

Nathalie BASSALER

Étape 1. Compréhension du problème posé, délimitation des champs à étudier

N.Bassaler, PODEPRO 2015

Compréhension, délimitation du problème posé

ETAPES	APPROCHES	METHODES, TECHNIQUES & OUTILS
1. Définir le problème et choisir la démarche	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Questions-clés pour concevoir la démarche ▪ Bien poser le problème (sujet, échelle, horizon H, objectifs) ▪ Délimitation du système et des champs à étudier 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens préparatoires (explicitation des motivations, expertise...) ▪ Analyses de faisabilité, des parties prenantes (exigences) ▪ Recueil d'informations (données, études...) ▪ Ateliers de prospective (lancement)

N.Bassaler, PODEPRO 2015

12

Avenir d'un secteur dans un territoire

**EXEMPLE 1. L'AVENIR DU SECTEUR
AUTOMOBILE DANS L'ETAT DU PARANA
(BRÉSIL): QUEL EST LE SUJET ?**

Bien poser le problème: quel sujet traiter ?

Exemple 1. Le secteur automobile dans l'Etat du Parana (Brésil)

Quelle est la problématique à traiter ?

La réflexion pourrait s'attacher à répondre à plusieurs problématiques

- A. Comment créer un environnement favorable pour le maintien et le développement des acteurs de la filière automobile dans les dix prochaines années ?
- B. Quelles sont les opportunités effectives de marchés pour les entreprises locales au sein de la filière automobile et de la chaîne productive automobile?
- C. Quelles valorisations du capital de compétences acquises pour se positionner dans des domaines d'activités nouveaux ?
- D. Quelles visions possibles à long terme pour le développement d'un pôle automotive d'envergure régionale (Mercosur) sur la région de Curitiba ?

Bien poser le problème

Exemple 1. Le secteur automobile dans l'Etat du Parana (Brésil)

Plusieurs enjeux sont, en effet, associés à ce thème :

- ⇒A/ Un enjeu à court, moyen et long terme de consolidation de la filière automobile
- ⇒B/ Un enjeu à moyen terme (5 à 10 ans) d'intégration, d'association et de développement du tissu industriel et économique local au regard des évolutions de la filière automobile
- ⇒C/ Un enjeu de diversification et de développement d'activités à partir des savoir-faire, compétences, technologies développées et maîtrisées à partir du secteur automobile
- ⇒D/ Un enjeu à long terme de création d'un pôle automobile d'envergure régionale (Mercosur), support du développement de la valeur ajoutée pour la région métropolitaine et son rayonnement

A/ Un enjeu à court, moyen et long terme de consolidation de la filière automobile

Les stratégies des acteurs moteurs (constructeurs, équipementiers de premier et deuxième rang) en terme d'implantation et de développement industriel, de pôle de services, d'installation d'unités de recherche, donc la consolidation de la filière automobile encore jeune sur l'Etat du Parana, dépendent de plusieurs aspects :

- D'une part des évolutions de l'environnement international et régional (accords commerciaux entre régions mondiales, évolutions du Mercosur, évolution des marchés) et sur lesquels il n'y a pas de maîtrise ;
 - D'autre part de la stratégie industrielle et commerciale, régionale et mondiale de ses acteurs et des projets en cours de développement au Brésil et sur la région métropolitaine, qu'il faut prendre en compte,
 - Enfin et surtout du contexte au sein de la région métropolitaine (infrastructures d'accès des personnes et des biens, compétences de la main d'œuvre, qualité des services aux entreprises, accueil des salariés étrangers, ...) qui différencient les régions brésiliennes ou du Mercosur entre-elles.
- ⇒ Problématique: ***Comment créer un environnement favorable pour le maintien et le développement des acteurs de la filière automobile dans les dix prochaines années ?***

Problématique: *Comment créer un environnement favorable pour le maintien et le développement des acteurs de la filière automobile dans les dix prochaines années ?*

- Une analyse prospective des conditions locales de développement à long terme des acteurs clés de la filière sur la région métropolitaine, en fonction de leurs projets et besoins, et des tendances régionales et internationales (approche de type diagnostic prospectif) est un point clé dans l'évolution à long terme du secteur dans l'Etat du Parana.
- Cette analyse permettra de faire ressortir les atouts et points critiques, les leviers d'actions de manière systématique et hiérarchisée pour créer durablement un environnement favorable pour les acteurs de la filière.
- Cette approche intéresse un grand nombre d'acteurs, notamment les constructeurs et grands équipementiers, mais aussi les acteurs et partenaires du développement économique et social de la région métropolitaine.

D/ Un enjeu à long terme de création d'un pôle automobile d'envergure régionale

D/ Un enjeu à long terme de création d'un pôle automobile d'envergure régionale (Mercosur), support du développement de la valeur ajoutée pour la région métropolitaine et son rayonnement

Les tendances au renforcement des relations de proximité physiques entre constructeurs, équipementiers, à la recherche des effets d'échelles et d'apprentissage qui y sont liés ; sont porteuses de l'émergence de pôles automobiles de taille régionale (Mercosur) et internationale. Sur ces pôles, les productions finales (véhicules finis), organes (moteurs, boîte de vitesse..) ou composants sont en situation de concurrence avec les autres pôles régionaux et mondiaux (spécialisation possible).

Le passage d'une filière automobile (développée initialement par et pour les besoins des constructeurs, donc assez dépendante de ces derniers) à un pôle automobile – pôle de production, pôle compétences associant recherche et enseignement supérieur-, jouant pleinement dans le jeu régional (exportations de composants vers d'autres Etats brésiliens, d'autres régions mondiales – pas seulement pour les besoins de la chaîne de la région métropolitaine, pôle de recherche spécialisé dans certains domaines, enseignement supérieur et formation d'ingénieurs...) est un des leviers majeurs de **création durable de valeur ajoutée** (emploi, investissement, recherche, ouverture sur l'extérieur, ...) pour l'Etat du Parana.

