nécessité de toucher une masse critique d'entreprises pour produire un impact structurant, et la limite d'une enveloppe budgétaire relativement restreinte pour ce qui concerne le développement de l'artisanat. L'équation est particulièrement ardue à résoudre : à ce stade d'avancement des travaux, le total *annuel* des différentes actions-solutions envisagées excédait en général le montant jugé négociable pour la durée du plan (7 ans). D'emblée, l'exercice d'évaluation semblait donc s'imposer pour aider à définir des priorités.

3.2 Evaluer et rechercher la cohérence entre les actions

L'exercice d'évaluation des actions s'est appuyé sur l'analyse multicritère. Les principaux critères d'appréciation des projets d'actions déclinaient de fait trois types de paramètres :

- *cohérence et opportunité de l'action par rapport aux besoins des entreprises* (l'action présente-t-elle un caractère d'urgence pour les entreprises ? l'action prépare-t-elle l'avenir des entreprises ?) ;
- *pertinence et maîtrise des moyens d'intervention* (les Chambres de métiers disposent-elles de compétences internes pour accompagner la mise en œuvre de ces actions ? les partenariats institutionnels sont-ils constitués ? quelle est l'efficacité attendue ?) ;
- *acceptabilité par l'environnement politique* (l'action répond-elle aux priorités des politiques publiques : Etat/région ?).

Différentes difficultés ont été rencontrées dans la réalisation de l'exercice. Tout d'abord, les notations ont été réalisées collectivement, ce qui a pu conduire à une dérive dans les scores attribués (la voix du plus « fort » pouvant influencer les autres participants). Là encore, il paraît préférable de privilégier l'agrégation des scores établis sur une base individuelle. La seconde difficulté réside dans l'utilisation des notations. En effet, comme le souligne Bernard Roy¹³, il est vain d'additionner les scores, les uns ne compensant pas forcément les autres. N'ayant pas permis de sélectionner avec suffisamment de rigueur les actions prioritaires (et

optimisées selon les trois paramètres décrits ci-dessus), cette première approche a conduit à une impasse.

Une autre approche a été expérimentée. Elle vise à élaborer des options stratégiques, à partir de grilles d'analyse morphologique déclinant chacun des enjeux identifiés à l'occasion de l'exploration prospective en différentes configurations « actions-solutions ». Les questions posées permettaient alors de dresser des profils d'action :

- actions répondant à un caractère d'urgence (quelle est l'action qui répond le plus à une nécessité d'agir vite et fort ?) [A1, B2, C2...]
- actions à caractère pré-actif ou pro-actif (quelle est l'action qui prépare le mieux l'avenir¹⁴ ?) [A2, B2, C4...]
- actions plus proches des compétences actuelles de la Chambre de métiers ou au contraire susceptibles de remettre en cause son organisation¹⁵ [A1, B3, C2...].

La superposition des profils stratégiques permet, dans un second temps, la mise en évidence des orientations stratégiques à privilégier.

Objectif A	Action A1	Action A2	Action A3	Action A4
Objectif B	Action B1	Action B2	Action B3	Action B4
Objectif C	Action C1	Action C2	Action C3	Action C4
Objectif D				

La méthode présente un avantage certain par rapport à l'analyse multicritère. Le processus de notation est en effet simplifié, une seule action étant retenue dans la liste : l'action qui correspond le plus... Au contraire de l'analyse multicritère qui utilise au moins 3 notes (« - », « 0 », et « + »), seuls les « + » sont additionnés dans ce cas. Pour cette raison peut-être, le résultat final est moins contesté, mais il n'est pas pour autant complètement finalisé. En effet,

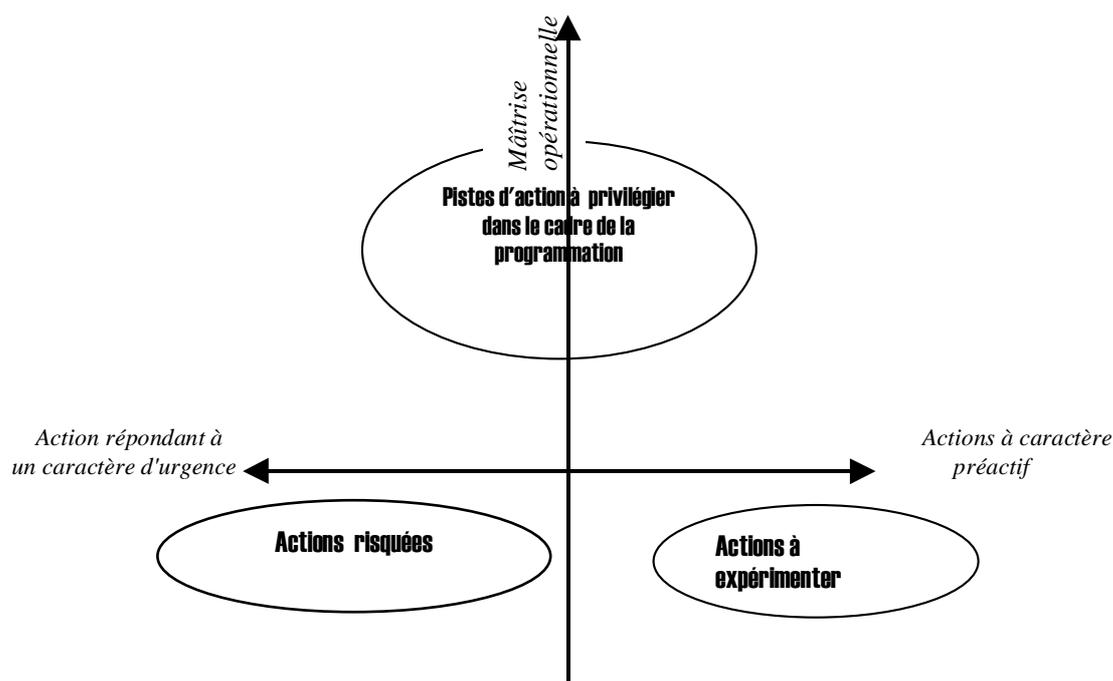
¹³ ROY Bernard, « Réflexions sur le thème quête de l'optimum et aide à la décision », dans *Décision, prospective, auto-organisation. Mélanges en l'honneur de Jaques Lesourne*. Paris : Dunod, 2000.

¹⁴ Nous sommes bien dans le temps de la préparation, c'est-à-dire celui de l'élaboration et de l'évaluation des choix stratégiques possibles pour se préparer aux changements attendus (préactivité) et provoquer les changements souhaitables (proactivité).

¹⁵ Rappelons au passage, que, selon Jacques LESOURNE, la décision stratégique serait celle susceptible de « mettre en cause une organisation donnée, dans son existence, son indépendance, ses missions et le champ de ses activités principales ».

il présente un inconvénient, qui est de ne retenir qu'une seule action par enjeu. Il ignore de même l'éventuelle interaction entre critères, ainsi que la complémentarité entre actions.

Ainsi, à titre d'exemple, la mise en œuvre des actions « urgentes » suppose une parfaite maîtrise opérationnelle, comme le suggère la représentation graphique ci-après.



Il paraît donc essentiel de prendre en compte dans l'évaluation finale la complémentarité des actions, « la cohérence inter-projets ». En effet, certaines pistes d'action pourront avoir un impact positif — « synergique » — ou au contraire négatif — « antagoniste » — sur d'autres. La mesure de ces interactions — qui n'a pas été expérimentée — nous semble rétrospectivement aussi importante que le simple passage au crible des critères prédéfinis, même s'ils apparaissent comme très pertinents au premier abord.

Le déroulement de cette étape « évaluation » doit donc, pour être optimisé, s'articuler autour de différents temps de travail en groupe et tris successifs. Nous préconisons tout d'abord que la mesure de la cohérence interne des actions-solutions par rapport aux enjeux soit traitée préalablement lors de l'identification des pistes d'action et de leur classement. De même, les questions relatives à la pertinence des actions (capacité, par les moyens prévus, à atteindre les

objectifs, niveau interne de maîtrise opérationnelle) et à leur efficacité (rapport coût/efficacité) peuvent être traitées à l'issue de l'analyse des pistes d'action. A ce stade, l'évaluation intrinsèque des actions peut être achevée. Reste donc à traiter l'évaluation du programme pris en tant que « système », devant « faire sens » et répondre à une vision du futur : complémentarité des actions, recevabilité par rapport à l'environnement extérieur et au jeu d'acteurs (congruence avec les orientations politiques des financeurs et avec le dispositif « contrat de plan Etat-région » qui donne préférence aux actions structurantes et peu risquées).

Les étapes de l'évaluation stratégique seraient donc les suivantes :

**Identification et classement
des pistes d'actions**



Analyse des pistes d'actions



**Evaluation et formalisation
du programme**

*Cohérence interne
(Par rapport aux enjeux)*

*Pertinence/efficacité
des moyens d'intervention*

*Congruence avec l'environnement extérieur
(ici le dispositif
« contrat de plan Etat-région »)*

Nous proposons que la validation et/ou la décision par les élus intervienne au moins à deux stades, afin de réaliser un tri par étapes entre les actions-solutions : après le classement des pistes d'action qui permet d'établir l'armature du programme d'une part, et suite à l'évaluation finale du programme d'autre part.

Ce schéma n'est d'évidence ni définitif, ni ne prétend apporter « la » solution unique en matière d'évaluation stratégique. Il représente simplement le compromis qui nous paraît le plus à même, dans ce contexte bien précis, d'aider les décideurs à arbitrer leurs choix stratégiques en toute connaissance de cause et dans un souci de transparence¹⁶.

¹⁶ Malgré tout, l'évaluation ne remplace pas (elle vient plutôt le compléter) l'arbitrage final, forcément « politique », où l'intuition, l'expérience et la capacité visionnaire des décideurs ont aussi un rôle à jouer.

In fine, ce choix final dépend également de la stratégie adoptée pour la négociation avec les partenaires extérieurs. Deux options principales se présentent :

- ou bien le spectre des actions est volontairement rétréci, de façon à orienter le choix des décideurs.
- ou bien l'ensemble des pistes d'actions « cohérentes par rapport aux enjeux » est proposé, un choix « large » étant laissé aux financeurs (les Chambres de métiers ont plutôt privilégié cette option).

Malgré les difficultés rencontrées, l'évaluation des actions constitue une étape incontournable qui d'une certaine façon légitime et valide tout le travail amont souvent considérable. Elle constitue en effet, comme le souligne Bernard Roy¹⁷, un excellent « éducateur de jugement », un « organisateur de la discussion et de la réflexion en groupe ». En outre, à défaut d'aider à la décision, elle représente un outil efficace pour aborder le passage à l'action (un outil d'aide à l'action). Ainsi, il a été constaté, par la suite, que les différentes évaluations ont été parfois réutilisées ultérieurement, lors du lancement opérationnel de projets.

3.2 Prendre en compte les marges de manoeuvre des Chambres de métiers

Dans notre projet, quatre exercices ont concouru à aborder cette problématique : ateliers sur les idées reçues concernant les Chambres de métiers ; ateliers « facteurs de changement et d'inertie » relatifs aux Chambres de métiers ; construction de l'arbre de compétences des Chambres de métiers ; et enfin, analyse des marges de manoeuvre des Chambres de métiers à travers l'analyse des jeux d'acteurs.

La connaissance des forces et faiblesses des Chambres de métiers revêt tout son intérêt, lorsqu'elle est rattachée à la finalité d'aider à la négociation future. L'atelier sur les idées reçues concernant les Chambres de métiers, dont les résultats sont reproduits ci-après, a ainsi fourni d'excellents sujets de réflexion par rapport à l'objet de notre projet.

Les idées reçues sur l'artisanat : synthèse de plusieurs ateliers

- 1 Les gens ne savent pas à quoi servent les Chambres de métiers.

¹⁷ ROY Bernard, *op.cit.*

- 2 On ne sait pas la différence entre les Chambres de métiers et les autres consulaires.
- 3 La Chambre de métiers, ce n'est pas la CCI.
- 4 La Chambre de métiers, c'est l'assurance de l'avenir du secteur.
- 5 La Chambre régionale de métiers : à quoi ça sert ?
- 6 Les Chambres de métiers sont indispensables.
- 7 Les Chambres de métiers vont disparaître.
- 8 Les Chambres de métiers refusent la modernité.
- 9 Les Chambres de métiers n'ont pas de stratégie.

- 10 Les Chambres de métiers vivent aux crochets des collectivités locales.
- 11 Les Chambres de métiers ont de moins en moins de moyens pour faire de plus en plus d'actions.

- 12 Les Chambres de métiers sont peuplées de fonctionnaires « paperassiers » et trop bureaucrates.
- 13 Les services des Chambres de métiers sont trop chers.
- 14 La taxe pour frais de Chambre de métiers est trop élevée.
- 15 Les Chambres de métiers défendent leurs propres intérêts et pas ceux de l'artisanat.
- 16 Ce sont les élus qui décident dans les Chambres de métiers.
- 17 Il y a plus d'autonomie dans les Chambres de métiers, et de moins en moins de tutelle de l'Etat.
- 18 Les activités sont cloisonnées dans les Chambres de métiers.
- 19 Le travail en interconsulaire est insuffisant.

