

Entreprises et territoires

TRAMES DES ATELIERS DE PROSPECTIVE STRATEGIQUE

**Michel Godet en collaboration avec Nathalie Bassaler et Régine Monti
Conservatoire National des Arts et Métiers**

Ce séminaire permet aux participants de découvrir et de s'initier aux principaux concepts et outils de prospective et de mobilisation stratégique aisément appropriables.

Toute forme de prédiction est une imposture car l'avenir n'est pas écrit, il reste à faire. L'avenir n'est pas seulement le produit du hasard, des déterminismes sociaux et technologiques, il est aussi le fruit de la volonté des hommes et des organisations (entreprises et territoires).

Partout "la vision globale est nécessaire pour l'action locale", chacun à son niveau doit pouvoir comprendre le sens de ses actions, c'est-à-dire les resituer dans le projet plus global et à long terme dans lequel elles s'insèrent. Mobilisation des acteurs et stratégie de développement sont donc deux objectifs indissociables qui ne peuvent être atteints séparément. C'est par l'appropriation que passe la réussite des projets où l'anticipation éclaire l'action efficace.

L'ambition de ces journées est d'opérer une immersion complète des esprits dans la pensée prospective au service de l'action stratégique. Les ateliers de prospective permettent d'identifier et de hiérarchiser en commun les principaux enjeux du futur pour l'entreprise ou le territoire, au sein de son environnement stratégique et concurrentiel. À l'issue du séminaire, les participants sont en mesure de préciser les priorités les objectifs, le calendrier et la méthode à suivre pour organiser une réflexion de prospective stratégique.

On trouvera des exemples de résultats d'ateliers dans le Manuel de prospective stratégique de Michel Godet, Tome 2, L'Art et la méthode, Dunod 2004 et les cahiers du LIPSOR. Voir aussi la boîte à outils et les logiciels de prospective sur le site du LIPSOR : <http://www.cnam.fr/lipsor/>

SOMMAIRE

Les 5 types d'ateliers	3
Le programme type du séminaire	4
Les trames d'ateliers	8
➤ Atelier 1 : idées reçues	
➤ Atelier 2 : changements x actions	
➤ Atelier 3 : changements x scénarios	
➤ Atelier 4 : changements x acteurs	
➤ Atelier 5 : arbres de compétences	

LES ATELIERS DE PROSPECTIVE STRATEGIQUE

De l'anticipation à l'action

	1° jour	2° jour
Atelier 1 <i>Idées reçues</i>	Chasser les idées reçues	Des idées reçues aux actions
Atelier 2 <i>Changements x actions</i>	<i>Anticiper les facteurs de changements et les inerties</i>	Des changements critiques aux actions

La prospective stratégique

	1° jour	2° jour
Atelier 3 <i>Changements x scénarios</i>	<i>Anticiper les facteurs de changements et les inerties</i>	Des changements critiques aux scénarios exploratoires par <i>l'analyse morphologique</i>
Atelier 4 <i>Changement x acteurs</i>	<i>Anticiper les facteurs de changements et les inerties</i>	Des changements critiques au jeu des acteurs par la méthode <i>Mactor</i>
Atelier 5 <i>Arbre de compétences</i>	Construire l'arbre de compétences du passé et du présent	Construire l'arbre de compétences du futur

PROGRAMME TYPE

Séminaire de formation-action à la prospective stratégique

Première journée

9h00 à 9h15	Ouverture du séminaire Accueil des participants et présentation du séminaire.
9h15 – 10h	Rappel des changements passés et des enjeux du futur pour l'entreprise Synthèse du questionnaire rétrospectif et prospectif (facultatif)
10h – 11h 15	Introduction à la prospective <ul style="list-style-type: none">- <i>Trois attitudes face à l'avenir,</i>- <i>Cinq questions fondamentales,</i>- <i>Six idées clés,</i>- <i>Cinq conditions pour la rigueur,</i>- <i>Bien poser le problème et choisir la démarche,</i>
11h15- 11h30	Pause
11h30 – 12h00	Présentation des Ateliers de prospective stratégique
12h00-13h00	Lancement des Ateliers de prospective stratégique

Les participants se répartissent en sous-groupes et travaillent en plusieurs ateliers de 8 à 10 personnes pendant trois à quatre heures autour des thèmes laissés au choix :

Atelier 1 : Chasser les idées reçues

L'objectif de cet atelier est d'identifier les idées reçues qui ont un impact sur l'activité de l'entreprise ou du territoire au travers notamment des comportements et des représentations des acteurs. Ce "reengineering" mental est indispensable pour aider à se poser les bonnes questions face à l'avenir.