⇒ Problématique: *Quelles visions possibles à long terme pour le développement d'un pôle automotive d'envergure régionale (Mercosur) sur la région de Curitiba ?*

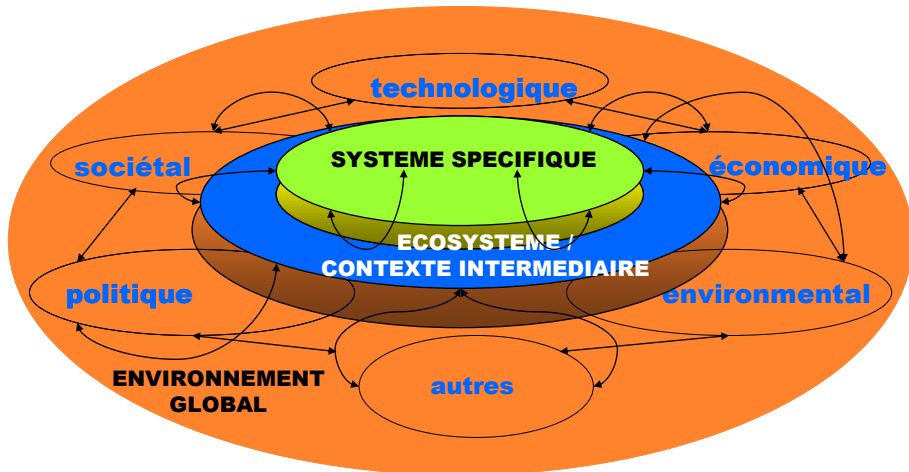
Problématique: *Quelles visions possibles à long terme pour le développement d'un pôle automobile d'envergure régionale (Mercosur) sur la région de Curitiba ?*

- Cet enjeu se situe au delà de la consolidation de la filière (point A/) et de l'intégration progressive d'entreprises locales dans la chaîne productive (point B/).
- Il dépend des ambitions réalistes que l'on peut nourrir à moyen et à long terme pour le secteur automobile au Parana, donc également de l'attractivité et du rayonnement global de la région métropolitaine.

Nota: Le travail sur cet enjeu suppose une très bonne connaissance du secteur, d'avoir apporté un certain nombre de réponses aux questions précédentes. Il nécessite également une participation effective des acteurs concernés qui s'obtiendra d'autant plus facilement que des résultats concrets ont été produits pour les autres enjeux.

Délimiter le sujet et les champs à étudier (1) : approche

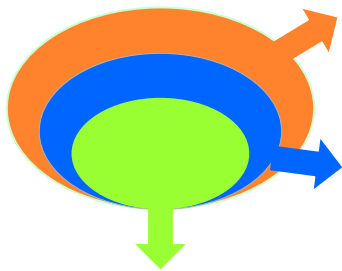
Délimiter le sujet et les champs à étudier: une grille possible



N.Bassaler, PODEPRO 2015

|11

Grille à documenter: illustration pour une organisation



SYSTEME SPECIFIQUE

Ex. Organisation

- Missions, fonctions
- Attributs (identité, valeurs...)
- Système social
- Processus
- Ressources

ENVIRONNEMENT GLOBAL

Ex. Analyse « PESTEL »

Politique
Economie
Social
Technologie
Ecologie
Législation

CONTEXTE D'INTERVENTION

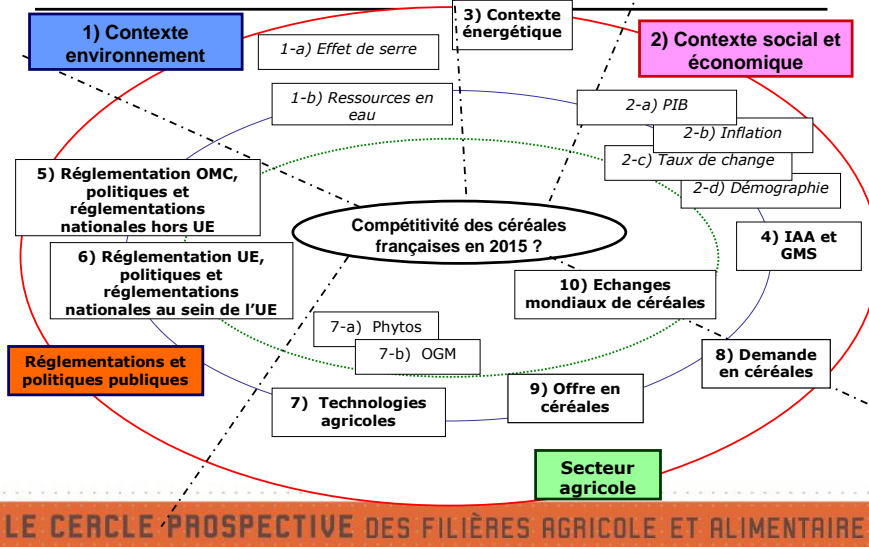
Ex. Modèle des 5 forces (Porter):
 Analyse du contexte concurrentiel



N.Bassaler, PODEPRO 2015

|12

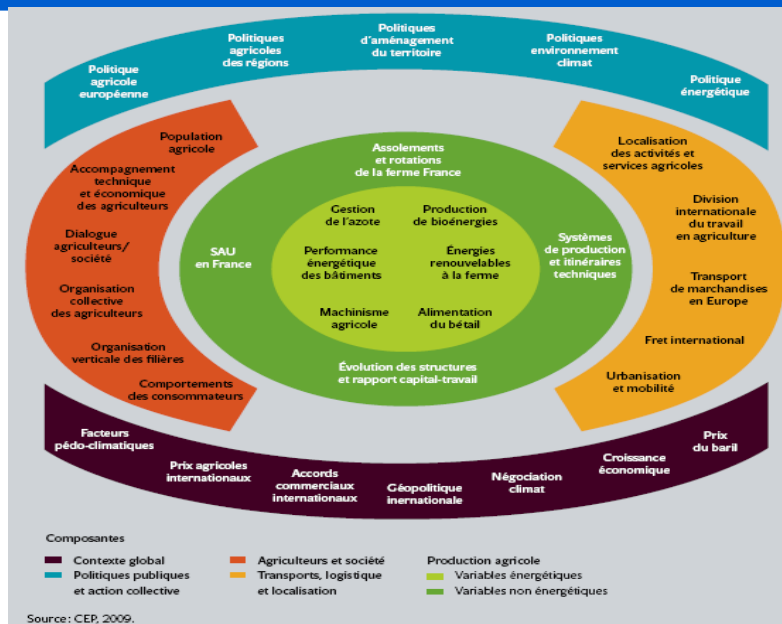
Les facteurs influençant la compétitivité mondiale des productions céréales françaises à l'horizon 2015