- 20 Les Chambres de métiers connaissent bien l'artisanat.
- 21 Les Chambres de métiers sont représentatives des artisans.
- 22 Les Chambres de métiers ne règlent pas les vrais problèmes des artisans.
- 23 Les Chambres de métiers ont un pouvoir (de prêter de l'argent, d'arrêter le travail au noir, ...).
- 24 Les Chambres de métiers ne sont pas assez sur le terrain.
- 25 Les Chambres de métiers faussent la concurrence par l'attribution d'aides à certaines catégories d'artisans.
- 26 Du point de vue des créateurs, l'accueil et l'image de la Chambre de métiers sont meilleurs que ceux de la CCI.
- 27 Les Chambres de métiers sont plus sur le terrain que les CCI.
- 28 Les Chambres de métiers sont des lieux de formation reconnus.
- 29 Les Chambres de métiers ne communiquent pas sur leurs actions.

Cet exercice introductif pourrait être complété par un atelier « facteurs de changement et d'inertie » axé exclusivement sur les Chambres de métiers, ou par l'analyse des forces et faiblesses d'intervention des Chambres de métiers par rapport à chacun des enjeux diagnostiqués.

Ce schéma de travail nous semble plus facile à conduire, mais aussi plus efficace, que la réalisation d'un arbre des compétences des Chambres de métiers, expérimenté une seule fois dans le cadre de notre démarche. Sa construction se heurte en effet à certaines difficultés d'application. Elle peut tout d'abord susciter des résistances de la part des experts (l'exercice est alors rapidement ramené à la question des branches ou des racines à couper, même si tel n'est pas son objet ; il est en outre difficile à réaliser sans une préparation suffisante en amont et sans accompagnement par un professionnel).

Pour ces raisons, il nous semble préférable de réserver son application à l'étape qui devrait suivre la préparation des contrats de plan, à savoir la mise en œuvre des actions, étape qui pose clairement le problème des compétences et du potentiel d'intervention des Chambres de métiers auprès des entreprises artisanales. Autre suggestion, l'utilisation de l'arbre des compétences pourrait être « détournée » pour représenter « virtuellement » les compétences et l'organisation nécessaires à la mise en œuvre des actions proposées.

Un dernier type d'exercice a porté sur l'analyse des marges de manœuvre des Chambres de métiers dans leur environnement institutionnel (acteurs du développement économique et de la formation). Il a été traité à travers un atelier collectif « jeux d'acteurs », souvent en début de démarche. Pour cette raison notamment, les résultats de cet atelier n'ont pas été suffisamment exploités ni suivis réellement d'effet. Il nous semble donc préférable de le programmer à l'issue des travaux, afin notamment que la matrice « acteurs/objectifs » prenne tout son sens (organisé trop tôt dans la démarche, les objectifs sont encore mal définis, et l'exercice perd en efficacité).

Par ailleurs, *comme l'ensemble des travaux en ateliers, il nous semble essentiel que les responsables administratifs et élus des Chambres de métiers — habituellement en position de négociation — soient mobilisés et associés à cette étape de la réflexion* : eux seuls sont en effet à même de mesurer sans trop d'erreur l'importance des moyens d'intervention et le degré de dépendance des acteurs. En cas contraire, la quantification des relations entre acteurs risque d'être évaluée en fonction d'idées préconçues et de préjugés.

A ce stade, il restait aux différentes Chambres régionales de métiers à finaliser la formalisation du plan stratégique et du programme d'actions, à savoir la rédaction du document final. La démarche perdait ici son caractère collectif, ce travail étant assuré en général par le responsable ou un expert de la Chambre régionale de métiers, parfois avec le concours de l'Institut Supérieur des Métiers. Le rédacteur disposait pour ce faire des résultats d'ensemble des ateliers collectifs. Ces documents représentent, dans l'ensemble, une synthèse partagée et appropriée débouchant effectivement sur un engagement collectif autrement plus structuré et cohérent que les rapports précédents.

La démarche de prospective stratégique, quelque peu détournée de ses moyens d'intervention habituels, s'est donc révélée efficace malgré le peu de temps et de moyens impartis (fait significatif, le principal obstacle rencontré dans l'animation est intervenu lors de l'incursion dans l'univers de la « méthodologie de projet », avec le recours aux fiches-actions). Le principe de la fertilisation croisée des points de vues, qui structure de nombreuses méthodes d'animation, s'est avéré, de fait, particulièrement efficace par la quantité et la qualité d'informations produites ; il a par ailleurs favorisé l'émergence d'un consensus partagé et l'appropriation par les acteurs.

2^{ème} partie - A L'EPREUVE DES RESULTATS : LES CONDITIONS D'UNE BONNE PRATIQUE

L'expérience des Chambres des métiers, mais aussi les nombreuses missions menées en France, à l'étranger, dans les différents milieux professionnels et secteurs de l'économie, ont incité les praticiens de la prospective que nous sommes à identifier les conditions d'une bonne pratique. Elle repose principalement sur la maîtrise de trois processus.

Le premier, le processus de connaissance, est à l'origine de la démarche. Pour penser, il faut se décoller du passé et du présent et se projeter dans le long terme dans le but de produire une nouvelle connaissance prospective stratégique permettant de mieux comprendre et se situer dans un environnement plus complexe et plus incertain.

Le second, le processus de mobilisation, s'appuie sur une véritable ingénierie de l'appropriation qui a comme principal ressort la structuration d'un langage commun.

Le troisième enfin, privilégie un système de pilotage à double guidage entre les participants et les accompagnateurs des démarches de prospective stratégique. Cette coproduction est essentielle car elle contribue à inscrire ces démarches de prospective stratégique dans des dynamiques plus durables.

Ces trois processus se combinent, et doivent être conçus comme des dispositifs d'apprentissage de formation-action pour améliorer la capacité des organisations à dégager des solutions « en marchant », à les capitaliser pour les diffuser à l'ensemble des acteurs concernés. Dès lors, les compétences requises pour conduire ce type de démarche de prospective stratégique ne sont plus uniquement des compétences d'analyse ou bien de synthèse, mais également d'arbitrage, d'aide à la décision, d'organisation et de conduite du changement.

1. Produire de nouveaux savoirs pour mieux appréhender la réalité présente et future

La première exigence est de produire de nouveaux savoirs pour mieux appréhender la réalité présente et future d'un secteur d'activité, d'une entreprise. Les mutations créent des besoins de connaissances, qui ne sont que très rarement disponibles dans les mains des petites organisations. L'effort de prospective est indispensable pour ces dernières « dans une économie où la seule certitude est l'incertitude, l'unique source d'avantage concurrentiel durable est le savoir¹⁸ ».

Par conséquent, méthodes et outils sont d'abord au service d'un véritable processus de génération de connaissance qui doit conduire à des choix, à des décisions, mais aussi à l'action afin de mieux répondre aux défis qui se posent aux petites organisations.

1.1 Se doter d'une représentation commune de la réalité pour mieux comprendre l'incertitude et la complexité

Cet effort de connaissance suppose deux étapes obligées : premièrement, la prise en compte d'un univers incertain, interdépendant et complexe où l'effort est porté sur la recherche de solutions pertinentes au regard de problématiques essentielles ; deuxièmement, une attention toute particulière doit être consacrée à la structuration de la connaissance accumulée.

La prise en compte d'un univers incertain et complexe

L'artisanat, comme la plupart des secteurs d'activité, est soumis depuis quelques années à une diversité et à une instabilité du contexte extérieur. Ainsi, comme pour de nombreuses réflexions actuelles, nos travaux ont tous, à des niveaux différents, relevé les caractéristiques d'un monde complexe et incertain :

- la multiplicité des paramètres externes et internes des petites et moyennes entreprises dont les interactions sont extrêmement difficiles à représenter ;
- la difficulté à situer un secteur d'activité ou un métier par rapport à l'évolution des marchés et des compétences ; en l'espace de quelques décennies, l'artisanat s'est trouvé élargi par l'addition de nouveaux métiers, et le plus souvent dans le secteur des services ;
- la prise de conscience que le système de valeur ne trouve pas nécessairement des racines ou bien des échos dans ce monde de changement ;

¹⁸ NONAKA Ikujiro. *Le Knowledge management*. Paris : éd. d'Organisation, page 37.

- des organisations consulaires confrontées aux effets de la centralisation stratégique (la montée en puissance des Chambres régionales de métiers) et à la décentralisation opérationnelle (au profit des Chambres départementales de métiers) ; la difficulté pour ces structures d'associer mission de service public et logique économique.

A ce stade, la prospective est essentielle. C'est un effort qui aide à la prise de recul sans sous-estimer l'interdépendance des problèmes, sans ignorer le présent et le passé. En fin de compte, le regard prospectif permet d'accepter que la complexité étudiée est accessible. C'est un processus qui crée un début de cohérence.

Dans une démarche courte, l'effort prospectif et rétrospectif est nécessairement réduit. Mais il permet dans le temps imparti d'identifier ce qui, à l'horizon de la réflexion, risque de changer et/ou ne changera pas compte tenu des inerties actuelles. Même approximatif, ce travail est salutaire : il fait prendre conscience de la lenteur ou de la rapidité de certains changements. On n'insistera jamais assez sur la force de reproduction des comportements des hommes et des organisations, même dans un contexte de changement. Cet exercice contribue d'une part, à ne pas surestimer l'importance et la rapidité de certains changements et d'autre part, à privilégier ceux dont l'influence relative sur les organisations est déterminante.

C'est un premier niveau de connaissances qui, à partir d'échanges et de confrontations, établit l'architecture « grossière » du système étudié. Ni bonnes ni mauvaises, et plus ou moins conformes à la réalité, ces représentations que l'on se fait de son environnement sont une occasion unique de développer une nouvelle façon d'appréhender la stratégie d'une organisation. C'est en même temps un début de confrontation entre l'espoir d'un projet collectif pertinent et sa faisabilité.

L'effort de structuration de la connaissance

La démarche doit tenir compte de certaines exigences méthodologiques et veiller à ce que les perceptions ne prennent le pas sur des données objectives fiables. Il est donc recommandé, en fonction des exigences et des moyens disponibles, « d'objectiver le travail sur les représentations ». Ce travail complémentaire ne doit pas prendre en considération les seules informations quantifiables ou quantifiées, mais également toutes les données qualitatives connues (économiques, sociologiques, politiques culturelles,...) caractérisant l'environnement

du phénomène étudié. Il convient en outre d'évaluer le niveau de connaissance et d'information utilisé : il est nécessaire par exemple de compléter les réflexions des ateliers afin de rectifier certaines idées imparfaites, mais également d'évaluer l'absence de données nécessaires afin de mieux comprendre le système étudié.

Au final, l'effort de prospective doit conduire les acteurs de la réflexion à une meilleure connaissance globale et à un repérage des éléments structurant de la réflexion (tendances, germes de changement, ruptures...).

Ce repérage des principaux éléments de la réflexion s'opère selon une procédure de tri « en cascade » repris par Jacques Arcade¹⁹ suivant trois dimensions : l'importance, la maîtrise et l'incertitude. Cette procédure de classement est une aide à la représentation d'un environnement autour de trois notions essentielles en prospective : la nécessité, la volonté et le hasard. Un exercice de prospective réussi contribue généralement à répondre aux trois questions suivantes :

- parmi les éléments de la réflexion prospective stratégique, qu'est-ce qui est important pour l'avenir de mon organisation ?
- quel est mon degré de maîtrise actuel et éventuellement potentiel ?
- quelle est l'évolution des éléments de la réflexion prospective stratégique que je ne maîtrise pas actuellement ?

Ce travail de clarification permet de dégager :

les principales tendances lourdes qui constitueront la toile de fond de la réflexion prospective ;

les incertitudes majeures du système étudié ;

l'appréciation du degré de maîtrise qui permettra d'évaluer les marges de manœuvre des acteurs.

1.2 Construire un cadre de référence partagé de l'avenir

¹⁹ ARCADE Jacques, *Articuler prospective et stratégie. Parcours du stratège dans la complexité. Op.cit.*

La prospective « interdiscipline » et « indiscipline » est probablement un argument efficace pour construire une vision partagée de l'avenir. Capable de faire tomber les cloisons qui obstruent l'horizon, capable également de révéler les angoisses face à un avenir plus incertain, elle nous oblige, de façon collective, à rêver éveillé et redonner du sens à nos projets.

La nécessité de s'inventer un avenir

Dans un univers plus difficile à cerner, la notion de projet collectif reprend tout son éclat. La multiplicité des regards et des interprétations de la réalité, l'absence d'échanges structurés sur le futur d'une organisation ou encore de données fiables sont autant de raisons qui brouillent l'avenir. Dès lors, il devient urgent de « lever le nez du guidon » pour s'inventer un futur et créer un cadre de référence pour la réflexion stratégique, perfectible avec le temps, appropriable et reconnu par tous.

Dans le cadre de démarche courte, le processus exploratoire vise en peu de temps à se doter d'une vision globale et d'un cadre de référence perfectible pour la réflexion stratégique. C'est-à-dire élaborer une représentation d'un futur souhaitable pour l'organisation permettant aux acteurs et aux partenaires éventuels de donner du sens au développement du projet global avec la double acception de direction et de finalité.