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

Cet atelier permet de repérer les principaux changements, les inerties et les ruptures qui auront un impact sur l'activité de l'entreprise ou du territoire au cours des prochaines années.

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

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

13h – 14h15 Déjeuner

14h15 – 17h00 Ateliers de prospective (première phase exploratoire de travail en sous-groupes)

Il y a un rapporteur et un secrétaire par atelier. En principe les consultants animateurs méthodologiques interviennent seulement comme garants de la méthode, ils suivent en parallèle plusieurs groupes, sauf exception.

17h00 – 17h30 Pause

17h30 – 19h00 Restitution des travaux des ateliers en séance plénière
Synthèse de la première journée du séminaire

La séance de synthèse, organisée à l'issue des ateliers, permet aux différents groupes de partager leurs réflexions et de comparer leurs résultats.

Deuxième journée

8h30 – 9h30 Des outils pour la rigueur : présentation détaillée et illustrée des méthodes de prospective stratégique

- *Problèmes et méthodes de prospective,*
- *Présentation d'illustrations,*
- *Sept clés d'excellence.*

9h30 – 11h00 Ateliers de prospective stratégique

Atelier 1 : Des idées reçues aux actions

L'objectif de cet atelier est d'identifier les moyens et les actions élémentaires à la disposition de l'entreprise pour lutter contre les idées reçues défavorables ou au contraire valoriser les idées reçues favorables.

Atelier 2 : Des changements critiques aux actions

L'objectif de cet atelier est d'identifier les moyens et les actions élémentaires à la disposition de l'entreprise pour maîtriser les changements critiques et les enjeux associés.

Atelier 3 : Des changements critiques aux scénarios exploratoires par l'analyse morphologique

L'objectif de cet atelier est d'identifier les incertitudes majeures et les questions clés pour l'avenir de l'entreprise et d'explorer pour chacune d'elles les hypothèses contrastées à l'horizon 2010. La combinaison des hypothèses, jugée à la fois pertinente, cohérente et vraisemblable permet de visualiser les contours de l'avenir et de proposer les scénarios exploratoires de l'entreprise à l'horizon 2010.

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

Cet atelier consiste à analyser les influences stratégiques entre les acteurs, à apprécier leurs rapports de force et à indiquer leurs positions vis-à-vis des objectifs associés aux enjeux.

Atelier 5 : Construire l'arbre de compétences du futur

L'avenir est incertain et ouvert à plusieurs futurs possibles ; l'analyse prospective permet d'imaginer un avenir souhaité face aux menaces et aux opportunités de l'environnement et de construire pour l'entreprise un arbre de compétences du futur.

11h00 – 11h15 Pause

11h15 – 13h00 Ateliers de prospective - suite & fin

13h00 – 14h30 Déjeuner

14h30 – 16h00 Restitution des ateliers et recommandations pour la suite de la démarche

CHASSER LES IDÉES REÇUES

Une idée reçue, fondée ou non, est généralement admise sans qu'il soit nécessaire d'argumenter ; et à ce titre elle joue un rôle dans les attitudes et les comportements. Ainsi, entend-on souvent dire :

"Tout passera par Internet"

"La famille tend à disparaître"

"Il faut recruter des diplômés"

"Les Français ne sont pas doués pour les langues"

- LISTER LES IDÉES REÇUES QUI CIRCULENT SUR L'ENTREPRISE, LE TERRITOIRE ET SON ENVIRONNEMENT

- CLASSER CES IDÉES (FONDÉES OU NON) EN FONCTION DE LEUR IMPACT.

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

Un système simple d'agrégation des points de vue permet de dégager les cinq à dix principales idées reçues.