N.Bassaler, POEPRO 2015

|13

Le système « énergie et agriculture 2030 »



Source : CEP, 2009.
N.Bassaler, POEPRO 2015

|14

Agriculture et énergie 2030: les variables retenues

CONTEXTE GLOBAL

- Géopolitique internationale
- Négociation climatique internationale
- Accords commerciaux internationaux
- Croissance économique mondiale, européenne et française
- Prix du baril de pétrole
- Prix agricoles internationaux
- Changement climatique et environnement pédo-climatique

AGRICULTEURS ET SOCIÉTÉ

- Population agricole
- Accompagnement technique et économique des agriculteurs
- Modes d'organisation collective des agriculteurs
- Organisation verticale des filières
- Dialogue entre les agriculteurs et la société
- Modes de vie et comportements des consommateurs

TRANSPORTS, LOGISTIQUE ET LOCALISATION

- Logistique et transport de marchandises à l'échelle internationale
- Division internationale du travail en agriculture
- Modalités et coûts du transport de marchandises en Europe
- Urbanisation et mobilité
- Localisation des activités et services agricoles et agroalimentaires

PRODUCTION AGRICOLE

Aspects énergétiques

- Performance énergétique du machinisme agricole
- Gestion de l'azote
- Alimentation du bétail
- Performance énergétique des bâtiments agricoles
- Développement des énergies renouvelables sur les exploitations
- Production de bioénergies

Aspects non énergétiques

- évolution des structures et rapport capital / travail en agriculture
- Surface agricole utile en France
- Assolement et rotations de la « ferme France »
- Systèmes de production

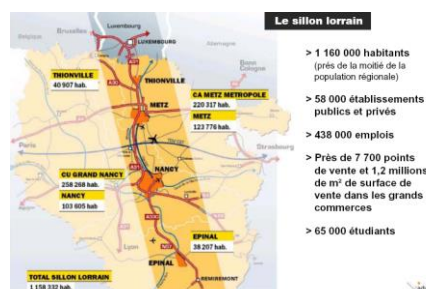
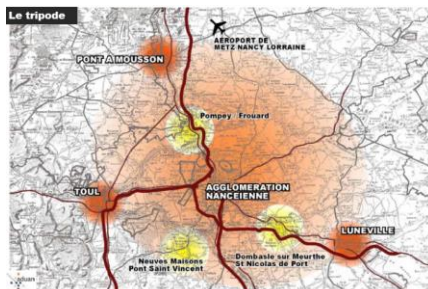
POLITIQUES PUBLIQUES ET ACTION COLLECTIVE

- Politiques environnementale et climatique
- Politique énergétique
- Politiques d'aménagement du territoire
- Politique agricole européenne
- Politiques agricole et de développement local des régions

N.Bassaler, POEPRO 2015

|15

Bien poser le problème: Quelle est l'échelle pertinente ? ...



N.Bassaler, POEPRO 2015

... elle dépend du sujet à traiter

|16

Bien poser le problème: Quel horizon de temps prospectif retenir ?

Court terme

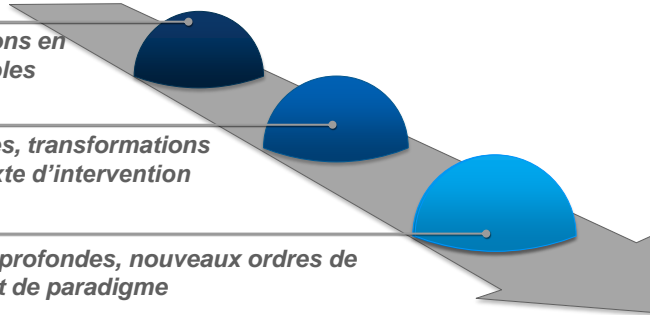
Dynamiques et inflexions en cours, ruptures possibles

Moyen terme

Tendances, incertitudes, transformations structurelles du contexte d'intervention

Long terme

Grandes dynamiques profondes, nouveaux ordres de grandeur, changement de paradigme



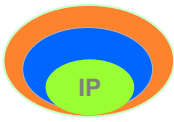
- **Des notions variables selon les secteurs et évolutifs dans le temps**
- **Les discontinuités et les ruptures**
- **Le temps d'intégration/d'appropriation par les acteurs**
- **Les marges de manœuvre des acteurs à préserver**

Avenir d'une organisation

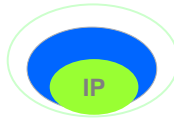
EXEMPLE 2.

L'AVENIR DE L'INSTITUT PASTEUR

Bien poser le problème: Quel est le sujet à traiter ?



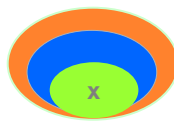
- **Avenir de l'organisation dans son environnement global :**
 ⇒ *Ex. L'Institut Pasteur face aux mutations de recherche mondiale en sciences de la vie*



- **Avenir de l'organisation dans son « écosystème » :**
 ⇒ *Ex. L'Institut Pasteur au sein des organismes de recherche français et européens en sciences de la vie*



- **Avenir de l'organisation par rapport à une problématique spécifique (un enjeu):**
 ⇒ *Ex. L'impact sur le financement de l'Institut Pasteur des évolutions des dons et des legs*



- **Exploration prospective d'une problématique en générale:**
 ⇒ *Ex. L'avenir de la recherche en sciences de la vie*

N.Bassaler, PODEPRO 2015

EX1- INSTITUT PASTEUR

Le problème posé, les objectifs



Identifier et créer les conditions favorables (humaines, techniques, économiques, organisationnelles...) pour le développement de l'Institut Pasteur (IP), de ses missions à moyen et long terme. Elle n'est pas une étude de prospective sur les domaines scientifiques de l'IP.