Ce n'est pas un discours à valeur incantatoire, ni la projection du présent. C'est davantage l'élaboration progressive d'une direction plus ou moins floue qui agrège la multiplicité des regards. Ce travail contribue à remettre en question les actions, les comportements et la stratégie actuelle, et en même temps à proposer un nouveau cadre pour l'action, porteur d'intérêts et d'aspirations pour le futur. Il est donc davantage question de volonté que de possibilité. Ce regard proactif sur le futur suppose :

- de formaliser une ambition ;
- d'apprécier l'héritage et le potentiel de développement au regard des ambitions des acteurs (de cet échange entre ambition et réalité naissent de nouveaux degrés de liberté) ;
- d'imaginer des nouveaux possibles et de mettre en évidence les gisements d'innovation et les voies nouvelles qui conduiront les acteurs à réaliser cette ambition.

Les composantes du cadre de référence

L'objectif n'est pas de faire des études, des simulations très précises, longues et coûteuses dans tous les domaines, mais de dégager une appréciation collective sur les forces et les faiblesses de l'organisation et les questions clés qui guideront la réflexion prospective, sur ces intentions premières et les éventuelles réponses concrètes qu'elle est en mesure d'apporter. Formalisé, ce cadre de référence est composé de plusieurs éléments : l'horizon, les enjeux, les ambitions, les changements nécessaires.

L'horizon est généralement fixé dès le début de la réflexion. Plus l'organisation est réactive, et plus elle est de taille modeste, plus le regard prospectif à un horizon lointain est difficile. Il est nécessaire de trouver un compromis entre la prise en compte de certains facteurs qui nécessitent une appréciation sur une plus longue période (au-delà de 10 ans), le marché ou le secteur d'activité dans lequel intervient l'organisation et le contexte culturel de l'organisation. Le choix de l'horizon a pour objectif d'éclairer les choix du présent à la lumière des futurs possibles. Une bonne prospective est donc celle qui conduit à l'action et parvient aux objectifs souhaités.

(28) Les enjeux représentent les problématiques clés qui conditionnent l'avenir de l'organisation. L'absence de réponses pertinentes à ces questions clés peut être irréversible pour l'organisation.

(29) Les ambitions sont des objectifs que l'organisation se fixe à l'horizon souhaité. Elles obligent les hommes et les organisations à faire preuve d'adaptation, voire à modifier fondamentalement les comportements et la stratégie. Ces ambitions peuvent se décliner en défis qui caractérisent une obligation d'agir.

4. Les changements nécessaires précisent les modifications principales du cadre de référence, les étapes de réalisation qui permettront de concentrer les efforts et les moyens alloués.

On peut dès lors obtenir le tableau simplifié suivant qui permet de classer l'ensemble de la connaissance accumulée à l'occasion de la démarche selon l'environnement de l'organisation, ses produits et ses services, ses compétences et son organisation.

	Enjeux : que peut-il	Ambitions : que puis-je	Changements
--	-----------------------------	--------------------------------	--------------------

	advenir qui puisse influencer l'avenir de l'organisation, du projet... ?	faire pour adopter une attitude proactive ?	nécessaires : que vais-je faire pour atteindre les ambitions ?
Environnement contextuel (évolutions socio-économiques, marchés et/ou secteurs d'activité)	Questions clés issues des éléments du contexte qui conditionnent l'avenir de l'organisation (évaluation de la nature et des influences de l'environnement et estimation des menaces et opportunités)	Défis relevés par l'organisation permettant de mieux anticiper les évolutions de l'environnement	Evolutions internes indispensables qui permettront de mieux anticiper les évolutions de l'environnement socio-économique (amélioration des marges de manœuvre, du pouvoir d'influence et de la capacité à résister : quelle réactivité, préactivité et proactivité ?)
Les produits et les services, clients	Questions clés issues de la réflexion sur les produits, les services et les clients qui conditionnent l'avenir de l'organisation (analyse et évolution des facteurs clés de succès, évolution des attentes des clients, évaluation de l'activité concurrentielle)	Défis relevés par l'organisation pour développer des produits et des services générateurs de valeur et de nouvelles marges de manœuvre	Evolutions internes indispensables de mieux s'adapter et d'anticiper la demande, de faire évoluer les produits et les services (suppression de produits et de services, développement, de produits et de services existants, création de produits et de services nouveaux)
Les compétences et la structuration interne des moyens	Questions clés issues de la réflexion sur les savoir-faire qui conditionnent l'avenir (analyse de l'évolution des ressources, des conditions de succès, des résistances au changement, des capacités d'innovation)	Défis relevés par permettant d'adapter l'organisation et les compétences aux évolutions de l'environnement, de saisir les opportunités, de réaliser les ambitions affichées	Evolutions internes indispensables qui permettront de développer de nouvelles compétences, et d'adapter l'organisation (suppression d'activité, développement d'activités existantes, création d'activité nouvelles)

1.3 Principales limites

Appliqué dans un temps relativement court, ce processus de structuration des connaissances vise en quelques jours à construire une base prospective stratégique simplifiée. Il permet tout autant d'identifier les forces de changement sans oublier de recenser ce qui au sein des organisations, sauf ruptures, ou volonté délibérée, a peu de chance de changer. Ce double regard salutaire vise à mieux connaître les principales difficultés auxquelles seront et sont confrontés les acteurs de la réflexion. A l'issue de ce travail, le groupe est en mesure de formuler des enjeux, d'identifier des défis essentiels pour l'organisation et de proposer des actions concrètes.

L'enjeu majeur est de construire, en s'appuyant sur des séances de travail assez courtes, le cadre d'une stratégie tâtonnante. Ce processus implique la structuration d'un langage commun et de construire des passerelles sémantiques entre les individus participant à la démarche pour forger une culture de la décision et de l'action (appropriation). L'accompagnement prévu doit contribuer à enclencher une dynamique d'échanges où se croisent en permanence savoirs et expériences, afin d'établir un environnement créatif, indispensable pour faire du nouveau.

2. S'appuyer sur une ingénierie privilégiant l'appropriation

L'ingénierie méthodologique est fondée sur deux exigences majeures. La première s'appuie sur la recherche du bon rythme. Le cheminement méthodologique n'est pas une juxtaposition d'étapes ou de séquences de travail, mais bien des activités organisées entre-elles, où les travaux précédents peuvent être discutés et validés en fonction de la maturation des idées. C'est une démarche où le processus compte autant que les résultats.

La deuxième exigence méthodologique impose des temps de réflexion courts (d'une demi à une journée maximum) adaptés aux logiques de travail des organisations. Les outils utilisés ont d'abord comme objectif de créer un langage commun dans un délai généralement très court. Ils doivent être suffisamment accessibles pour faciliter l'appropriation de la réflexion.

2.1. La recherche d'une bonne articulation entre les séances de travail

Privilégier une approche itérative

Poser les bonnes questions ne suffit pas. Il faut également les poser au bon moment et en bon ordre. Un enchaînement cohérent des questions et des exercices garantit en effet une meilleure contribution des connaissances produites au projet global : la stratégie et le programme d'actions se construisent ainsi par accumulation et valorisation de strates d'informations produites au cours des différentes séquences de travaux. Le processus est itératif et cumulatif et non séquentiel et linéaire. Chaque exercice doit prendre appui mais aussi enrichir les travaux précédemment conduits. L'ordonnancement est important. Un enchaînement inopportun conduit à des résultats inutilisés, donc inutiles. C'est par exemple le cas de

l'atelier « jeu d'acteur » ou encore les travaux sur la hiérarchisation des actions, plus ou moins efficaces selon leur ordre de programmation dans le dispositif.

Bien articuler ces différents moments suppose des temps de pause ou de respiration. Pour animer ces temps de synthèse, particulièrement favorables à l'appropriation, le recours au principe de figuration (représentations graphiques, cartographiques,...) semble particulièrement approprié. La visualisation, « l'arrêt sur image » sont en effet efficaces d'un point de vue pédagogique, à la fois pour s'approprier un message, mais aussi comme base de discussion. La programmation de tels exercices s'avère en conséquence efficace en fin de d'atelier collectif ou pour introduire une nouvelle étape des travaux.

Enfin, il nous paraît intéressant que le dispositif méthodologique intègre également des phases de « recul », afin d'évaluer « en cours » l'avancement des travaux. Ces retours en arrière permettent d'objectiver l'information et aident à la distanciation nécessaire. Nous avons pu constater en effet, que d'une étape à l'autre des travaux, certains résultats pouvaient être oubliés, voire occultés ou même dénaturés. L'objectif d'un retour en arrière est d'expliquer ce décalage, de le rendre transparent, voire de provoquer un déclic et d'aller plus loin dans la réflexion. Cette exigence méthodologique est essentielle dans les démarches courtes, dans la mesure où le risque d'occulter une information clé pour l'avenir du projet ou de la structure est important : ainsi, un enjeu jugé d'abord primordial peut être ensuite minimisé, tout simplement parce que l'organisation a peu investi en compétences dans ce domaine.

Combiner des logiques fort différentes

La démarche méthodologique employée a été au croisement d'exigences méthodologiques et de logiques bien spécifiques. Chaque logique correspond à des temps de travail, de production intellectuelle individuelle ou bien collective. Chaque logique est le fruit d'outils et de méthodes plus ou moins adaptés. Elles combinent des activités de réflexions, d'échanges, de décision, de formalisation, de prise de recul... et sont la clé de véritables processus d'appropriation à l'origine de changement de point de vue, voire de comportement.

Les démarches que nous avons conduites dans le cadre de nos différentes missions (Chambres de métiers, secteur de la lapidairerie à Madagascar, Clubs APM, ...) s'efforcent de combiner

toutes ces logiques de travail et ces activités selon trois temps distincts : les temps de la créativité, les temps de hiérarchisation de l'information et les temps de formalisation.

Les temps de créativité

Ils font appel à l'imagination. Ils s'appuient sur les représentations de l'avenir imaginées par les acteurs. Ces intentions affirmées ou bien cachées ne se limitent pas à identifier les questions clés du futur (enjeux), ou encore imaginer les évolutions possibles. Afin d'enrichir le débat entre la réflexion et l'action, l'effort d'imagination prospective doit se poursuivre jusqu'à l'identification des actions possibles à mettre en œuvre.

Les temps de hiérarchisation de l'information

C'est le temps des décideurs. C'est un temps nécessaire qui prend l'étendue des possibles corrigée par la réalité perçue. Il permet l'ajustement des réflexions exploratoires et l'appréciation des moyens et des marges de manoeuvre disponibles. Il peut conduire à la réalisation d'un référentiel qui exprime en détail la vision de l'avenir de l'organisation. Ce passage est souvent délicat et réserve de nombreuses frustrations car il faut se concentrer sur l'essentiel pour le développement d'une organisation.

Les temps de formalisation

C'est le temps de l'acteur, celui qui s'implique, qui prend en compte une part active aux événements. Il révèle la capacité de synthèse et de communication des responsables de la démarche et traduit leur volonté de transparence et d'appropriation du contenu de la réflexion prospective stratégique. A ce titre, le devoir d'écriture est une condition essentielle de succès. L'écrit permet tout d'abord, en effet, de fixer la réflexion et de consolider un argumentaire. Comme le rappelle à juste titre Jacques Lesourne, « la prospective exige l'écrit, car la pensée demande une solidité et une cohérence dont l'exposé oral peut souvent faire l'économie »²⁰. C'est pourquoi, il faut accorder une grande attention aux textes écrits (comptes-rendus de séances, documents de travail, fiches techniques,...) en vue de capitaliser les résultats et de réunir progressivement l'ensemble des éléments nécessaires à la constitution du plan stratégique et du programme d'actions.

2.2 L'atelier : un outil efficace du processus d'appropriation

L'atelier est un outil efficace qui permet de combiner les moments de créativité, de hiérarchisation et de formalisation de l'information. Quelle que soit la forme de l'atelier, leur efficacité dépend du respect et de la maîtrise complète des quatre règles suivantes : le travail individuel, les échanges d'information, la hiérarchisation et la formalisation d'une synthèse partagée.

Après la présentation des règles du jeu, le travail individuel effectué en silence contribue à « sacraliser » la séance de travail, à impliquer chaque individu et à tenter de rendre communicable ce qu'il pense. En même temps ce travail valorise les opinions et les points de vue de chacun : la subjectivité est de rigueur.

Les échanges obligent les participants à argumenter. Les débats autour des idées permettent d'affiner certains raisonnements, de stabiliser certaines opinions. De formulation en reformulation, les idées se transforment pour une meilleure appropriation. Ainsi ce travail de confrontation sur les représentations contribue à structurer peu à peu un langage commun.

La hiérarchisation est essentielle, mais pas toujours bien perçue par les participants pris dans une dynamique d'échanges et de construction où la tendance est généralement de mettre l'ensemble des idées sur le même plan. Faute de temps, il est nécessaire de privilégier une approche certes réductrice (la distribution de points virtuels est de ce point de vue très efficace), mais plus structurante : l'important n'est pas de terminer une séance de travail avec l'impression de croire que « tout est dans tout et réciproquement ».