ILLUSTRATION

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

- Il n'y a plus de chef
- Le client est roi
- Plus on est gros, plus on est fort
- Les femmes s'absentent plus souvent que les hommes
- Les Français sont individualistes
- En France, on a des idées, mais on ne sait pas les concrétiser
- Le changement doit commencer par le haut
- La centralisation c'est la négation de toute responsabilité
- La centralisation c'est l'économie d'échelle d'efficacité, pas de déperdition
- La décentralisation c'est responsabiliser mais aussi diluer la responsabilité
- La polyvalence c'est la perte du professionnalisme
- La spécialisation c'est à terme des agents qui ne pourront pas évoluer
- Tout passera par Internet
- Favoriser l'accès à Internet est un enjeu vital pour la compétitivité
- Les consultants sont chers
- Les consultants vendent du vent
- Le consultant se mêle de ce qui ne le regarde pas
- Moins le consultant intervient plus il est efficace
- La formation est investissement
- La santé n'a pas de prix
- Les médicaments sont chers
- Les Français consomment trop de médicaments
- Le médicament n'est pas un produit comme les autres.
- Il n'y a en Bretagne que l'agriculture et le tourisme

PASSER DES IDEES REÇUES AUX ACTIONS

- **IDENTIFIEZ CE QUI CONFIRME OU INFIRME
CHAQUE IDÉE RECUE**
(ARGUMENTS POUR ET CONTRE SUR DEUX COLONNES)
- **CES IDÉES RECUES PEUVENT-ELLES ÊTRE
AU MOINS PARTIELLEMENT, CONSIDÉRÉES
COMME FONDÉES ?**
- **QUELLES LECONS PEUT-ON TIRER DE CETTE
ANALYSE ?**
- **PROPOSER 5 OU 10 ACTIONS CONCRETES
POUR TIRER PARTI OU LUTTER CONTRE
CES IDÉES RECUES**

**ATELIER 1- 2^{ème} jour
DES IDÉES REÇUES AUX ACTIONS**

IDEE REÇUE N°	
ARGUMENTS POUR	ARGUMENTS CONTRE
- - - - - - - - - - - - - -	- - - - - - - - - - - - - -
SYNTHESE ET LEÇONS A TIRER	
ACTIONS A METTRE EN ŒUVRE	

ANTICIPER LES FACTEURS DE CHANGEMENTS ET LES INERTIES

- LISTER LES CHANGEMENTS REGLEMENTAIRES, TECHNOLOGIQUES, ÉCONOMIQUES, SOCIAUX ET ORGANISATIONNELS QUI VONT AFFECTER L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT (PRESSENTIS, SOUHAITÉS ET REDOUTÉS)

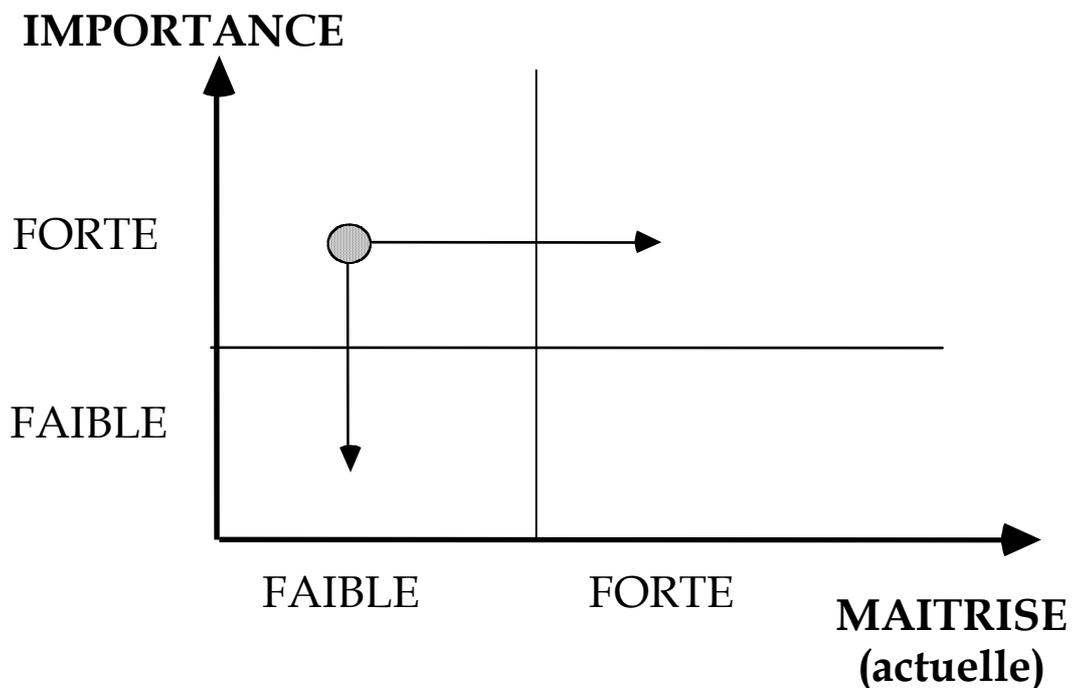
- REPÉRER LES INERTIES

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

Un système simple d'agrégation des points de vue permet de dégager les cinq à dix principaux changements, enjeux du futur.