En termes de processus, il s'agit de:

- se doter d'une **représentation partagée des enjeux pour l'avenir de l'Institut Pasteur** d'ici à 2020/2025,
- identifier les **orientations et alternatives structurantes**, notamment en matière de modèles de production et de valorisation de la recherche, d'attractivité des chercheurs, d'organisation, de taille, de grands équipements, de partenariat...
- construire les **profils institutionnels possibles à long terme** pour l'Institut Pasteur
- **d'établir une vision de long terme préparatoire à un projet stratégique**

N.Bassaler, PODEPRO 2015

| 20

EX1. INSTITUT PASTEUR **G1 : Evolutions de la recherche en biologie dans le monde:**

Une analyse des déterminants en matière de recherche en biologie à moyen et long terme à l'échelle nation^{ale}, europ. et globale (domaines de compétition et partenariats les + structurants, perceptions de l'avenir, acteurs, modèles d'organisation, ...).

Le repérage des **évolutions des modèles d'organisation, des pratiques de valorisation de la recherche**, leurs fondements et logiques au sein des différents centres de recherches et en fonction des pays

L'identification des **enjeux de long terme pour l'Institut Pasteur** et notamment apporter les éléments de réponses, orientations ou alternatives éclairantes à des **questions spécifiques** :

- ➔ *L'ouverture de l'Institut Pasteur sur l'extérieur doit-elle évoluer ? Quels sont les domaines et modalités des futures collaborations européennes et internationales dans les domaines de l'Institut Pasteur? Quels sont les schémas de collaboration ?*
- ➔ *Quels sont les modèles pertinents d'organisation de la recherche à long terme pour l'Institut Pasteur ? Quels grands équilibres entre cohérence globale et décentralisation ?*
- ➔ *La valorisation de la recherche est essentielle pour la diffusion des découvertes et pour le financement de la recherche. Quelle place pour l'Institut dans le jeu mondial des acteurs ? Quels impacts, contraintes ou atouts d'un développement de partenariats ?*
- ➔ *Quel doit être le positionnement à l'international en ce qui concerne le réseau ?*

N.Bassaler, PODEPRO 2015 |21

EX1. INSTITUT PASTEUR **G2: Ressources stratégiques à moyen et long terme**

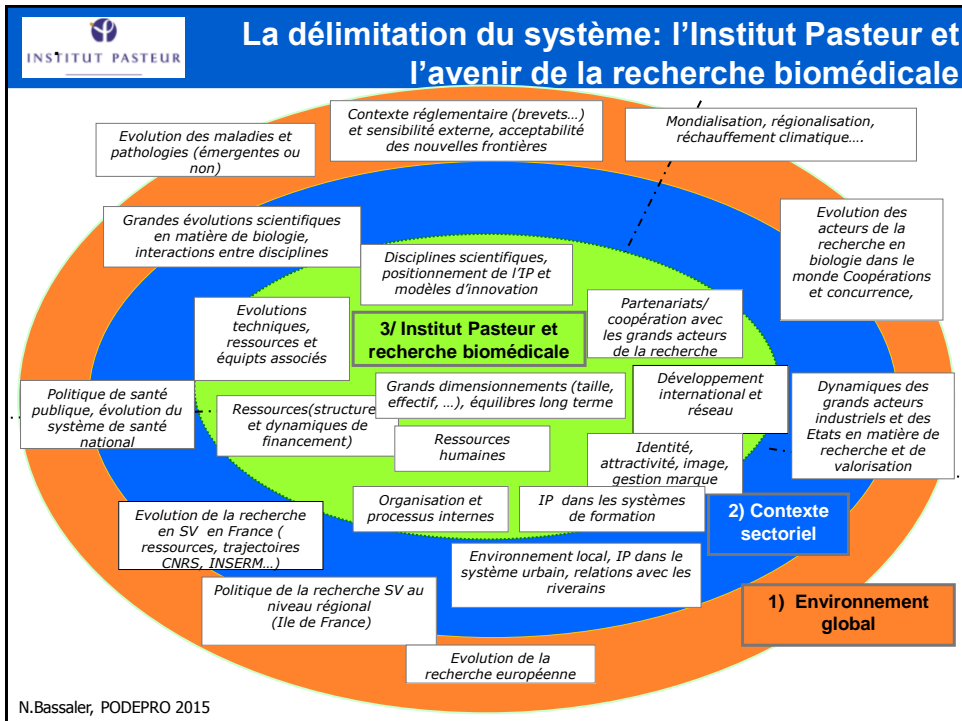
**Les
problématiques à
considérer**

Interactions futures avec les autres domaines scientifiques et de santé et les évolutions des technologies en œuvre
Ressources humaines / compétences
Relations entre l'Institut Pasteur et le système de santé
Grandes inflexions en matière de financement et les grands équilibres associés
Attractivité de l'Institut Pasteur

L'identification des enjeux de long terme pour l'Institut Pasteur et les éléments de réponses, orientations ou alternatives éclairantes à des questions spécifiques:

- ➔ *Quelles synergies demain entre disciplines ? Quels sont les grands équipements nécessaires en propre ou en partenariat ?*
- ➔ *Quels sont les domaines de compétences auquel l'IP devra avoir accès à moyen et long terme ?*
- ➔ *Quels sont les vecteurs qui permettront d'attirer les meilleurs au niveau international ? Quel équilibre entre chercheurs nationaux et étrangers ?*
- ➔ *Quelle serait la place des médecins dans le fonctionnement de l'IP demain ?*
- ➔ *Quelles sont les évolutions en matière de ressources financières et les leviers pour y répondre ?*

N.Bassaler, PODEPRO 2015 |22



Avenir d'une problématique (territorialisée)

