



- l'identification des facteurs clés de changement et d'inertie sur le sujet traité pour s'interroger sur l'environnement,

- la construction d'arbres de compétences pour identifier les savoir-faire, compétences, etc., en interne.

Une fois le repérage réalisé par ces trois ateliers, il est utile d'animer sur deux à trois heures des ateliers sur la stratégie : des idées reçues, des compétences et des facteurs de changement, on réfléchit à des orientations et des actions stratégiques nécessaires. A partir des facteurs de changement, on peut aussi identifier des jeux d'acteurs et des scénarios d'avenir.

● **L'analyse structurelle**

Cette analyse est réalisée par un groupe de travail composé d'acteurs et d'experts de la question traitée. Elle est « une méthode systématique, sous forme matricielle, d'analyse des relations entre les variables constitutives du système étudié et celles de son environnement. » Elle permet de repérer les variables essentielles de l'évolution du système étudié. A partir d'un tableau à double entrée, le groupe de travail définit qualitativement la relation d'influence pour chaque couple de variables clés du sujet étudié. Ce travail long (jusqu'à 2 jours) permet de repérer les variables explicatives du système étudié, avec des résultats parfois contre-intuitifs. L'outil informatique du Cnam en appui à cette méthode s'appelle MIC-MAC (pour : Matrice d'Impacts Croisés Multipliés Appliqués à un Classement).

● **L'analyse des jeux d'acteurs**

Cette méthode dite MACTOR (Méthode acteurs, objectifs, rapports de force) cherche à « estimer les rapports de force entre acteurs et à étudier leurs convergences et divergences vis-à-vis d'un certain nombre d'enjeux et d'objectifs associés ». Cette méthode comporte 7 phases :

1. repérage des moyens d'action de chaque acteur du sujet traité, et rédaction d'une fiche d'identité sur chacun,
2. évaluation du rapport de force entre chaque acteur (travail par couple d'acteurs),
3. repérage des enjeux stratégiques,

4. repérage des convergences et divergences entre acteurs,

5. hiérarchisation des priorités d'objectifs de chaque acteur,

6. donner un poids aux acteurs dans les rapports de force,

7. formulation de recommandations stratégiques.

● **L'analyse morphologique**

Cette analyse « vise à explorer de manière systématique les futurs possibles à partir de l'étude de toutes les combinaisons issues de la décomposition d'un système donné. Cette méthode est aujourd'hui principalement utilisée pour la construction de scénarios. »

Il s'agit de décomposer le sujet étudié en sous-systèmes indépendants (identifiés, par exemple, lors d'ateliers de prospective), que l'on décline en hypothèses d'évolution. Un scénario est donc caractérisé par une hypothèse prise dans chaque sous-système. Il y a donc autant de scénarios possibles que de combinaisons d'hypothèses : soit par exemple 24 scénarios pour le cas simple de quatre sous-systèmes à deux hypothèses ! Un travail consiste donc à filtrer les scénarios en repérant notamment les incohérences dans les combinaisons.

● **La prospective territoriale**

La prospective territoriale « obéit aux lois générales de la prospective stratégique appliquée à un objet particulier : les territoires ». Cette prospective est très ancienne (travail notamment en 1962 sur la France de 1985 en préparation du 5^{ème} plan quinquennal français, puis création de la Datar en 1963). Cette prospective est basée sur la même méthode que celle employée pour les entreprises, avec au moins deux pièges à éviter : la démagogie participative et la production de nombreux scénarios sans qu'il y ait de projets territoriaux portés localement.

● **Le clou et le marteau !**

Michel Godet utilise une image : celui qui a appris à utiliser un marteau risque de s'imaginer que tout problème est un clou, et celui qui a un clou à enfoncer ne doit pas ignorer le marteau. En d'autres termes : « Il

s'agit d'un combat paradoxal à mener : diffuser des méthodes de prospective stratégique et passer une bonne partie du temps à dissuader les néophytes de les utiliser à mauvais escient. »

La prospective est une discipline qui implique que l'on se forme pour la maîtriser, et qu'on analyse sa pratique de terrain, au fur et à mesure qu'on l'applique dans son activité professionnelle.

Tout est sur le site du Cnam !

Les enseignants en prospective et stratégie du Cnam sont des praticiens en activité (consultants, responsables d'entreprise). Leurs cours sont téléchargeables gratuitement sur : www.cnam.fr/lipsor/lips/ Vous y trouverez aussi de nombreuses références bibliographiques et les outils mis au point par le laboratoire LIPSOR (laboratoire d'innovation, de prospective stratégique et d'organisation).

« TOUTE FORME DE PRÉDICTION EST UNE IMPOSTURE. L'AVENIR N'EST PAS ÉCRIT MAIS RESTE À FAIRE ».

Mais attention, rien ne vaut la pratique : l'acquisition de la démarche prospective ne se fait pas dans les livres, mais bien en se frottant à la réalité des acteurs des entreprises et des collectivités territoriales !

Maîtriser les outils et la méthode ne suffit pas, il faut aussi développer progressivement une posture d'accompagnateur, de facilitateur, étayée par une rigueur méthodologique.

Frank Pervanchon
Trame

POUR EN SAVOIR PLUS :

- Michel Godet et Philippe Durance. « La prospective stratégique : pour les entreprises et les territoires ». Coll. Topos - Editions Dunod - 2008

- Michel Godet. « Manuel de prospective stratégique » (Tome 1 : « une discipline intellectuelle » ; Tome 2 : « l'art et la méthode »). Editions Dunod - 2007