Identifier les changements critiques pour l'entreprise, le territoire

Le plan importance x maîtrise



- Changements & inerties critiques :
comment réduire leur importance ?
comment accroître leur maîtrise ?

DES CHANGEMENTS CRITIQUES ...AUX ACTIONS

- IDENTIFIER,
*A PARTIR DES CHANGEMENTS CRITIQUES POUR
L'ENTREPRISE OU LE TERRITOIRE*
LES ENJEUX ET LES OBJECTIFS STRATEGIQUES
POUR L'ENTREPRISE OU LE TERRITOIRE

- REPÉRER LES ACTIONS
POUR ATTEINDRE CES OBJECTIFS.

L'atelier se déroule de la manière suivante: chacun établit séparément sa propre liste d'objectifs et d'actions répondant aux enjeux sélectionnés (15 à 20 minutes). Ensuite les propositions sont recueillies et organisées grâce à plusieurs tours de table.

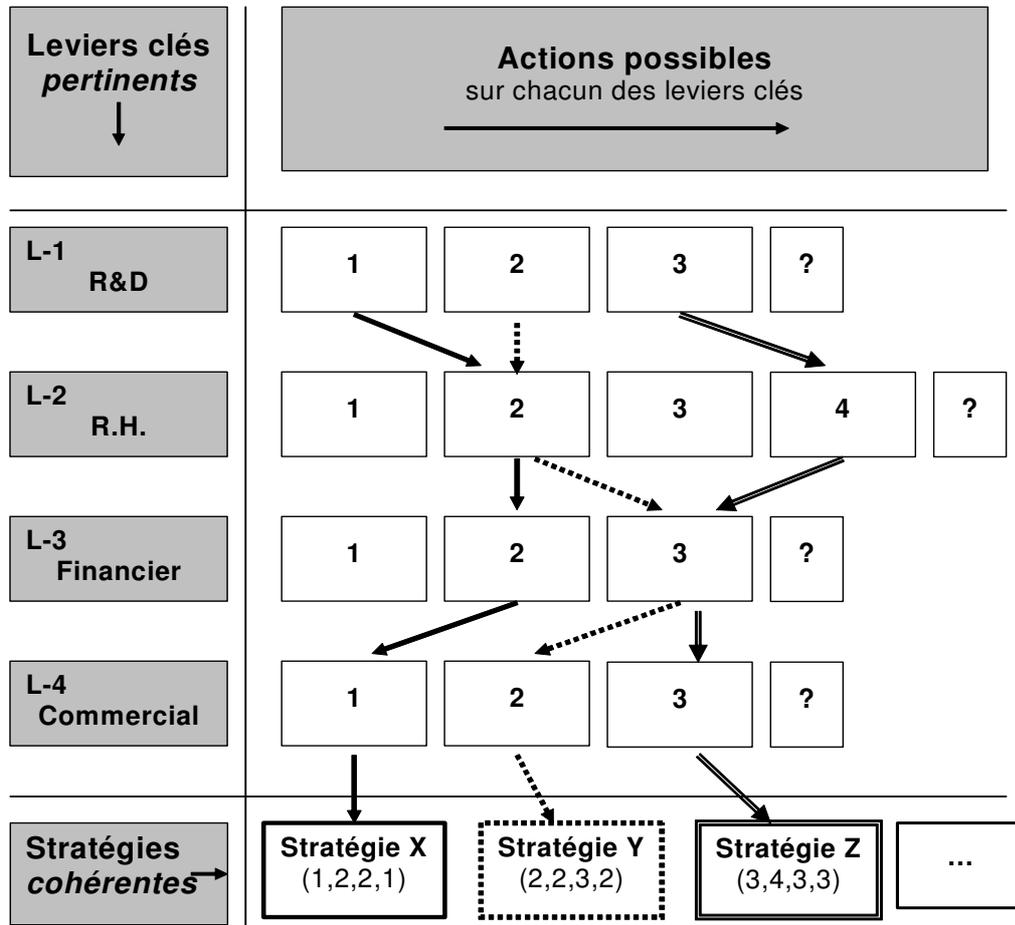
ATELIER 2 - 2^{ème} jour
DES CHANGEMENTS AUX ACTIONS

Changements critiques	Enjeux	Objectifs face à ces enjeux	idées d'actions à mettre en œuvre
1 : ...			
2 : ...			
3 : ...			
...			