**EXEMPLE 3.
RESTAURATION DES FONCTIONNALITÉS ENVIRONNEMENTALES DE L'ESTUAIRE DE LA SEINE À L'HORIZON 2025**

L'estuaire de la Seine: le problème posé (contexte)

Un site sensible et dégradé, fortement artificialisé

- L'exutoire d'un bassin versant qui regroupe 1/3 de la population française et 40 % de l'activité économique nationale
- Un des bassins hydrographiques les plus pollués d'Europe : point d'arrivée de déchets industriels, urbains et agricoles; contamination micro biologique et chimique
- Des infrastructures portuaires (ports de Rouen et du Havre) privilégiant la fonction de navigabilité du fleuve depuis plus d'un siècle
- Importance de l'Estuaire sur l'économie littorale de la région : mélange eau douce - eau marine, distribution sables – vases
- Des impacts sur les courants et donc la morphologie (bancs de sables, ensablement des plages, ...) de l'estuaire et sur ses fonctions biologiques (échanges organiques, nourricerie de poissons,...)
- **Port 2000**, un projet d'infrastructure d'envergure internationale modifie sensiblement l'avenir de l'estuaire: nouveau site portuaire du Havre dédié aux trafics de conteneurs avec un objectif de doublement du trafic conteneurisé global à l'horizon 2020

N.Bassaler, PODEPRO 2015

|25

Le problème posé, les objectifs

Une commande du Conseil de l'Estuaire

- **Objectif: Explorer les possibilités de restauration progressive des fonctionnalités environnementales de l'estuaire à l'horizon 2025, tout en intégrant ses relations (rôles, contraintes, ...) avec le contexte économique et social régional et global**
- Motivations:
 - Dépasionner le dialogue entre acteurs
 - Partager les connaissances
 - Anticiper sur les problèmes de gestion de l'eau dans l'esprit de la Directive Cadre sur l'Eau
- ***Une exigence de la démarche: faire émerger, par construction collective, une vision partagée à long terme des avenir possibles de l'Estuaire et de son état en 2025***

N.Bassaler, PODEPRO 2015

|26

La restauration, les fonctionnalités environnementales: de quoi parle-t-on ?

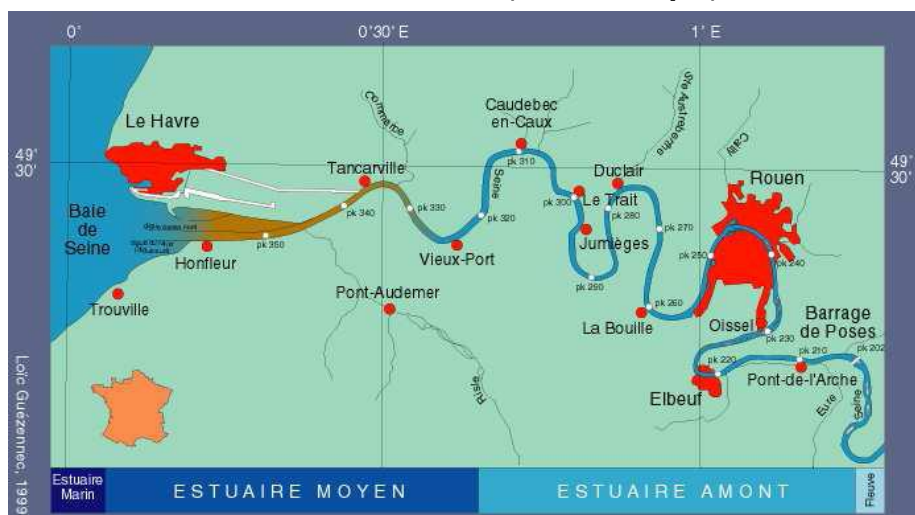
- La restauration cherche à rétablir un écosystème à un stade de fonctionnement antérieur à toute perturbation
- Les fonctions environnementales d'un système estuarien sont de quatre types :
 - ✓ Stockage /transformation /évacuation des contaminants,
 - ✓ nourriceries,
 - ✓ zones de séjour des oiseaux,
 - ✓ et patrimoine naturel

N.Bassaler, PODEPRO 2015

|27

Bien poser le problème L'estuaire de la Seine, de quoi parle-t-on ?

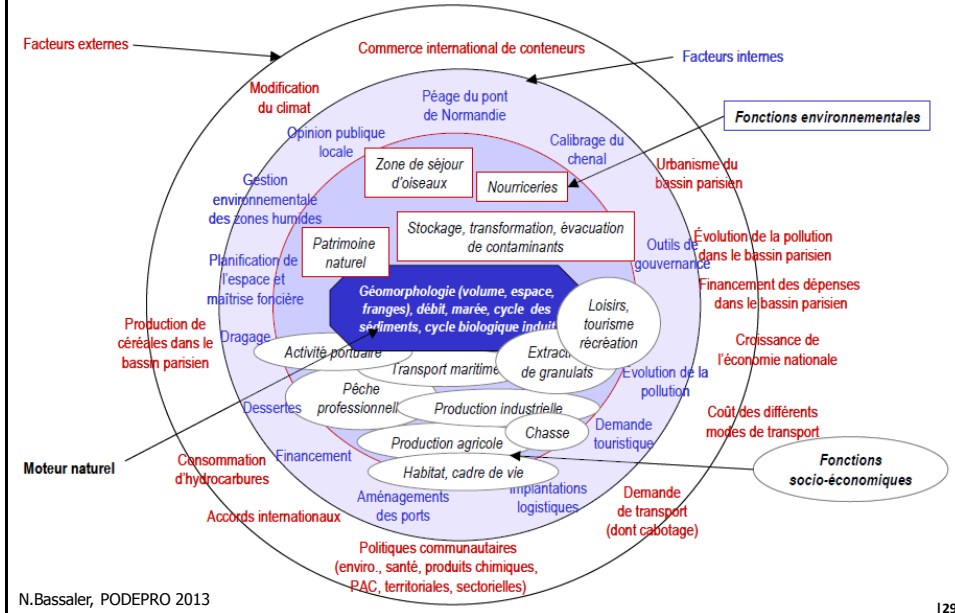
L'Estuaire de la Seine: estuaire marin, estuaire moyen, estuaire amont