A la fin de l'atelier il faut être en mesure rapidement de conserver l'essentiel de la réflexion. C'est le temps où l'on recherche une forme d'expression pertinente et communicable à tous ceux qui n'ont pas participé aux travaux²¹. Il devient nécessaire de figer les représentations et de déboucher sur une photographie synthétique et représentative des idées et visions des participants.

²⁰ LESOURNE Jacques, STOFFAES Christian. *La prospective stratégique d'entreprise, concepts et études de cas*, Paris : Dunod, 1997.

²¹ TEULIER-BOURGINE Régine, La stratégie « chemin faisant » travaux coordonnés par Marie-Josée Avenier,

Logiques et ateliers

La combinaison des différents temps (temps de créativité, de hiérarchisation et de formalisation) est toujours délicate à établir, a fortiori lorsqu'il s'agit de groupes de travail peu initiés à cet exercice.

En fonction du thème abordé, du sujet traité, de l'intérêt du commanditaire, l'ingénierie méthodologique s'appuie sur une combinaison d'ateliers (enjeux/images du futur, enjeux/projets futurs, enjeux/fiche enjeux,...) où les techniques d'animation varient (individuel, travaux de groupes ou de binômes).

Le tableau ci-après propose en fonction des grandes étapes d'une démarche courte « des outils méthodologiques » à privilégier.

Contenus Logiques	Enjeux	Ambitions	Changements nécessaires
Environnement contextuel (évolutions socio-économiques, marchés et/ou secteurs d'activité)	Identifier les questions clés qui vont influencer le développement d'une organisation, d'un projet. Outils à privilégier : atelier facteurs de changement, idées reçues.	Explorer les réponses possibles et les principaux défis à relever. Outils à privilégier : image, mini-scénarios, développer ses forces, réduire ses faiblesses.	Envisager les changements nécessaires. Temps méthodologique à privilégier : atelier des stratégies de réponses ²² , développer ses forces, réduire ses faiblesses, jeu des acteurs.
Les produits et les services, clients	Identifier les enjeux prioritaires. Outils à privilégier : arbre de compétences futur, atelier facteurs de changement, idées reçues	Explorer les réponses possibles et les principaux défis à relever. Outils à privilégier : arbre de pertinence, arbre de compétences futur/présent image, mini- scénarios, développer ses forces, réduire ses faiblesses.	Identifier les changements nécessaires et préciser l'échéance. Outils à privilégier : atelier des stratégies de réponses, analyse multicritère, arbre de pertinence.
Les compétences et l'organisation	Identifier les enjeux prioritaires. Outils à privilégier : arbre de compétences, atelier facteurs de changement, idées reçues.	Explorer les réponses possibles et les principaux défis à relever. Outils à privilégier : arbre de pertinence, mini-scénarios, arbre de compétences futur/présent développer ses forces,	Identifier les changements nécessaires et préciser l'échéance Outils à privilégier : atelier des stratégies de réponses, analyse multicritère, arbre de pertinence.

Paris : Economica, 1997, page 134.

²² Atelier qui consiste à construire une grille d'analyse morphologique pour évaluer la pertinence des actions à entreprendre (voir tableau page 28).

		réduire ses faiblesses.	
--	--	-------------------------	--

2.3 Valoriser les travaux des ateliers pour une meilleure appropriation

Les ateliers de prospective stratégique permettent, d'une part, une grande liberté d'expression et, d'autre part, de canaliser et de structurer la réflexion collective des participants. Ils acquièrent ainsi une meilleure connaissance collective des problèmes à étudier et des choix stratégiques à privilégier. Le caractère modulaire de ces ateliers (deux demi-journées) ainsi que la facilité de leur réalisation pratique (quelques tableaux de papier, feutres et post-it notes sont les seuls matériels nécessaires) permettant de s'adapter à toutes les situations.

Cependant les résultats des ateliers doivent être examinés avec précaution. La réflexion prospective stratégique demande du temps. Il serait dangereux de prétendre à l'exhaustivité — quelle que soit la qualité des participants — en organisant quelques ateliers de deux à cinq demi-journées. En revanche, ce travail doit donner aux participants l'envie d'aller plus loin.

La valorisation de l'expérience est également essentielle dans notre démarche en raison de l'absence ou presque de données rétrospectives pour éclairer la réflexion prospective. Nous l'avons dit plus haut, cette lacune constitue généralement le point faible des dispositifs. Cette carence est pourtant inhérente à la nature de la population d'entreprises ciblées : ainsi, il est probable que toute petite organisation souhaitant s'inscrire dans une démarche de prospective stratégique ne disposera pas de matériaux rétrospectifs satisfaisants, à moins que ces petites entreprises relèvent de secteurs particulièrement valorisés par les organisations professionnelles ou les politiques publiques.

Cette difficulté peut être en partie contournée par l'instillation, dans chacun des temps de la réflexion, de *flash-backs*, de retours en arrière sur expérience. Cette méthode peut d'ailleurs s'avérer plus efficace que la seule appréhension du passé à travers des études lors de l'établissement de la base. L'existence d'études ne suffit pas, en effet, à garantir l'appropriation et la mutualisation des « représentations du passé » par le groupe d'experts. En même temps, une trop grande place laissée à la valorisation de l'expérience peut brider l'imagination : l'objectif premier du dispositif, qui est d'aider à lever le nez du guidon, est alors perverti.

Le dispositif méthodologique est donc contraint de s'inspirer et s'appuyer sur la culture des organisations. C'est une tâche essentielle, mais le manque d'outils fiables et de temps en fait un exercice périlleux. Cette partie invisible des organisations présente des indices, des signes qui permettent de comprendre la culture des organisations et plus particulièrement les processus qui conduisent de la réflexion à la décision et à l'action.

3. Ancrer les démarches dans des réflexions plus pérennes

Cette exigence doit être un objectif avoué à l'origine de la commande. L'appropriation est complète dès lors que les responsables de la démarche poursuivent la réflexion sans l'aide d'une expertise particulière. Dans bien des cas c'est le contraire qui se produit : le départ des experts entraîne un arrêt de la réflexion. Des efforts sont nécessaires pour concevoir des démarches correspondant parfaitement à la culture des organisations, pour imaginer des dispositifs d'évaluation des démarches, pour mieux conjuguer réflexion prospective stratégique et les dynamiques des changements.

3.1 Déterminer ensemble les objectifs recherchés de la démarche

Nous l'avons constaté, l'absence ou l'imprécision des finalités assignées à chaque démarche est source d'errements et de perte de temps : « c'est pourquoi le questionnement de la finalité des connaissances à produire doit toujours précéder l'effort prospectif »²³. Cette recommandation de bon sens, d'autant plus essentielle quand le temps et les moyens d'intervention sont comptés, s'avère difficile à réaliser avec succès dans la pratique. Elle repose sur des principes simples et une association de compétences entre le commanditaire et l'expert.

Pour mettre en oeuvre une démarche de prospective stratégique dans un délai assez court, il faut être mesure d'en faire comprendre le déroulement et l'intérêt, c'est-à-dire de la décrire

²³ BAUMARD Philippe, *Prospective à l'usage du manager*, collection « Les essentiels de gestion », LITEC, 1996.

sous une forme appropriable par tous. Cette étape en amont des démarches permet de préciser la demande. La première difficulté est de rendre accessible le vocabulaire de la prospective et de la stratégie.

C'est un travail somme toute assez classique qui répond à une série de questions obligatoires pour piloter cet exercice : Quel est le besoin précis et pourquoi ? Avec qui (quels sont les acteurs impliqués dans la démarche, seront-ils par exemple impliqués dans la mise en oeuvre de la stratégie) ? De combien de temps dispose-t-on pour réaliser la mission ? De quelle information dispose-t-on ? Quelle est le niveau de connaissance des acteurs qui participent au processus ? Ont-ils l'habitude de ce genre de travaux ? Quel est le mode principal de management de la structure ? Quel est le profil des participants ? Quels sont les moyens financiers et humains consacrés à la démarche ? A quel endroit doit se dérouler la démarche ?

Une fois ces questions élucidées (ce qui demande quelquefois plusieurs réunions de travail), il devient possible de formaliser une démarche fiable où sont définis les objectifs, les moyens, les actions à effectuer et les résultats attendus, les acteurs intervenants dans le déroulement de la démarche, le rôle de chacun.

Cependant et malgré cette volonté de rigueur, il est impossible de tout prévoir (la diminution du nombre de participants, l'absence de réactivité ou le manque d'adhésion du groupe...). Il est quelquefois difficile de cibler précisément « a priori » la finalité des connaissances produites à travers une méthode. Il en est allé ainsi des « images de l'artisanat », exercice organisé tout d'abord à la demande d'une Chambre régionale de métiers qui souhaitait approcher la réalisation de scénarios. A posteriori, l'exercice est apparu efficace pour produire et formuler une ambition stratégique, ce qui au départ n'était pas attendu. Certaines améliorations des ateliers (plan importance x activités distinctives- activités partagées pour l'identification du coeur de métier, ou bien encore l'introduction des attitudes ou actions à supprimer pour l'analyse du changement de comportement) ont été trouvées in situ. Cet effort d'adaptation qui peut déstabiliser est en revanche salutaire : il favorise l'implication du commanditaire dans la gestion de la démarche et conduit assez naturellement l'équipe pilote de la démarche à produire de nouveaux savoirs, et à rentrer dans une démarche de progrès co-construite.

C'est un processus de co-construction qu'il faut mettre en œuvre où chacun participe à la fois en tant qu'« apprenant » et en tant que « formateur ». Cette démarche de formation-action est à l'opposé de l'intervention classique des experts, cherche à rendre l'organisation « apprenante ».

3.2 Elaborer un système commun d'évaluation

Cette question repose principalement sur la maîtrise de trois processus élémentaires : le processus de réflexion, le processus de mobilisation, le processus d'évaluation du système de pilotage.

Le premier, le processus de réflexion, conduit les acteurs à mieux connaître l'organisation et son environnement pour mieux la développer. L'équipe responsable du pilotage doit envisager un diagnostic (à partir d'un questionnaire) : connaît-on davantage son entreprise et son environnement ? Sommes-nous plus conscients des impératifs de développement et est-ce suffisant pour élaborer et mettre en œuvre une stratégie de développement ? A la fin de la démarche les participants doivent être en mesure d'apprécier le degré d'importance de tout ce qui est susceptible d'influencer le devenir de leur organisation, d'évaluer la maîtrise qu'ils ont, d'imaginer les stratégies nécessaires pour se préparer aux changements attendus et provoquer les changements souhaités.

Le second, le processus de mobilisation suppose que l'on associe l'ensemble des forces vives pour construire une vision partagée du développement. Pour l'équipe en charge de la gestion de la démarche, il s'agit principalement de favoriser l'écoute et de créer les conditions d'une démarche participative. La démarche nécessite de constituer le groupe de travail idoine (experts, déviant d'excellence...). L'objectif à atteindre est la structuration d'un langage commun. L'équipe de pilotage doit être capable d'enclencher une dynamique d'échanges et de créer des passerelles sémantiques entre les individus, les groupes sociaux qui participent à la réflexion (appropriation) en s'efforçant de croiser en permanence savoirs et expériences pour établir un environnement créatif, indispensable pour « faire du nouveau ». A la fin de la démarche, les responsables doivent être en mesure de répondre aux questions suivantes : la

démarche a-t-elle permis de mobiliser davantage et mieux ? A-t-elle permis de mieux impliquer les acteurs et lesquels ? Comment peut-on améliorer ce processus de mobilisation ?

Le troisième, enfin, conduit les responsables de la démarche à mettre en place un système d'évaluation des pratiques et de veille permettant de créer les conditions d'une organisation apprenante pour mesurer le chemin parcouru et à parcourir. L'important est d'apprécier la dynamique de progrès, le processus de transformation qui permet de passer d'une situation antérieure à une situation présente. Le travail de l'équipe responsable consiste à proposer une approche permettant d'évaluer, les résultats du processus engagé, afin d'ancrer la réflexion dans une démarche plus durable.

Une bonne gestion de ces trois processus contribue à construire chemin faisant une grille d'évaluation de la démarche précisant le point de départ et le point d'arrivée et la dynamique de changement.

3.3 Mieux conjuguer réflexion prospective et dynamique de changement

En premier lieu, l'ingénierie prospective stratégique doit intégrer dans le dispositif les mécanismes subtils d'une organisation qui conduisent aux changements. Cet exercice, bien que délicat, suppose dans la pratique, d'articuler « l'exploration des avenir possibles » et « le choix des orientations stratégiques souhaitables » d'un point de vue des contenus et de la méthode, à tout moment de la démarche.

En second lieu, les efforts doivent porter sur l'élaboration et la mise en œuvre d'un dispositif apprenant fait pour durer. Dans bien des cas, les dispositifs viennent s'ajouter à ce qui existe déjà, comme une activité supplémentaire, pour disparaître une fois la démarche terminée. Il s'agit avant tout de penser un processus qui place les acteurs au cœur d'une démarche de changement. La vision ne peut émaner d'un seul individu, voire de quelques personnes choisies. Tous les acteurs de près ou de loin à la vie d'une organisation peuvent participer au processus de réflexion. Et la technique des ateliers facilite le travail de mise en commun et de structuration des idées.