Pour initier la réflexion, les participants se posent les questions suivantes :
Quels sont les acteurs impliqués par ces changements ?
Quels sont les leviers d'action (freins ou moteurs) ?
Comment améliorer le contrôle vis-à-vis des changements importants ?
Comment réduire l'importance des changements que l'on ne contrôle pas ?
Comment réduire ses faiblesses, utiliser ses forces ?

ATELIER 2 - 2^{ème} jour
DES CHANGEMENTS AUX ACTIONS

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



? pour résumer l'ensemble des autres possibilités
au moins 320 stratégies possibles : 4x5x4x4

DES CHANGEMENTS CRITIQUES

...AUX SCENARIOS EXPLORATOIRES

- IDENTIFIER,
A PARTIR DES CHANGEMENTS CRITIQUES
LES PRINCIPALES QUESTIONS CLES
PERTINENTES POUR L'AVENIR.

- REPERER POUR CHAQUE QUESTION CLE
LES DIFFERENTES REPONSES
VRAISEMBLABLES ET RUPTURES POSSIBLES.

- CONSTRUIRE DEUX A TROIS SCENARIOS
EXPLORATOIRES.

DES CHANGEMENTS CRITIQUES

...AU JEU DES ACTEURS

PAR LA METHODE MACTOR

- **IDENTIFIER,**
A PARTIR DES CHANGEMENTS CRITIQUES POUR L'ENTREPRISE,
LES AUTRES ACTEURS IMPLIQUÉS PAR LES ENJEUX.

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

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

➤ CONSTRUIRE LE TABLEAU DES RELATIONS D'INFLUENCES ENTRE LES ACTEURS.

Chaque acteur défend ses intérêts et cherche à parvenir à ses fins en exerçant une influence sur les autres acteurs, à travers ses attitudes, ses comportements et ses actions.

Pour chaque acteur, on identifie et on évalue ses influences sur les autres acteurs selon l'échelle suivante :

4, lorsque l'acteur A_i peut remettre en cause ou conforte l'existence de l'acteur A_j ,

3, lorsque l'acteur A_i peut remettre en cause ou conforte les missions de l'acteur A_j ,

2, lorsque l'acteur A_i peut remettre en cause ou conforte les projets de l'acteur A_j ,

1, lorsque l'acteur A_i peut remettre en cause ou conforte les processus opératoires de l'acteur A_j ,

0, lorsque l'acteur A_i n'a aucune influence sur l'acteur A_j .

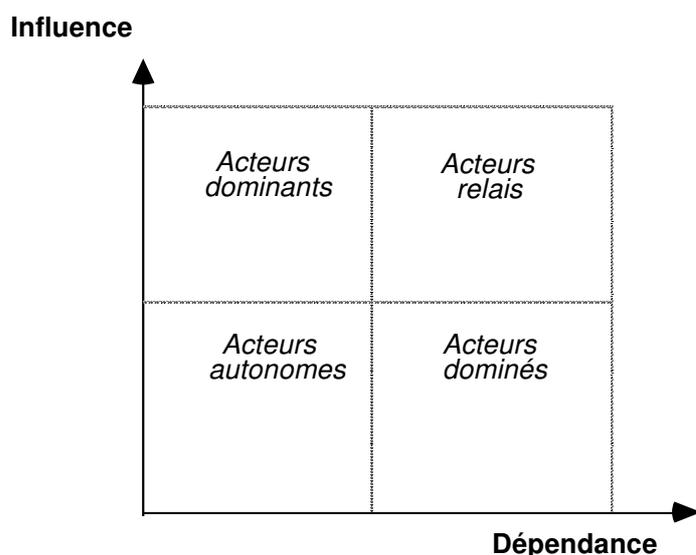
➤ ANALYSER EN COMMUN LE PLAN INFLUENCE - DÉPENDANCE DES ACTEURS

ATELIER 4 - 2^{ème} jour
DES CHANGEMENTS AU JEU DES ACTEURS

TABLEAU DES RELATIONS D'INFLUENCE ENTRE ACTEURS

Influence directe	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	.	.	.	Inf
A1																
A2																
A3																
A4																
A5																
A6																
A7																
A8																
A9																
A10																
A11																
A12																
.																
.																
.																
Dépendance																

Plan Influence x Dépendance des acteurs



L'acteur j a peu de moyens d'influence sur le jeu concurrentiel et au contraire, dépend des actions des autres acteurs. L'acteur i est peu influencé par le jeu concurrentiel et au contraire est en mesure d'influencer les autres acteurs.