N.Bassaler, PODEPRO 2015

|28

Délimiter le "système estuarien dans son environnement"



Délimiter le sujet et les champs à étudier (1) : techniques

Trois techniques, non exclusives

Entretiens préparatoires	Questionnaire rétrospectif et prospectif	Ateliers de prospective©
<ul style="list-style-type: none"> • Expliciter les motivations, le contexte et les objectifs de l'exercice pour le/les commanditaires • Recueillir les attentes et exigences/ des parties prenantes • Réaliser un inventaire de la documentation • Identifier l'expertise mobilisable • Apprécier la pertinence d'engager une démarche 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobiliser les acteurs et experts concernés • Apprécier leur degré d'adhésion / participation à la démarche prospective • Recueillir leurs attentes / démarche • Recueillir de l'information • Contribuer à la délimitation du système prospectif, • Apprécier la pertinence ou non d'engager la démarche 	<ul style="list-style-type: none"> • Lancer la démarche • Mieux définir le problème posé • Simuler en quelques heures un processus de réflexion prospectif et stratégique • Donner confiance • Créer un langage commun autour des enjeux du futur • Définir les modalités pour les suites de la démarche
<p>Une dizaine d'entretiens en face à face</p>	<p>Par courriel et/ou entretiens en face à face Restitution d'une synthèse</p>	<p>Groupes de 10 à 100 personnes ayant un « vécu commun » autour de 2 ateliers génériques</p>

N.Bassaler, PODEPRO 2015

|31

Le questionnaire rétrospectif et prospectif (trame-type)

Dans les X dernières années, quels ont été les principaux facteurs de changement ou d'inerties qui, selon vous, ont affecté votre domaine ?

Ces facteurs de changement ou d'inerties peuvent aussi bien concerner des facteurs pressentis de changement ou d'inerties de tous ordres (technologiques, économiques, réglementaires, politiques, sociaux, organisationnels, ...), des ruptures possibles, des obstacles (dysfonctionnements ...), des projets (intentions ou ambitions) de certains acteurs, etc...

Parmi ces facteurs de changement passés, citez :

- 2-1) ceux qui vous ont surpris
- 2-2) ceux que vous aviez anticipés, ou auxquels vous étiez préparés

Avec le recul, quels ont été, à votre avis ? :

- 3-1) les réponses appropriées
- 3-2) ce qu'il n'aurait pas fallu faire
- 3-3) ce qui aurait du être fait

Quels sont les facteurs de changement majeurs, qui, selon vous, pourraient se produire à l'horizon H et affecter considérablement votre domaine ?

Au vue de ces évolutions futures, quels sont, selon vous, les principaux atouts et handicaps de l'organisation XX ?

Comment l'organisation XX se prépare-t-elle à ces évolutions futures ?

N.Bassaler, PODEPRO 2015

|32

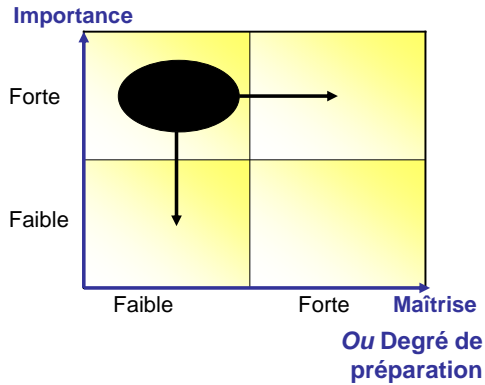
Atelier de prospective: anticiper les changements, inerties

Lister les changements et inerties pressentis, souhaités ou redoutés à l'horizon 2XXX

Hierarchiser ces items en fonction de l'importance de leur impact

Apprécier la maîtrise ou le degré de préparation de l'organisation face à ces principaux items

Identifier leurs conséquences sur votre organisation et formuler les enjeux majeurs pour l'avenir



Proposer 5 à 10 actions concrètes

Trames d'Ateliers à télécharger gratuitement : <http://www.lapropective.fr/dyn/francais/ouvrages/nelletrameatelier5.pdf>
N.Bassaler, PODEPRO 2015

33

Atelier de prospective: chasser les idées reçues

Une idée reçue, fondée ou non, est généralement admise sans qu'il soit nécessaire d'argumenter ou de la justifier

Lister les idées reçues qui circulent dans votre domaine concernant votre organisation/ votre sujet et son environnement aujourd'hui et à l'horizon 2XXX



Hierarchiser ces idées reçues en fonction de l'importance de leur impact sur les comportements et stratégies futures des acteurs internes/externes

Arguments « pour », ce qui *confirme* chaque idée reçue principale

Arguments « contre », ce qui *infirme* chaque idée reçue principale

Synthèse et leçons à tirer

Proposer 5 à 10 actions concrètes

Trames d'Ateliers à télécharger gratuitement : <http://www.lapropective.fr/dyn/francais/ouvrages/nelletrameatelier5.pdf>
N.Bassaler, PODEPRO 2015

34

Avenir d'un territoire

EXEMPLE 4. LE PAYS BASQUE À L'HORIZON 2010

*Exemple - Ateliers du Pays basque (extraits)
Lancer le processus, bien poser le problème, mobiliser les acteurs,
choisir la démarche*