En troisième lieu, l'information disponible ne permet pas toujours d'apprécier les forces de changement et d'inertie, d'évaluer le potentiel de développement d'une organisation, voire

d'un territoire. Il faut donc s'efforcer de remplacer les repères contextuels basés sur la compréhension limitée de l'environnement, par des repères intentionnels, fondés sur des valeurs et des aspirations plus durables.

La tâche qui incombe aux pilotes d'une démarche prospective stratégique est donc complexe à gérer. Pour combiner la nécessité d'anticiper et la volonté d'agir, les pilotes responsables de l'ingénierie sont censés comprendre et évaluer en peu de temps la distance culturelle qui sépare l'intention de l'action, un peu à la manière d'un créateur d'entreprise préoccupé par l'élaboration du dossier de création et la nécessité d'être dans l'action pour mieux mesurer la pertinence du projet. Ils ont également comme souci de construire un diagnostic à la fois prospectif et stratégique représentant les moyens et les marges de manœuvre actuels et potentiels d'une organisation ou d'une entreprise. Autant dire que tout cela est impossible en si peu de temps.

L'important n'est donc pas de réaliser, dans ce cas une étude aboutie sur le papier, trop éloignée des exigences et des considérations de ceux qui sont censés appliquer ces recommandations, mais de construire un cadre de référence partagée, même approximatif encourageant les participants de la démarche à agir dans le sens du projet. Ce cadre de référence est le point de départ d'une démarche plus complète, cherchant à mieux connaître l'environnement et l'organisation, à construire progressivement un dispositif de veille prospective stratégique indispensable pour piloter toute organisation, où les responsables sont amenés à s'interroger sur ce qu'ils doivent supprimer, développer à partir de l'existant et créer de toute pièce afin d'assurer la pérennité de leur organisation.

Ainsi l'efficacité d'un tel dispositif se mesure d'abord à l'aune de la transformation « opérationnelle » qui en sera faite. Pour cette raison, il nous paraît plus pertinent — pour les organisations qui ne disposent que peu de moyens et de temps — tout en maintenant le même nombre de jours, d'organiser la réflexion sur une période beaucoup plus longue. Il est essentiel d'accompagner ultérieurement la mise en œuvre des actions « sur le terrain », notamment par un soutien méthodologique. Cette intervention permettrait d'apprécier les décalages constatés entre l'organisation et les compétences actuelles par rapport aux actions à relayer, de façon à réajuster la stratégie mais aussi l'organisation interne. L'idéal étant

d'enclencher des démarches qui conduisent aux changements attendus, tant du point de vue des structures que des comportements.

POUR CONCLURE :

PERTINENCE ET APPORT DE CETTE EXPERIENCE

Pour évaluer la pertinence et l'apport de cette démarche, il convient tout d'abord de s'interroger sur la qualité du diagnostic posé sur l'artisanat à travers les travaux qui ont été conduits, et sur la capacité des participants à s'affranchir des débats récurrents au sein de ce secteur depuis des décennies²⁴ (tels la concurrence du travail clandestin, l'impossibilité d'accès au crédit, l'exclusion des marchés publics, ...).

La mise en évidence de nouveaux enjeux

Les principaux constats relevés montrent un secteur traversé par des mutations, cela malgré une apparente stabilité des données démographiques : mis à part l'épisode de la révolution agricole qui a vu l'effondrement de l'artisanat rural et la disparition de nombreuses entreprises, l'artisanat affiche en effet depuis un siècle un poids économique relativement stable dans le tissu productif. Le nombre d'entreprises artisanales oscille ainsi depuis le début du vingtième siècle autour de 800.000 entités, soit environ 30 % du nombre total d'entreprises. Le nombre moyen d'emplois salariés relevant de l'artisanat se maintient également dans une fourchette allant de 1,2 à 1,5 millions²⁵. La principale évolution tendancielle constatée ces 15 dernières années est l'augmentation plus que sensible de la part de l'emploi des entreprises artisanales dans l'emploi intérieur (de 10,9 % en 1986 à 15 % en 2000²⁶).

Cette apparente stabilité (ou résistance de l'artisanat face aux aléas économiques) s'accompagne d'une mutation intrinsèque du secteur, due à la conjugaison de plusieurs facteurs :

- L'évolution contrastée des métiers conduit d'une part à un développement relatif des activités de service aux particuliers et aux entreprises (entre 1981 et 2001, la part des

²⁴Cf. à ce sujet ZDATNY Steven. *Les artisans en France au XXème siècle*, Paris : Belin, 1999.

²⁵ ROSSI Jean-Yves. *L'artisanat : enjeux et conditions de son développement*, rapport au Conseil Economique et Social, 14 octobre 1997, Journal Officiel CES, N°19, année 1997.

²⁶ Source : DECAS, *Les chiffres-clefs de l'artisanat*, éditions 1987 et 2002.

activités de service dans l'artisanat est passée de 25,9 % à 30,9 %). En même temps, les activités de production se diversifiaient (la chute des activités traditionnelles liées aux métaux et au textile/habillement/cuir a été plus ou moins compensée par la montée en puissance de nouvelles activités de fabrications (matériaux de construction, verre, chimie, imprimerie, arts graphiques...)).

- L'artisanat poursuit également, lentement mais sûrement, sa mue sociologique et culturelle. Le profil des dirigeants s'est profondément modifié, en raison tout d'abord de l'élévation du niveau moyen d'étude des artisans. Cette évolution s'explique aussi par la lente érosion de l'apprentissage, comme filière traditionnelle de promotion sociale dans l'artisanat : de moins en moins de chefs d'entreprises proviennent de ce séraïl. L'apprentissage n'a jamais retrouvé le niveau des années 60, cela malgré les réformes successivement engagées. Les anciens apprentis devenus chefs d'entreprises enregistrent un taux de cessation d'activité de plus en plus élevé, par rapport aux créateurs anciens salariés de PME²⁷. Par ailleurs, chez ces derniers, le concept d'« artisan » n'est plus aussi prégnant.

Cette mutation socio-culturelle devrait entraîner à moyen terme des évolutions profondes en termes identitaires. S'ajoute à cela un fossé croissant entre les stratégies des « solos », dont le nombre décroît régulièrement (38,8 % des entreprises artisanales en 2001), et les entreprises avec salariés.

L'artisanat est donc en proie à des bouleversements internes sur lesquels viennent se greffer quelques enjeux nouveaux très forts. Les travaux conduits ont ainsi mis en évidence un glissement des priorités par rapport à ceux qui prédominaient dans les décennies 80 et 90, et cela même si certains thèmes comme l'appropriation des nouvelles technologies par les entreprises artisanales demeurent des enjeux essentiels.

La problématique du positionnement stratégique de l'offre des entreprises artisanales est l'un de ces nouveaux enjeux identifiés. Les facteurs à l'origine de ce changement sont bien connus : les produits et services de l'artisanat n'ont plus de marché spécifique et réservé. Les entreprises artisanales sont désormais concurrencées sur leurs marchés « traditionnels » et sur

²⁷ ROSSI Jean-Yves, *ibidem*.

leurs valeurs par des PME/PMI, voire des grands groupes. La réforme de la Politique Agricole Commune amène de même les entreprises agricoles à se positionner de plus en plus en milieu rural sur les marchés traditionnels de l'artisanat.

Les évolutions technologiques ont permis cette ouverture (tel a été le cas notamment du marché des plats préparés). Cette incursion dans les pré-carrés de l'artisanat s'explique également par les mutations des comportements d'achats des consommateurs constatées au cours des années 90. L'exigence croissante en matière de personnalisation de produits et services a ainsi conduit les grandes surfaces commerciales et les PME à redéployer leur offre sur ces marchés. Certes, les artisans ne sont pas sans atout face à cette évolution qualitative de la consommation : proximité avec leur clientèle, habitude de produire à la carte, image d'authenticité et de citoyenneté. Les points faibles sont aussi nombreux : la culture des artisans reste trop centrée sur le produit et les services proposés au client (conseil, service après-vente...) sont insuffisants²⁸ ; l'incapacité à gérer en temps et heure est également régulièrement pointée. Enfin, les démarches de certification et de labellisation — exigées par les besoins de « rassurance » des consommateurs, mais aussi par les donneurs d'ordre — sont contraignantes et leur coût reste élevé pour les très petites entreprises.

De fait, en dépit d'une bonne résistance des très petites entreprises dans le tissu économique, les chiffres montrent une certaine difficulté de l'artisanat à tirer profit de la globalisation des marchés, à se situer en position offensive sur les niches de marchés, et à sortir des zones de chalandise habituelles. Cette sortie progressive des marchés locaux est constatée pour les entreprises artisanales de production qui voient diminuer leur part de chiffre d'affaires réalisé dans leur région d'implantation, au profit du marché national. L'ouverture à l'export semble par contre plus problématique (le nombre d'entreprises artisanales de production exportatrices est demeuré stable entre 1988 et 1997)²⁹.

Dans ce contexte, un certain nombre de défis sont clairement posés à l'artisanat :

²⁸ Voir les résultats du baromètre FNPCA/IFOP « Le regard des Français sur l'artisanat », janvier 2002. Ce sondage montre une satisfaction plus que moyenne des consommateurs en matière de respect des délais, de disponibilité, et de conseils.

²⁹ Voir à ce sujet les résultats de l'enquête conduite par l'INSEE auprès des petites entreprises industrielles et de l'artisanat de production (INSEE PREMIERE N0667, juillet 1999).

- Le premier défi concerne le développement de l'innovation dans les entreprises artisanales, afin d'inventer de nouveaux produits/marchés et d'améliorer la compétitivité des entreprises (on compte à ce jour, selon les études disponibles³⁰, une proportion stable d'environ 15 % d'entreprises artisanales innovantes).
- Le second concerne la poursuite et le développement des démarches « qualité » introduites il y a une dizaine d'années dans l'artisanat.
- Un autre objectif doit être de revaloriser et de mieux structurer la fonction commerciale dans les entreprises artisanales (souvent, cette fonction est encore absente ou embryonnaire).
- Enfin, l'ultime défi est de contrer la tendance endémique au repliement des entreprises artisanales. Peu de chefs d'entreprises sont ouverts à leur environnement technico-commercial ; peu ont pris conscience de l'importance stratégique de l'information, et une majorité (les deux-tiers dans l'étude TIME/ISM) ont une faible capacité de veille sur leur environnement. Internet peut apporter une solution technique à cet isolement. Si la diffusion de cette nouvelle technologie évolue assez rapidement (il est probable que plus d'un tiers des entreprises artisanales y ont désormais accès), l'utilisation qu'en font les artisans à des fins de coopération ou d'information reste à développer.

Un autre enjeu révélé par les travaux est l'importance de développer une gestion des emplois et des compétences dans les entreprises artisanales. Nous l'avons dit plus haut, de plus en plus d'artisans sont employeurs, un rôle auquel peu d'entre eux sont préparés. Cet enjeu, exacerbé par le débat sur l'aménagement et la réduction du temps de travail, et par les difficultés persistantes des entreprises artisanales à recruter, est essentiel dans une économie de plus en plus fondée sur la connaissance. Or, sur le marché du travail comme ailleurs, les très petites entreprises et l'artisanat sont en compétition avec les autres acteurs économiques. Un certain nombre de raisons ont été énoncées dans le cadre des travaux :

- L'ascenseur social de l'artisanat fonctionne de moins en moins. Les possibilités de carrières sont rares, et les modes d'intéressement des salariés sont insuffisamment développés.
- L'image de l'artisanat reste défavorable chez une forte proportion de jeunes³¹.

³⁰ La proportion reste stable entre les deux éditions de l'enquête « Technologie et innovation dans les entreprises artisanales », conduites par l'Institut Supérieur des Métiers en 1995 et 2001.

³¹ Selon le baromètre FNPCA/IFOP de janvier 2002, 44 % des jeunes interrogés disent ne pas vouloir travailler

- Les rémunérations sont moindres dans les très petites entreprises que dans les PME/PMI (les statistiques montrent qu'elles évoluent positivement avec la taille des entreprises).
- Dans les entreprises artisanales, la moindre performance de l'outil de production est souvent compensée par une durée de travail plus importante ; l'organisation du temps de travail y est de plus en plus complexe à gérer (à titre d'exemple, une bonne moitié des entreprises artisanales de production ont régulièrement à ajuster leur production en fonction d'une demande aléatoire³²).

Ces faits expliquent en partie la difficulté de l'artisanat à attirer et maintenir en place des personnels qualifiés, mais aussi à gérer leur développement. Une autre difficulté endémique de l'entreprise artisanale est de faire évoluer ses compétences par la formation. L'effort à conduire en la matière reste important, même si les différences d'accès à la formation entre salariés de TPE et de grandes entreprises se sont amenuisées depuis l'obligation de contribution des entreprises artisanales à la formation³³. Les artisans doivent eux-mêmes renforcer leurs compétences, notamment en matière commerciale et managériale.