➤ **PRECISER POUR CHAQUE ENJEU
LES OBJECTIFS POURSUIVIS
PAR LES ACTEURS.**

Les objectifs associés aux enjeux sont repérés à travers l'analyse des intentions, des comportements et des actions des acteurs.

➤ **REPÉRER LES POSITIONS DES ACTEURS
VIS-À-VIS DES OBJECTIFS ASSOCIÉS AUX
ENJEUX.**

Pour chaque acteur, on identifie et on évalue sa position vis à vis des objectifs selon l'échelle suivante :

- 4, lorsque l'objectif remet en cause ou conforte l'existence de l'acteur,
- 3, lorsque l'objectif remet en cause ou conforte les missions de l'acteur,
- 2, lorsque l'objectif remet en cause ou conforte les projets de l'acteur,
- 1, lorsque l'objectif remet en cause ou conforte les processus opératoires de l'acteur.

La position favorable sera notée (+), défavorable (-) ou indifférente (0).

ATELIER 4 - 2^{ème} jour
DES CHANGEMENTS AU JEU
DES ACTEURS

Positions des acteurs vis-à-vis des objectifs

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	;	.	.	Imp
A 1																
A 2																
A 3																
A 4																
A 5																
A 6																
A 7																
A 8																
A 9																
A 10																
A 11																
A 12																
.																
.																
.																
Implication																
Accords (A)																
Désaccords (D)																
Rapport A/D, D/A																

CONSTRUIRE L'ARBRE DE COMPÉTENCES DU PASSE ET DU PRESENT

- CONSTRUIRE L'ARBRE DU PASSÉ (10 - 20 ANS)
PUIS L'ARBRE DU PRESENT EN DÉCLINANT :
 - LES RACINES
(VALEURS, COMPÉTENCES ET RESSOURCES HUMAINES, FINANCIERES,
TECHNOLOGIQUES, COMMERCIALES, PRODUCTIVES,...),
 - LE TRONC
(MISE EN OEUVRE, PROCESS, ORGANISATION),
 - LES BRANCHES
(LIGNES DE PRODUITS-MARCHÉS, SERVICES).

- POUR L'ARBRE DU PRÉSENT, REPÉRER LES
POINTS FORTS ET LES POINTS FAIBLES PAR
RAPPORT À L'ENVIRONNEMENT, AUX ACTEURS
ET A L'ARBRE DU PASSÉ

L'atelier se déroule de la manière suivante : chacun établit séparément sa propre liste des éléments de l'arbre (15 à 20 minutes) : racines, tronc et branches. Les idées sont ensuite recueillies et organisées grâce à plusieurs tours de table successifs.

ATELIER 5 - 1^{er} jour
ARBRE DE COMPÉTENCES
PASSÉ ET PRÉSENT

Éléments de l'arbre	Passé	Présent
Branches <i>(produits, services, marchés)</i>		
Tronc <i>(mise en oeuvre, organisation, partenariat)</i>		
Racines <i>(compétences et ressources)</i>		

L'ARBRE DE COMPÉTENCES DU FUTUR

➤ TENIR COMPTE DES CHANGEMENTS CRITIQUES IDENTIFIÉS

REPÉRER LES ÉLÉMENTS DE L'ARBRE IMPACTÉS (ATOUPS & VULNÉRABILITÉS).