La demande initiale, ses objectifs

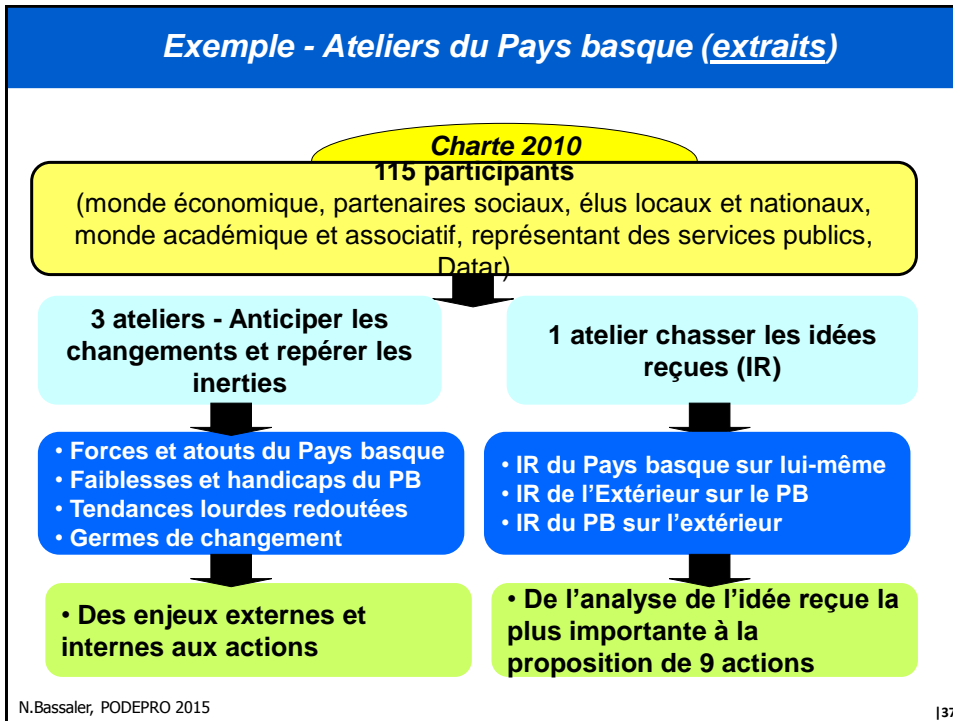
- *Février 1992 : le besoin exprimé par l'Etat*
- **Répondre à la demande d'un schéma directeur d'aménagement « Pays Basque »**
- **Nécessité d'inscrire les documents d'urbanisme dans une perspective plus large**

**Un territoire majeur pour l'aménagement national / européen:
*extrême densité d'enjeux***

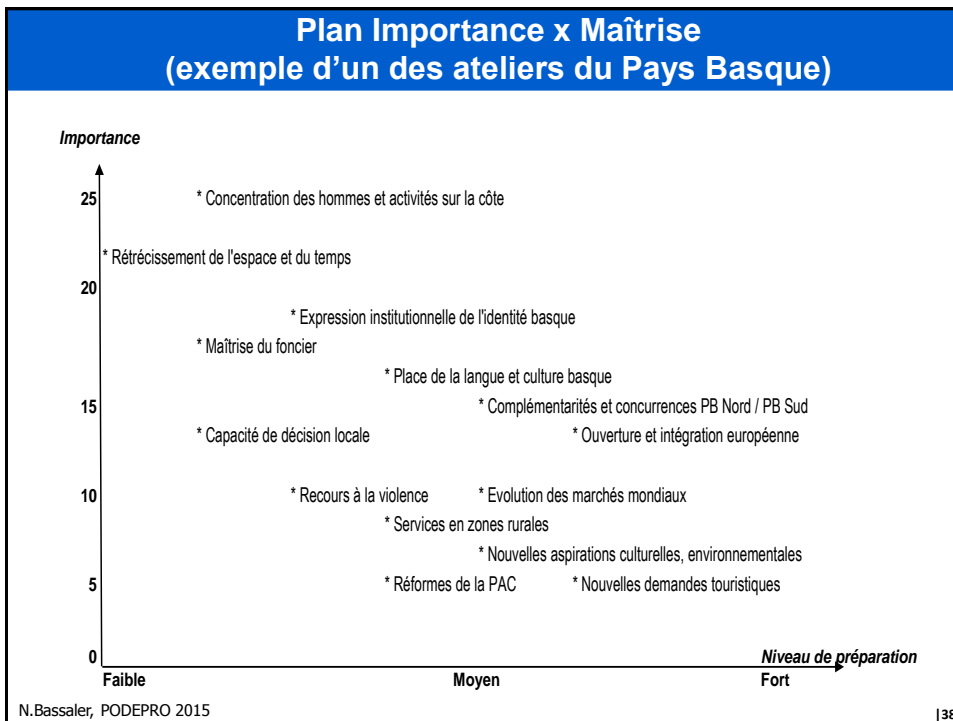
Difficultés :

- Absence de références « Pays Basque »,
- Pas de syndicat intercommunal des 157 communes du Pays Basque,
- Peu de dialogue entre acteurs (côte/intérieur, socioprofessionnels/élus, services de l'Etat très dispersés)
- Un territoire sensible, théâtre des confrontations idéologiques
- Nombreux projets promis, esquissés ou approfondis mais tous avortés

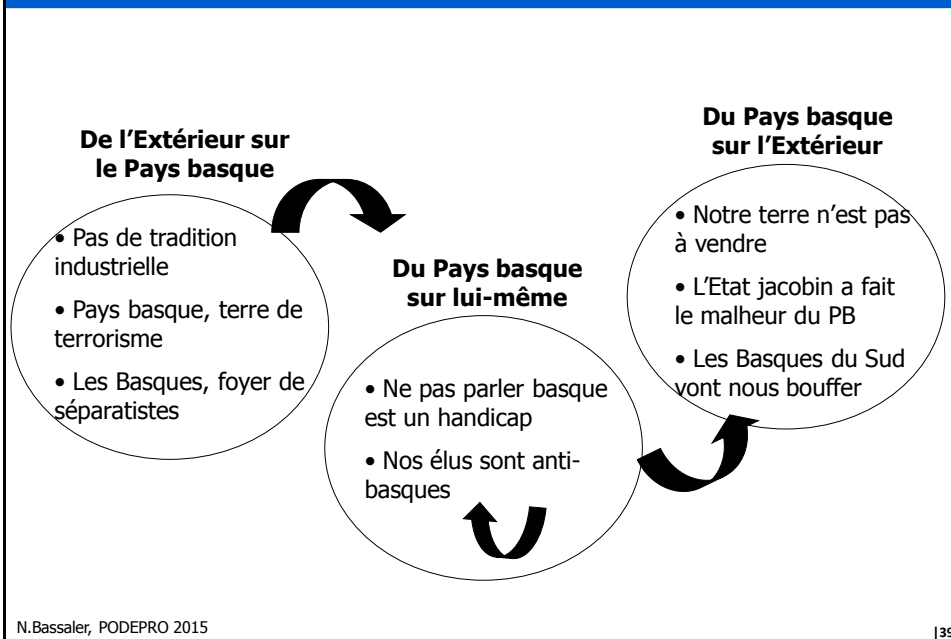
Exemple - Ateliers du Pays basque (extraits)