De fait, ces nouveaux enjeux diagnostiqués témoignent du décroisement économique des très petites entreprises et de l'artisanat, confrontés aux mêmes impératifs d'ajustement que les PME/PMI, avec toutefois des moyens bien différents. Un autre facteur d'évolution de

l'artisanat fortement souligné lors des travaux porte sur l'évolution de la localisation des entreprises. L'importance de l'artisanat dans les économies et dans l'équilibre territorial des régions, manifeste dans les statistiques, doit en effet être analysée à un niveau territorial plus fin. Ainsi, les quelques données disponibles³⁴ montrent un effritement de l'artisanat dans les communes rurales isolées (le pourcentage d'entreprises dans ces communes est passé de 13.5 % en 1985 à 6.1 % en 2002, l'artisanat « rural » se repliant dans les communes sous influence des zones de peuplement industriel et urbain). Une tendance au recul de l'artisanat est également constatée dans les villes de plus de 100.000 habitants (à l'exception toutefois de l'agglomération parisienne). Ces deux données témoignent des difficultés de maintien de

dans le secteur de l'artisanat.

³² Enquête ISM/TIME, *ibidem*.

³³ Entre janvier 1999 et février 2000, 15 % des salariés des entreprises de moins de 10 salariés ont suivi une formation, contre 20 % dans les 10-49 salariés et 30% dans les 50-499 salariés (source : *INSEE Première* N°759, février 2001).

l'artisanat à la fois en milieu rural isolé et dans les grandes agglomérations et doivent interpellier les responsables économiques locaux. Cette redistribution des activités sur les territoires, certainement différée dans le temps en raison de l'immobilisme et de l'ancrage des entreprises artisanales sur les territoires (l'artisanat n'est pas toujours en mesure de suivre ses marchés), est en effet souvent peu perçue en régions. Or, les possibilités d'intervention dans ce domaine sont complexes à mettre en œuvre. Pris en compte trop tardivement, ces problèmes deviennent pratiquement insolubles.

L'évolution de la localisation et la mobilité des entreprises artisanales méritent à l'évidence d'être mieux analysés par la mise en place d'une activité de veille territoriale. La relative transparence du territoire régional dans les résultats des travaux (sauf pour ce qui relève de caractéristiques très marquées : la démographie en Limousin, les relations de l'artisanat de sous-traitance avec l'industrie en Rhône-Alpes) doit également interroger tous les acteurs : neutralité de l'échelle régionale pour le développement de la très petite entreprise ? identité encore trop faible de cette collectivité ? ou insuffisance dans ce domaine des méthodes de travail proposées ?

Le dernier enjeu majeur souligné lors des travaux concerne le renforcement de la représentation de l'artisanat dans les politiques publiques et dans la gouvernance territoriale. Les ateliers réalisés ont en effet montré le faible positionnement des organisations de l'artisanat dans les jeux d'acteurs. Pour reprendre les propos d'un groupe de secrétaires généraux de chambres de métiers : « clairement, les chambres de métiers sont assez seules à se penser des partenaires incontournables de la dynamique partenariale »³⁵. Cette faiblesse des marges de manœuvre est accentuée par le relatif éclatement de la représentation du monde de la très petite entreprise et de l'artisanat, et par la cacophonie fréquente des discours exprimés. Pour reprendre l'image évoquée par Olivier Ferrier³⁶, « tout se passe comme si chaque instrument d'un orchestre jouait seul dans son coin ». Cette difficulté à formaliser et à exprimer un discours stratégique sur le devenir des entreprises artisanales a été auparavant soulignée. Dans le contexte actuel de décentralisation des politiques de développement économique, l'enjeu gagne en acuité et les défis sont clairement identifiés :

³⁴ Source : DECAS, *Les chiffres-clefs de l'artisanat*. éditions 1987 et 2002.

³⁵ ISM, *Dynamique du changement dans les chambres de métiers*. collection « Etudes & recherches », février 2003.

- Pour peser plus et mieux dans les nouveaux jeux d'acteurs et dans la gouvernance territoriale, il convient tout d'abord de former les élus consulaires et professionnels.
- La représentation régionale de ces organisations doit être développée (leur assise actuelle restant fortement départementalisée). De même, les liens et les coopérations entre les Chambres de métiers et les syndicats professionnels doivent être renforcés pour peser plus dans le dialogue local.
- Les organisations représentatives de l'artisanat doivent adapter leurs prestations aux besoins des entreprises. Les nouveaux enjeux identifiés (positionnement sur les marchés, appui à la gestion des compétences) sont ainsi des domaines encore peu investis par les Chambres de métiers.
- Enfin, elles doivent structurer, au service des entreprises, une fonction prospective qui fait encore défaut.

De la vraisemblance des résultats produits

Les principaux résultats ayant été brièvement rappelés, il convient de s'interroger sur leur vraisemblance. Pour ce faire, nous disposons d'une seule étude établie selon toute apparence « dans les règles de l'art ». Réalisée par la Chambre régionale de métiers de Poitou-Charentes en 1998, avec le concours d'un cabinet d'études³⁷ et dans la perspective de la préparation du contrat de plan Etat-région Poitou-Charentes 2000-2006, cette étude a fait appel à une démarche prospective plus exhaustive et plus rigoureuse par la masse d'information mobilisée et les méthodes utilisées. Elle a été conduite en quatre étapes selon la méthode des scénarios : diagnostic de l'artisanat régional et de son environnement ; recherche des variables clés ; recherche des futurs possibles ; élaboration de quatre scénarios contrastés.

Premier constat, les variables composant le système de l'artisanat, obtenues après une consultation élargie (experts de Chambres de métiers et d'organisations professionnelles, artisans réunis dans le cadre d'ateliers prospectifs) et par le biais d'une étude documentaire, sont très proches des items identifiés dans le cadre des ateliers « facteurs de changement et d'inertie » auxquels nous avons recouru. Par ailleurs, les variables clés, repérées à l'aide du logiciel Mic-Mac, font ressortir des enjeux similaires : l'apparition et l'appropriation des

³⁶ FERRIER Olivier. *Les très petites entreprises*, Paris : De Boeck, 2002.

³⁷ Chambres de métiers de Poitou-Charentes, Cabinet Les Nouveaux Armateurs, « L'artisanat à l'horizon 2015 - Etude prospective sur l'artisanat en Poitou-Charentes », décembre 1998.

nouvelles technologies par les artisans ; la prise en compte des attentes des consommateurs ; le développement d'actions commerciales ; la formation des artisans ; l'animation de l'artisanat à travers des politiques de développement local.

De même, les scénarios contrastés élaborés dans le cadre de cette étude (un scénario « redouté », un scénario « tendanciel » et deux scénarios « volontaristes ») n'apportent pas, malgré tout leur intérêt, une contribution significative par rapport à la finalité des travaux, qui est l'élaboration d'une stratégie d'intervention et d'un plan d'action (la Chambre Régionale de métiers de Poitou-Charentes devait s'appuyer sur ces résultats pour élaborer par elle-même, dans un second temps, ces documents).

Un autre travail conduit par la Chambre de métiers de l'Ain en 1996³⁸, sur la base d'une consultation d'experts (environ 70 entretiens) et d'un questionnaire retourné par près de 1400 entreprises, partage également une même vision de l'avenir : le développement commercial est jugé prioritaire par les entreprises ; l'environnement des entreprises est mal identifié (« les évolutions technologiques, je ne les vois pas, je les subis... »), mais 70 % des artisans pensent qu'il va évoluer (seules l'informatisation et la numérisation sont clairement identifiées comme facteur de changement par les artisans). Cette concordance des résultats semble valider le dispositif « léger » mis en œuvre dans le cadre du travail piloté avec l'Institut Supérieur des Métiers.

De la valeur ajoutée des travaux dans la définition des politiques publiques

Une autre mesure qualitative du dispositif doit porter sur sa contribution à la définition et à la programmation des politiques publiques en direction de l'artisanat. Pour ce qui concerne l'échelon national tout d'abord, la lecture de différents documents montre que l'Etat n'avait peut-être pas saisi la mesure des nouveaux enjeux identifiés pour la très petite entreprise et l'artisanat. Ainsi, le programme national « initiatives pour l'entreprise artisanale », document cadre proposé par le ministère en charge de l'artisanat, notamment dans la perspective des contrats de plan, ne semble pas prendre en compte l'enjeu lié à l'évolution des marchés de l'entreprise artisanale (la seule action proposée porte sur le développement de l'export). De

fait, cet enjeu ne trouve actuellement que peu ou pas de réponses dans les politiques publiques programmées en direction des entreprises artisanales, tant au plan national que régional. D'autres travaux pilotés par la DATAR³⁹ dans le cadre de la préparation du Schéma National pour l'Aménagement et le Développement du Territoire identifient bien ces enjeux pour les PME, mais pas pour l'artisanat.

Le résultat des négociations des contrats de plan Etat-régions constitue un autre indicateur possible, mais l'apport de cette première expérience doit être à l'évidence apprécié avec modestie dans ce domaine. Les travaux conduits ont en effet probablement eu un impact direct limité sur le contenu des mesures et l'évolution des dotations programmées en direction des entreprises artisanales : la rigidité de la procédure contrat de plan est bien connue, qui laisse

peu de place à l'innovation et aux changements. Par ailleurs, l'exercice est arrivé trop tard pour modifier les marges de manœuvre lors des négociations. Les modalités d'intervention de l'Etat étaient largement prédéterminées, que ce soit du point de vue financier (les marges d'évolution budgétaire sont restreintes) ou du contenu (une bonne part des crédits d'intervention sont pré-affectés à deux ou trois procédures principales).

De toute évidence, la réalisation d'un tel objectif passera à l'avenir par la réunion de trois conditions majeures :

- une réalisation de la démarche prospective très en amont de la préparation des contrats de plan ;
- une évaluation sérieuse des actions engagées précédemment ;
- un accompagnement de la mise en place opérationnelle des actions, à l'aval des négociations.

Les expériences les plus abouties, auprès des réseaux aquitain et rhône-alpin, auront néanmoins eu des développements intéressants. En Rhône-Alpes, une grande manifestation régionale « 2000-2006 : l'ambition de l'artisanat Rhône-Alpes » a été organisée au Palais des Congrès de Lyon pour présenter les résultats des travaux. Cette « première » a permis de

³⁸ « Horizon 2005 - Artisanat de L'Ain - prospective et stratégie pour des entreprises performantes », étude réalisée par Marketeam Consultants, juillet 1996.

³⁹ DATAR. *Schéma National pour l'Aménagement et le Développement du Territoire*. Propositions de la

réunir plus de six cents artisans en présence du Préfet de région et de la Présidente de la Région. En Aquitaine, le document final a été publié et diffusé à grande échelle à l'ensemble des élus locaux. Ces deux initiatives témoignent à elles seules de l'efficacité du dispositif déployé en ce qui concerne l'appropriation par les acteurs. Ces deux cas sont aussi ceux où la finalisation écrite des travaux avait été la plus soignée.

Au-delà de la vraisemblance des résultats produits, il faudrait également pouvoir mesurer le caractère opérationnel des propositions émises, leur caractère « novateur », de même que la dynamique engendrée, les effets sur l'organisation... toutes investigations que nous n'avons pu conduire. Les différents travaux menés ces dernières années par Proactivité Conseil montrent néanmoins que la méthode utilisée permet aux organisations engagées dans ces démarches de prendre un peu de recul, de dépasser le poids des habitudes, d'identifier collectivement les enjeux et les défis prioritaires, et de s'interroger sur certains comportements stratégiques contre-productifs et contraires au principe d'innovation.

Quelles qu'en soient les insuffisances, ce travail a permis de relever plusieurs défis.

Le premier était, pour l'Institut Supérieur des Métiers, de faire face aux demandes des acteurs, en proposant une méthode simple appropriable et rigoureuse, adaptée au contexte de l'entreprise artisanale et des Chambres de métiers.

L'ensemble des objectifs fixés initialement au dispositif ont en ce sens été atteints (ceci est d'autant plus vrai pour les Chambres de métiers ayant suivi l'intégralité du dispositif proposé). Le temps de l'anticipation, même appréhendé assez marginalement (un seul atelier), aura permis aux Chambres de métiers de se positionner, d'entrée de jeu, par rapport à la prospective des changements possibles et souhaitables. Le temps de la préparation de l'action, c'est-à-dire l'élaboration et l'évaluation des choix stratégiques (et leur corollaire les programmes d'actions) pour l'avenir, aura incontestablement fourni aux participants, quel que soit leur niveau hiérarchique, des armes pour mieux se préparer aux changements attendus, voire des pistes d'action pour provoquer des changements souhaitables. « Last but not the least », cet exercice aura aussi permis d'impliquer et de motiver les responsables des

Chambres de métiers, peu habitués à réfléchir de concert et en toute transparence, en les aidant à se poser les vraies questions.

Le second était de formaliser, sur la base des expériences accumulées entre l'Institut Supérieur des Métiers, Proactivité et le GERPA, une méthode et des outils adaptés au contexte de la petite organisation. Ce cahier répond en partie à l'interrogation des prospectivistes concernant la généralisation de l'usage des méthodes en prospective, sachant que l'effort d'adaptation méthodologique de la part d'organisations qui ne pourront jamais consacrer plus de dix jours de travail — ce qui au passage représente 80 % des organisations de ce pays — peut être rapidement suspectée de « bricolage » dès lors qu'il est peu formalisé.

Le troisième défi était de montrer la richesse des approches : il n'est pas question d'opposer cette démarche à d'autres, mais de militer pour une véritable ingénierie prospective stratégique capable de s'adapter à la culture et aux contraintes inhérentes de chaque organisation.