➤ CONSTRUIRE L'ARBRE DE COMPÉTENCES SOUHAITABLE POUR LE FUTUR DE L'ENTREPRISE (MÉTIERS À CONSERVER, À DÉVELOPPER OU À ABANDONNER)

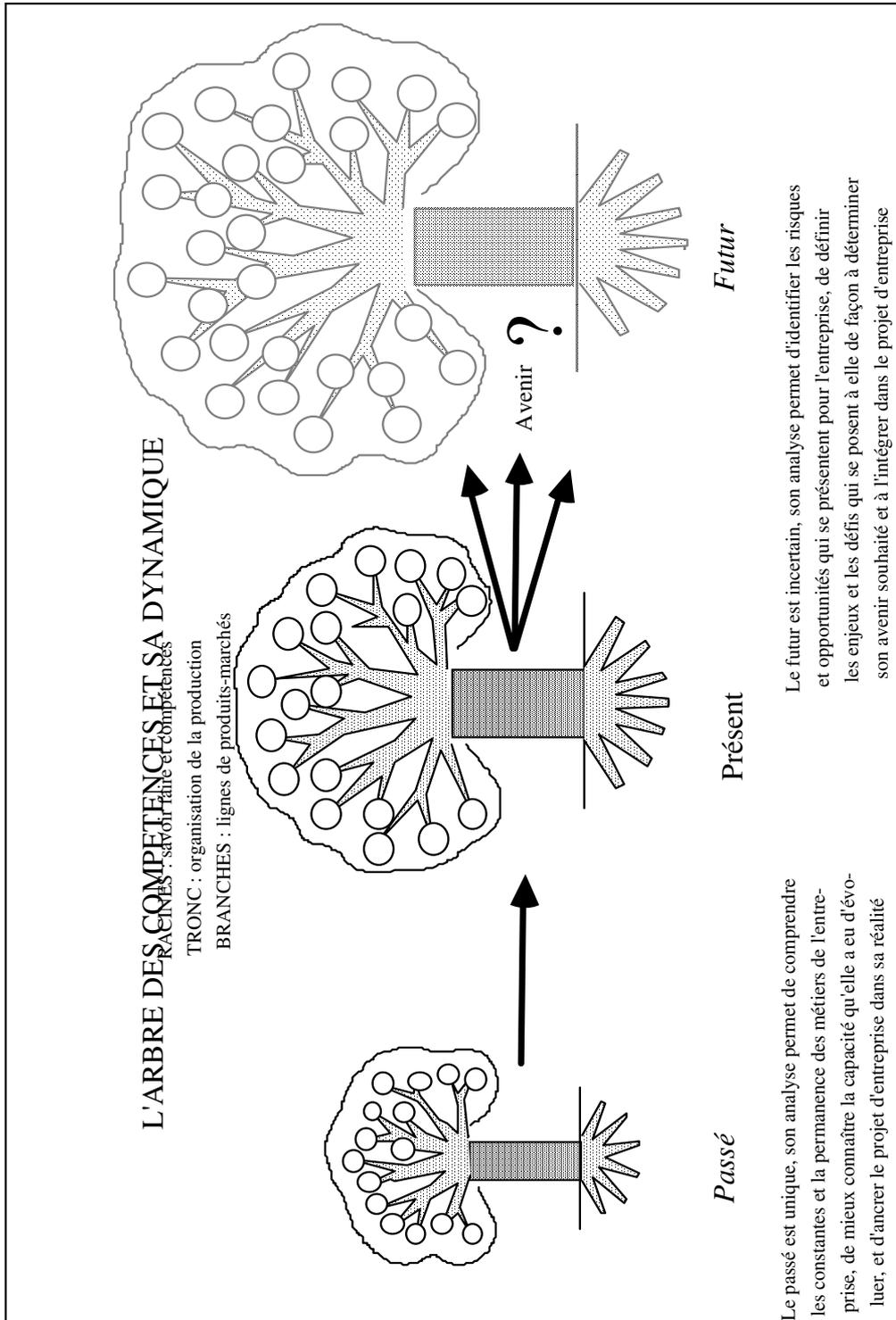
- L'ARBRE PRÉACTIF
- L'ARBRE PROACTIF
- L'ARBRE AU FIL DE L'EAU

ATELIER 5 - 2^{ème} jour
ARBRE DE COMPÉTENCES DU FUTUR

Pour la construction de l'arbre futur, on tiendra compte des forces et des faiblesses de l'entreprise et des conséquences des changements.

Éléments de l'arbre	Futur
<p>Branches <i>(produits, services, marchés)</i></p>	
<p>Tronc <i>(mise en oeuvre, organisation, partenariat)</i></p>	
<p>Racines <i>(compétences et ressources)</i></p>	

ATELIER 5 - 2^{ème} jour
ARBRE DE COMPÉTENCES DU FUTUR



1988