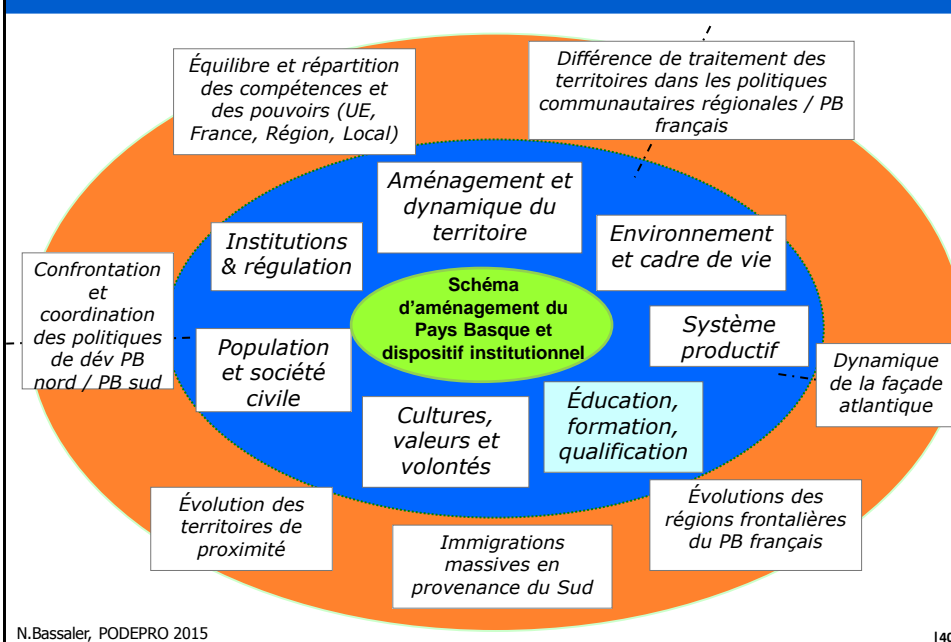
Plan Importance x Maîtrise (exemple d'un des ateliers du Pays Basque)

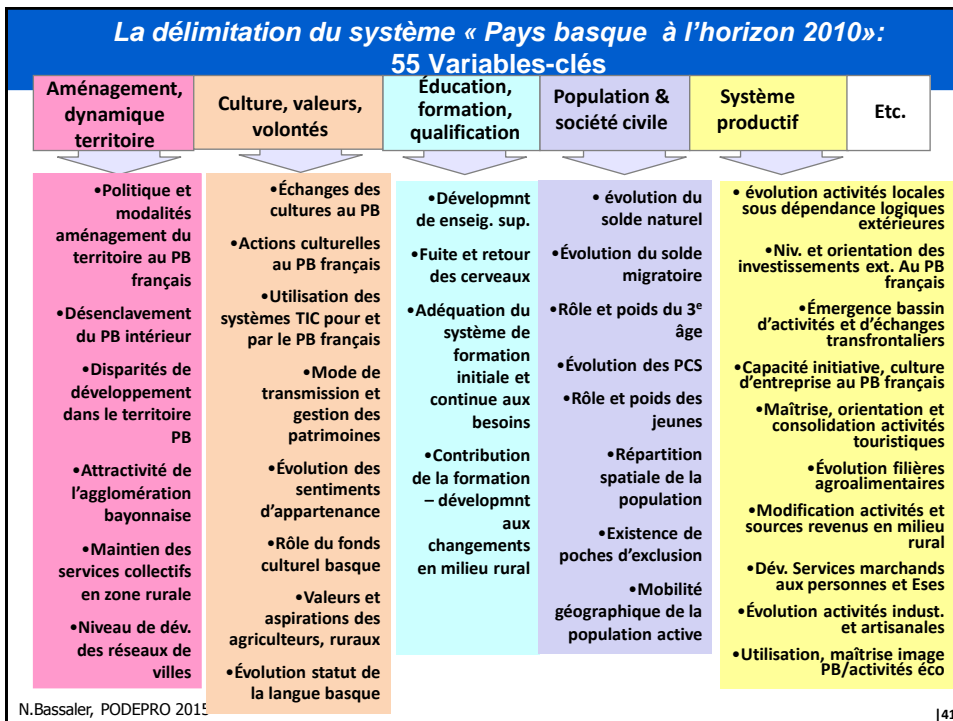



**Résultats des ateliers changements, inerties – Pays basque 2010
(extraits)**



**La délimitation du système « Pays basque à l'horizon 2010 »:
14 dimensions**







Prospective à 15 ans de l'évolution de la consommation alimentaire et des produits laitiers (CNIEL)

EXERCICE DIRIGÉ

N.Bassaler, PODEPRO 2015 | 42

Objet initial de la démarche

- *Le comité d'orientation stratégique communication du CNIEL a demandé à l'OCHA (Observatoire CNIEL des Habitudes Alimentaires) de mettre en place une démarche de prospective participative au sein de la direction de la communication du CNIEL.*
- *Explorer les futurs possibles à 15 ans de l'évolution de la consommation alimentaire et des produits laitiers et ce en fonction des évolutions de l'environnement général et des filières*
- *Ses incidences sur le positionnement et la stratégie de communication du CNIEL (par catégorie de produits) et les priorités de l'OCHA*

Exercice: à partir de cette demande formulée par le CNIEL:
 1°/ Identifier le système spécifique (travail en séance plénière)
 2°/ Identifier des composantes du contexte et de l'environnement général (travail en binôme 15')

Grille à documenter