ANNEXES

Les programmes des travaux

	Rhône-Alpes	Seine-Maritime	Centre	Limousin
<i>Période</i>	<i>Avril-nov. 1998</i>	<i>Juil-décembre 1998</i>	<i>Sept-nov 1998</i>	<i>Septembre 1998</i>
<i>Participants</i>	<i>16 agents & responsables</i>	<i>12 responsables et élus de Chambres de métiers</i>	<i>15 agents et responsables de Chambres de métiers</i>	<i>12 agents et responsables de Chambres de métiers</i>
1	<ul style="list-style-type: none"> _ Introduction à la prospective stratégique _ Enjeux des contrats de plan _ Facteurs d'inertie et de changement _ Idées reçues 	<ul style="list-style-type: none"> _ Introduction à la prospective stratégique _ Enjeux des contrats de plan _ Facteurs d'inertie et de changement _ Idées reçues 	<ul style="list-style-type: none"> _ Introduction à la prospective stratég. _ Enjeux des contrats de plan _ Facteurs d'inertie et de changement _ Idées reçues 	<ul style="list-style-type: none"> _ Introduction à la prospective stratégique _ Enjeux des contrats de plan _ Facteurs d'inertie et de changement _ Idées reçues
2	<ul style="list-style-type: none"> _ Jeux d'acteurs _ Synthèse des travaux _ Proposition d'un plan de travail 	<ul style="list-style-type: none"> _ Analyse d'une variable clé _ Jeux d'acteurs _ Synthèse des travaux _ Proposition d'un plan de travail 	<ul style="list-style-type: none"> _ Analyse d'une variable clé _ Jeux d'acteurs _ Synthèse des travaux _ Proposition d'un plan de travail 	<ul style="list-style-type: none"> _ Images de l'artisanat _ construction d'une vision stratégique _ Synthèse des travaux _ Proposition d'un plan de travail
3	<ul style="list-style-type: none"> _ Délimitation du système _ Définition des variables clés 	<ul style="list-style-type: none"> _ Délimitation du système _ Définition des variables clés 		
4	<ul style="list-style-type: none"> _ <i>Intersession/ Analyse des variables clés (fiches de synthèse)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> _ <i>Intersession/ Analyse des variables clés (fiches de synthèse)</i> 		
5	<ul style="list-style-type: none"> _ Présentation, validation des fiches enjeux 	<ul style="list-style-type: none"> _ Atelier forces / faiblesses et pistes d'action stratégique _ Images de l'artisanat : construction d'une vision stratégique 		
6	<ul style="list-style-type: none"> _ Atelier forces / faiblesses et pistes d'action stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> _ Evaluation des pistes d'action (analyse morphologique stratégique) _ Détermination des orientations stratég. 		
7	<ul style="list-style-type: none"> _ Reformulation et hiérarchisation des champs et pistes d'action stratégiques _ Atelier « arbre de compétence » 	<ul style="list-style-type: none"> _ Evaluation des orientations stratégiques selon les différents profils d'artisans (analyse morphologique) 		
8	<ul style="list-style-type: none"> _ <i>Réalisation de fiches actions</i> 			
9	<ul style="list-style-type: none"> _ Elaboration d'un plan d'actions - validation de fiches actions 			

10	- Finalisation du plan d'action et des fiches actions	-		
----	---	---	--	--

	Auvergne ⁴⁰	Provence Alpes Côte d'Azur	Ile-de-France	Aquitaine
<i>Période</i>	<i>Oct. 98 - juin 99</i>	<i>Juil-décembre 1998</i>	<i>Sept-nov 1998 ?</i>	<i>Septembre 1998</i>
<i>Participants</i>	<i>11 agents & responsables</i>	<i>12 responsables et élus de Chambres de métiers</i>	<i>12 agents et responsables de Chambres de métiers</i>	<i>73 agents et responsables de Chambres de métiers</i>
1	<ul style="list-style-type: none"> _ Introduction à la prospective stratég. _ Enjeux des contrats de plan _ Facteurs d'inertie et de changement 	<ul style="list-style-type: none"> _ Introduction à la prospective stratég. _ Enjeux des contrats de plan _ Facteurs d'inertie et de changement (2 ateliers) 	<ul style="list-style-type: none"> _ Introduction à la prospective stratég. _ Enjeux des contrats de plan _ Facteurs d'inertie et de changement _ Idées reçues 	<ul style="list-style-type: none"> _ Introduction à la prospective stratég. _ Enjeux des contrats de plan _ Identification des pistes d'actions
2	<ul style="list-style-type: none"> _ Hiérarchisation et mise en cohérence des objectifs (arbre de pertinence) _ Synthèse des travaux 	<ul style="list-style-type: none"> _ Synthèse des travaux _ Proposition d'un plan de travail 	<ul style="list-style-type: none"> _ Analyse d'une variable clé _ Jeux d'acteurs _ Synthèse des travaux _ Proposition d'un plan de travail 	<ul style="list-style-type: none"> _ <i>Analyse des enjeux (intersession)</i>
3	<ul style="list-style-type: none"> _ <i>Rédaction de fiches actions (sur la base de l'avant-projet réalisé par la CRM) (intersession)</i> 		<ul style="list-style-type: none"> _ <i>Rédaction de fiches actions (intersession)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> _ Délimitation du système _ Définition des variables clés
4	<ul style="list-style-type: none"> _ <i>Analyse de pistes d'actions</i> 		<ul style="list-style-type: none"> _ Evaluation des pistes d'actions 	<ul style="list-style-type: none"> _ Images de l'artisanat : construction d'une vision stratégique _ Classement des actions (arbre de compétence) _ Jeu d'acteur
5	<ul style="list-style-type: none"> _ Atelier jeux d'acteurs 			<ul style="list-style-type: none"> _ <i>Rédaction de fiches actions (intersession)</i>
6	<ul style="list-style-type: none"> _ Reprise des travaux _ Analyse stratégique des enjeux et identification de pistes d'actions 			<ul style="list-style-type: none"> _ Evaluation des pistes d'actions
7	<ul style="list-style-type: none"> _ <i>Rédaction de fiches actions (intersession)</i> 			
8	<ul style="list-style-type: none"> _ Validation des projets d'actions 			

Les principaux facteurs de changement et d'inertie qui vont l'influencer le développement de l'artisanat à l'horizon 2006 (liste synthétique)...

1. Ouverture générale des marchés : opportunités et risques pour les entreprises artisanales

⁴⁰ Le groupe a d'abord travaillé sur la base d'un avant-projet stratégique élaboré par la CRM. Les travaux se sont rapidement ralentis, le groupe ne disposant pas d'un mandat clair. Ils ont repris quelques mois plus tard, cette fois sous l'impulsion et le suivi des élus.

2. Finalisation de l'Union Economique et Monétaire
3. Indicateurs économiques (croissance économique, revenus des ménages, emploi)
4. Tendance à la baisse des prix - baisse de compétitivité des entreprises
5. Evolution de la fiscalité des entreprises (poids des charges)
6. Evolution démographique (glissements de marchés)
7. Développement des contraintes réglementaires
8. Exigence croissante de normalisation, de certification
9. Intégration par les entreprises des contraintes environnementales
10. Aménagement du temps et des conditions de travail dans l'entreprise
11. Développement de nouvelles formes de travail (pluriactivité - travail à distance ...)
12. Développement de structures bancaires et de financements pour les projets de l'artisanat
13. Nouvelle organisation des territoires : multiplication des échelons, territorialisation des politiques de développement économique, concurrence entre territoires et structures
14. Prise en compte de l'artisanat dans les politiques économiques (nationale, locales)
15. Désertification rurale, urbanisation : capacité des entreprises à suivre les mouvements de population et de marchés - importance de l'artisanat pour le développement local
16. Spécialisation territoriale des activités : développement de pôles de compétences locaux
17. Appropriation des nouvelles technologies
18. Impact des NTIC - développement du commerce électronique
19. Raccourcissement de la durée de vie des produits et technologies
20. Capacité à innover (produits, outil de travail, management...)
21. Capacité à anticiper : manque de lisibilité des artisans sur l'évolution des métiers et des marchés
22. Possibilité d'accès sélectif à l'information
23. Mutations des filières industrielles, délocalisations : impact sur l'artisanat de sous-traitance
24. Tertiarisation de l'économie
25. Développement du temps libre et des loisirs
26. Capacité de l'artisanat à se positionner sur les marchés du tourisme
27. Evolution des modes de consommation et des comportements d'achats (exigence de disponibilité, de compétences, proximité, sécurité, service global...)
28. Tendance à la segmentation des marchés : nécessité pour les artisans de se positionner sur des niches spécifiques
29. Evolution de la concurrence (PMI et grandes surfaces), des modes de distribution (concentration - contrôle de l'implantation des grandes surfaces)
30. Evolution du monde agricole (diversification des activités et concurrence avec l'artisanat en milieu rural)
31. Capacité à développer des démarches collectives et à travailler en réseau (individualisme des artisans)
32. Absence d'identité - perte de la spécificité artisanale - manque de lisibilité des métiers et du produit artisanal
33. Mauvaise image de marque de l'artisanat, parfois véhiculée par les artisans eux-mêmes
34. Faible attractivité de l'artisanat chez les jeunes
35. Evolution de la structure des entreprises artisanales (structure juridique, taille) -vers un artisanat à double vitesse : micro-entreprise / société
36. Evolution de l'artisanat : apparition de nouveaux métiers, plus de service, moins de production
37. Vieillesse de la population artisanale - problème de transmission des entreprises

38. Création d'entreprise et renouvellement du secteur : développement de l'esprit d'initiative chez les jeunes - accompagnement des entreprises pour baisser la mortalité des jeunes entreprises
39. Développement de la création d'entreprise par défaut, pour l'auto-emploi
40. Sélection des artisans candidats à l'installation : pré-requis techniques et en management
41. Evolution des profils d'artisans : arrivée d'une nouvelle génération d'artisans plus qualifiés, plus "managers"
42. Capacité de l'artisanat à créer des emplois (volonté de rester petit)
43. Difficultés à recruter (faible attractivité des métiers - inadaptation de l'offre de formation)
44. Evolution du système et de l'offre de formation professionnelle - création de passerelles entre l'artisanat et l'éducation nationale
45. Evolution à la hausse du niveau de formation des apprentis : un facteur d'évolution favorable pour l'artisanat
46. Renforcement des compétences commerciales et entrepreneuriales des artisans
47. Développement de la formation continue des artisans pour répondre à une exigence croissante de compétences (manque de temps pour se former - rejet de la formation)
48. Développement des prestations de conseil et d'appui aux entreprises artisanales
49. Représentation et représentativité des syndicats et des Chambres de métiers
50. Repositionnement stratégique des Chambres de métiers : clarification des missions - moyens d'action
51. Investissement des élus de l'artisanat dans leur fonction - faible lobbying de l'artisanat
52. Implantation et représentation de l'artisanat dans la vie locale

Organisation type d'une journée⁴¹ : 2 ateliers stratégiques

Atelier « changements/inerties » : que peut-il advenir ?

Après avoir choisi un thème de travail, les participants déterminent un horizon de temps donné. Une fois le thème défini, le groupe de travail identifie – en fonction de la démarche proposée ci-dessous – les principaux facteurs de changement et d'inertie pressentis, souhaités ou bien redoutés qui influenceront le thème de la réflexion. Le groupe est alors amené en l'espace d'une demi-journée à repérer en fonction du thème retenu « ce qui va changer » (changements économiques, sociaux, politiques, technologiques, culturels...) et « ce qui ne va pas changer » (inerties économiques, sociales, politiques, technologiques, culturelles...).

Atelier exploratoire sur les changements et les inerties

1) Demander aux participants de lister individuellement leurs idées (durée : 10 à 20 minutes)

L'animateur après avoir présenté les objectifs et les étapes de l'atelier demande à chaque participant, en fonction de la question posée dans l'atelier, de lister sur une feuille de papier, individuellement et en silence, les éléments de constat. Ce travail est individuel et doit être fait sans échange d'idées entre les participants.

2) Procéder au recueil collectif de l'ensemble des idées (durée : 60 à 80 minutes)

L'animateur demande au groupe de procéder au recueil des idées, par tours de table successifs. Pour que chaque participant puisse s'exprimer assez souvent et que les tours de table fonctionnent bien (rien n'est pire qu'un participant qui monopolise trop longtemps la parole), l'animateur demande à chacun de ne donner qu'une ou deux idées par tour de table.

L'animateur écrit sur le tableau de papier toutes les idées émises par chaque membre du groupe. Lorsque le groupe n'arrive plus à produire d'idées, on obtient une liste brute plus ou moins homogène comprenant entre 30 et 70 items.

3) Classer individuellement les items (durée : 15 à 20 minutes)

Il s'agit de classer tous les items précédemment collectés en fonction de leur importance et de leur impact. L'animateur attribue à chaque participant le même nombre de points ou de droits de votes. Il explicite ensuite la règle du classement : chaque participant note les items en fonction de leur importance et de sa propre grille d'analyse (le nombre de points pouvant être accordés à un item est compris entre 0 et 5). Ce travail est effectué de manière individuelle.

4) Classer collectivement les items (durée : entre 30 et 40 minutes)

L'animateur collecte les points pour chaque item en inscrivant directement la somme des votes des participants sur les feuilles scotchées en face des items numérotés. Le rapporteur classe ensuite par ordre décroissant les items ayant obtenu le plus de points jusqu'au rang 10.

5) Évaluer la maîtrise (durée : entre 10 et 15 minutes)

Il s'agit, selon les ateliers, de positionner les principaux items retenus sur un plan « importance x maîtrise ». L'animateur trace sur le tableau de papier les deux axes « importance » (en ordonnée) et « maîtrise » (en abscisse).

L'animateur, aidé d'un participant, recopie sur des « Post-it-Notes » les intitulés des 10 items sélectionnés et les positionne par ordre d'importance sur l'axe des ordonnées (importance). Puis l'animateur positionne chaque Post-

⁴¹ PACINI Vincent « Initier un processus de prospective stratégique », Cahier d'études et de recherche de L'IEREM, décembre 1999, pp 18 à 21.

Cette combinaison d'ateliers a été utilisée à l'occasion de séminaires de prospective stratégique de 10 à 120 personnes, pour des groupes de travail de 8 à 16 personnes au maximum. Ces séminaires, destinés à des groupes de chômeurs (optimiser leur curriculum vitae), des réseaux professionnels, des entreprises petites et moyennes, du personnel de la fonction publique, imposent à chaque fois une rigueur méthodologique irréprochable et une dextérité dans l'animation variable en fonction des attentes des participants.

it-Notes sur l'axe des abscisses (maîtrise) en fonction de l'estimation collective de la maîtrise actuelle de l'organisation concernée sur chaque item sélectionné.

Atelier « stratégie de réponses » : que pouvons-nous faire ?

A l'issue de la première étape, les participants ont identifié les principaux enjeux. Ils auront alors à élaborer un tableau des stratégies possibles permettant de représenter en fonction du thème étudié avec, d'une part, les principales questions soulevées par les enjeux identifiés la veille (première colonne), et, d'autre part, les réponses possibles envisagées par le groupe de travail (deuxième, troisième et quatrième colonnes). Au terme de la réflexion, le groupe obtient deux stratégies possibles pour chaque thématique : un positionnement des compétences au regard de l'avenir et une estimation des actions futures à entreprendre.

Les résultats sont ensuite exposés en séance plénière s'il y a plusieurs groupes de travail. La synthèse et l'évaluation seront remises à l'ensemble des participants. Une dernière étape mettra en évidence la pertinence des choix retenus.

Atelier « stratégie de réponses »

1) Identifier les actions possibles (durée : 40 à 60 minutes)

L'animateur rappelle les grandes étapes de l'atelier. L'animateur demande aux participants du groupe de travailler par binôme et d'identifier les réponses possibles. L'animateur répartit les items identifiés lors de l'atelier précédent en fonction de la composition des binômes : un enjeu par binôme.

A l'issue de cette répartition, les binômes constitués doivent répondre aux quatre questions suivantes :

- 1/ Quelle est la question stratégique que soulève l'enjeu « n » ?
- 2/ Quelle est l'action la plus pertinente qui répond actuellement au problème ?
- 3/ Quelle est l'action existante que l'on doit améliorer ?
- 4/ Quelle est l'action nouvelle à entreprendre ?

2) Construire un tableau morphologique des stratégies possibles (durée : 40 minutes)

Durant le travail de réflexion des binômes, l'animateur aura dessiné sur une feuille de papier un tableau composé de 4 colonnes et d'une dizaine de lignes au maximum correspondant aux principaux enjeux identifiés la veille.

L'animateur inscrit en haut à gauche de chaque case de la première colonne, en démarrant par la première case, la lettre A, la deuxième case de la première colonne, la lettre B, et ainsi de suite jusqu'à la lettre H, huitième case maximum de la première colonne. La lettre est ainsi une référence pour chaque ligne. L'animateur reprend le travail de marquage et inscrit pour chaque case non marquée de chaque ligne, la lettre de référence suivie d'un numéro d'identification. Les trois dernières cases de la première ligne seront marquées respectivement A1, A2, A3, correspondant à la case A. Les trois dernières cases de la deuxième ligne seront marquées respectivement B1, B2, B3, correspondant à la case B. Et ainsi de suite, jusqu'à la lettre H maximum.

A la fin du travail des binômes, l'animateur procède au recueil des idées. Chaque binôme présente le résultat de sa réflexion (10 minutes par binôme). Il note l'ensemble des réponses dans les cases correspondantes : les cases de la première colonne (A, B, C, ..., H) contiennent les questions stratégiques de chaque enjeu (une question par case), les cases de la deuxième colonne contiennent les réponses concernant les actions à poursuivre (A1, B1, C1, ..., H1), les cases de la troisième colonne contiennent les réponses concernant les actions à améliorer (A2, B2, C2, ..., H2), et les cases de la quatrième colonne contiennent les réponses des actions à entreprendre (A3, B3, C3, ..., H3).

3) Identification des stratégies pertinentes (durée : 10 à 20 minutes)

L'animateur rappellera qu'il existe entre 3ⁿ choix possibles (pour un tableau morphologique de 10 items, il existe 59049 réponses possibles), et qu'il s'agit à ce stade de la réflexion de retenir deux stratégies pertinentes. Chaque stratégie est un assemblage d'un choix et un seul parmi les réponses possibles (deuxième, troisième et quatrième colonnes).

Afin de faciliter la réflexion, l'animateur demande aux participants d'identifier deux stratégies possibles en fonction des deux questions suivantes :

- 1) Quelle est la stratégie qui prépare le mieux l'avenir ?
- 2) Quelle est la stratégie la plus proche des compétences actuelles ?

Ce travail est effectué collectivement. Les participants choisissent pour chaque question, une et une seule réponse parmi les réponses possibles (deuxième, troisième et quatrième colonnes). L'animateur note les réponses qui ont été collectivement retenues (exemple : A1-B2-C3-D2-E2-F3-H1).

Il construit pour l'occasion un deuxième tableau d'une dizaine de colonnes et de lignes. La première ligne contient les réponses de la première question et la deuxième ligne les réponses de la deuxième question.

4) Comparaison des stratégies retenues (*durée : 10 à 20 minutes*)

L'animateur et les participants comparent les cases de chaque colonne. Si les réponses de chaque colonne sont différentes, l'animateur inscrit sous la deuxième case de chaque colonne le signe moins (-), si les réponses de chaque colonne sont identiques, l'animateur note sous la deuxième case de chaque colonne le signe plus (+).

BIBLIOGRAPHIE

- (1) ANDRE Pierre
Les troisièmes contrats de plan Etat-régions (1994-1999) : une ambition inachevée. Les rapports du Sénat, n°446, annexe au procès verbal du 28 juin 2000
- (2) ARCADE Jacques
Articuler prospective et stratégie – parcours du stratège dans la complexité. TRP n°8. Paris : Futuribles International, coll. *Travaux et Recherches de Prospective*, mai 1998
- (3) AUVOLAT Michel , LAVIGNE Jean-Claude, MAYERE Anne
L'artisanat en France – réflexion générale et prospective. Paris : La Documentation Française, avril 1985.
- (4) AUVOLAT Michel
« L'artisanat dans le système économique », *Economie et Humanisme*, n°246, mars-avril 1979
- (5) BAILLY Jean-Paul
Prospective, débat, décision publique. Rapport présenté au Conseil économique et Social, juillet 1998.
- (6) BAUMARD Philippe
Prospective à l'usage du manager, les essentiels de la gestion. Litec, 1996.
- (7) Chambre de métiers de l'Ain - Marketeam Consultants
Horizon 2005 - Artisanat de l'Ain - Prospective et stratégie pour des entreprises performantes, juillet 1996
- (8) Chambre Régionale de métiers de Poitou-Charentes, cabinet les Nouveaux Armateurs,
Etude prospective sur l'artisanat en Poitou-Charentes à l'horizon 2015, décembre 1998
- (9) CHEREQUE Jacques
La prochaine génération de contrats de plan Etat-régions (2000-2006) : plus de région et mieux d'Etat, DATAR, mai 1998
- (10) COURSON de Jacques
La prospective des territoires – concepts, méthodes, résultats, Ministère de l'Équipement et des transports, CERTU, mai 1999.
- (11) Club CRIN prospective Scientifique et Technologique
Entreprises 2010 – construire des scénarios d'environnement global, TRP n°5, Paris : Futuribles International, coll. *Travaux et Recherches de Prospective*, janvier 1997
- (12) *Rapport de la Commission de l'artisanat,* 3ème Plan de modernisation et d'Équipement, mai 1957

- (13) *Rapport de la Commission du Secteur des métiers et de l'Artisanat*, préparation du 5^{ème} plan, juillet 1965
- (14) *Rapport de la Commission du Secteur des métiers et de l'Artisanat*, préparation du 6^{ème} plan, La Documentation Française, 1971.
- (15) *Rapport de la Commission Commerce, Services et Artisanat*, préparation du 7^{ème} plan, La Documentation Française, 1976.
- (16) *Rapport du groupe de travail Artisanat, préparation du IX^{ème} plan 84-88*, Paris : La Documentation Française, 1984.
- (17) DATAR
Schéma National pour l'Aménagement et le Développement du Territoire, propositions des commissions thématiques. Paris : La Documentation Française, 1995
- (18) DRANCOURT Michel
Leçons d'histoire sur l'entreprise de l'Antiquité à nos jours. Paris : PUF, 1998.
- (19) FERRIER Olivier
Les très petites entreprises. Paris : De Boeck, 2002.
- (20) Fonds National de Promotion et de Communication de l'Artisanat / IFOP
Baromètre « le regard des Français sur l'artisanat », janvier 2002.
- (21) GIGET Marc
La dynamique stratégique de l'entreprise. Paris : Dunod, 1998
- (22) GODET Michel, ROUBELAT Fabrice
« Prospective de la prospective d'entreprise », *Revue française de gestion*, n°100, septembre-octobre 1994, pp 91-96
- (23) GODET Michel
« La prospective en quête de rigueur : portée et limites des méthodes formalisées », *Futuribles*, n° 249, janvier 2000.
- (24) GODET Michel
Manuel de prospective stratégique, Tomes 1 et 2, Paris : Dunod, avril 1997 (2^e édition du Tome 2 en octobre 2001)
- (25) GODET Michel (en collaboration avec MONTI R., MEUNIER F. et ROUBELAT F.)
La boîte à outils de prospective stratégique. Cahier du LIPS n°5, CNAM, juin 1998
- (26) GODET, Michel
De l'anticipation à l'action, manuel de prospective et de stratégie. Paris : Dunod, 1991
- (27) Institut Supérieur des Métiers
Technologie et innovation dans les entreprises artisanales. collection « Etudes & recherches », 2^e édition, janvier 2002.

- (28) Institut Supérieur des Métiers
Dynamique du changement dans les chambres de métiers, collection « Etudes & recherches », février 2003.
- (29) JOUVENEL Hugues de
« Sur la démarche prospective - un bref guide méthodologique », *Futuribles*, n°247, novembre 1999
- (30) LAPASSE Benoît de, LOISEAU Hervé
« Panorama des petites entreprises industrielles », *INSEE Première*, n°667, juillet 1999
- (31) LEBAUBE Alain
« Sondage Louis Harris : artisans, qui êtes-vous ? ». *Artisans, le pari de l'entreprise individuelle*. Les Cahiers de générations n°7, Société des Fondateurs de Génération, 1999
- (32) LESOURNE Jacques., STOFFAES Christian
La prospective stratégique d'entreprise, concepts et études de cas. Paris : Dunod, Paris, 1997.
- (33) Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie
Les chiffres clés de l'artisanat, septembre 1999
- (34) Ministère de l'artisanat, du commerce et de la consommation
Scénarios prospectifs pour l'artisanat de 2010, 31 juillet 1991
- (35) MIRENOWICZ Philippe
Guide pour les actions et études de prospective territoriale, DATAR, avril 1991.
- (36) MOATI Philippe
L'entreprise du XXIème siècle. Paris : Aube/DATAR, 2002.
- (37) PACINI Vincent
Initier un processus de prospective stratégique, Cahier d'études et de recherche de L'IEREM, décembre 1999 pp 18 à 21
- (38) PELLAN Pascal
Tant qu'il y aura des artisans, l'homme et l'économie réconciliés. Trégueux : P. Pellan, 1996.
- (39) ROSSI Jean-Yves
L'artisanat : enjeux et conditions de son développement. Rapport au Conseil Economique et Social, 14 octobre 1997, Journal Officiel CES, n°19, année 1997.
- (40) ROY Bernard
« Réflexions sur le thème quête de l'optimum et aide à la décision », in *Décision*,

Prospective, Auto-organisation, Mélanges en l'honneur de Jacques Lesourne, Paris : Dunod, 2000

(41) SICARD Claude

La prospective au service de la stratégie territoriale : l'exemple des Ardennes. TRP n°7, Paris : Futuribles International, coll. *Travaux et Recherches de Prospective*, avril 1998

(42) TEULIER-BOURGINE Régine

La stratégie « chemin faisant », travaux coordonnés par Marie-Josée Avenier, Paris : Economica, 1997.

(43) ZDATNY M. Steven

Les artisans en France au XXème siècle. Paris : Belin, 1999.