

DREAL

Pays de la Loire

service
connaissance
des territoires
et évaluation

Juillet 2012

Prospective territoriale

Les processus de travail collectif

Pourquoi et comment les mettre en place ?

**OUTILS
ET REPÈRES**

Collection
n° 14



PRÉFET
DE LA RÉGION
PAYS DE LA LOIRE

direction régionale de l'environnement, de l'aménagement
et du logement Pays de la Loire

La prospective repose sur des processus de travail collectif, qui prennent souvent, mais pas exclusivement, la forme d'ateliers de prospective¹. Dès lors qu'il est pluridisciplinaire, systémique² et intègre le temps long, le travail collectif présente de nombreux intérêts. En réunissant des participants d'horizons très divers autour d'un projet, il stimule à la fois leur réflexion et leur pouvoir de proposer des idées pertinentes. Tout l'art réside dans la capacité à constituer les groupes de prospective, à définir les conditions de leur travail et à en reconnaître la valeur.

LES OBJECTIFS DU TRAVAIL COLLECTIF

Les participants aux ateliers sont des producteurs, non des consommateurs de réflexion, qui vont repérer ensemble, grâce aux échanges, ce qui pourrait évoluer.

La mission qui leur est confiée doit faire l'objet d'un portage institutionnel fort : lettre de mission (cf. encadré sur la charte du travail de groupe), accueil par une des personnalités de la vie locale, etc.

Outil : LA CHARTE DU TRAVAIL DE GROUPE

Une charte de travail (ou lettre de mission), qui rappellera les objectifs, les valeurs du groupe, les attentes du pilote, sera diffusée au début du processus. Elle définira également les conditions de travail.

Les démarches de prospective qui sollicitent seulement des savoirs ne peuvent déboucher sur l'action car, de démarches de prospective réussies, naissent de nouvelles manières de procéder. Certes, lors d'un exercice de prospective, les participants acquerront des connaissances nouvelles mais ils s'interrogeront aussi et surtout sur leurs attitudes, leurs comportements, leur préjugés et leurs manières d'agir. Le travail collectif de prospective présente ainsi l'intérêt de les faire réfléchir individuellement aux représentations qu'ils se font de leur environnement, avant de repérer collectivement les signaux faibles et de s'étonner de faits insolites.

LA CONSTITUTION DES GROUPES DE TRAVAIL pluridisciplinaires

La constitution de groupes pluridisciplinaires est primordiale car, à la fois, elle ouvre des horizons et donne de la légitimité aux travaux qui seront produits. Elle nécessite de rechercher des participants issus de milieux très divers et complémentaires. La vision prospective devient ainsi plus riche, notamment en scénarios de ruptures.

Constituer des groupes de travail qui combinent différentes légitimités facilitera également le passage, en temps voulu, des scénarios aux plans d'action effectifs.

Les personnes sont choisies, certes pour leurs connaissances, leur capacité à écouter, échanger et synthétiser, mais également pour leur souhait de participer à une démarche de prospective. Elles ne sont pas choisies pour l'organisation qu'elles pourraient représenter mais pour leurs qualités personnelles. Il est ainsi fréquent de dire que les participants ont été choisis « intuitu personae³ ».

Constituer un groupe se fait indépendamment de toute recherche pour obtenir la faveur ou l'adhésion d'une institution à la démarche.

Favoriser la participation du plus grand nombre est un signe d'ouverture. Accepter ceux qui demandent à participer permet d'accueillir les plus motivés qui d'eux-mêmes veulent donner de leur temps mais ces candidatures spontanées posent la question de la taille critique d'un atelier.

Quelle en est la taille idéale ?

Le plus souvent, les bureaux d'études en prospective limitent le nombre de participants à une vingtaine. Selon les objectifs poursuivis, il reste envisageable d'en accroître le nombre. Des travaux en sous-groupes sont alors à prévoir dans une salle, dont la capacité et la disposition sont adaptées. Ils sont

1 Les ateliers de prospective sont une marque et un procédé, déposés par le professeur Michel Godet.

2 Qui a pour principe de décloisonner les visions que chacun a de son territoire, d'éviter les approches sectorielles, de faire des liens entre les différentes facettes d'un territoire (insister sur les relations entre, par exemple, les comportements économiques et la localisation de l'habitat)

3 En fonction de la personne (c'est à dire pour elle-même)

toujours suivis de restitution à l'ensemble du groupe plénier, qu'ils aient ou non travaillé sur le même sujet.

Faut-il confier au prestataire le soin de les constituer ?

Le souhait de le faire est souvent exprimé dans les cahiers des charges. Dans la réalité, le prestataire, qui ne connaît pas encore le contexte local, peut au mieux suggérer des pistes mais il reviendra toujours au porteur de la démarche prospective le soin de choisir et d'assumer ces choix.

Faut-il mettre en place des ateliers thématiques ?

Par principe, il faut se garder de segmenter la réflexion prospective. Cependant, lorsqu'un thème est complexe et sous réserve qu'il soit traité en relation avec les autres spécificités du territoire, lui dédier un atelier spécifique fera avantageusement progresser la réflexion collective.

Quelle est la place réservée aux décideurs ?

Quelle est la place réservée aux **décideurs** ? Certes, leur participation à la réflexion prospective facilite le passage à l'action mais, parce que les ateliers sont des espaces où l'expression doit rester libre, certains prestataires recommandent que les décideurs ou les élus soient exclus des ateliers, afin qu'ils n'exercent pas de pressions sur les autres participants. Dans la réalité, cette crainte peut être écartée dès lors que l'animateur applique les valeurs d'ouverture qui guident le travail de groupe (cf. point suivant) et s'engage ainsi à écarter les positions partisans trop affirmées et à tempérer les positionnements hiérarchiques qui s'exercent à l'extérieur des ateliers.

Quelle est la place réservée à l'expert ?

Quelle est la place réservée à l'**expert** ? Sa présence permet aux travaux de disposer de connaissances solides pour imaginer le long terme. Elle prévient l'irrationalité des échanges, sans toutefois réduire la place qui revient à l'imagination. L'expert accepte ainsi d'aborder des sujets dont il n'est pas spécialiste ou de croiser son domaine d'expertise à d'autres pour construire collectivement une vision systémique de l'avenir. La prospective sectorielle très spécialisée en particulier le rend indispensable.

Le bureau d'étude, recruté pour ses compétences en prospective, est le plus souvent un généraliste qui privilégie l'approche systémique des ateliers de prospective. Pour rendre compatibles ces deux logiques, il faut veiller, à chaque étape, à diffuser et croiser le travail de l'expert avec d'autres sujets.

Il existe différents outils pour réserver une place à l'expertise. Certains mettent plutôt en évidence les idées à la marge dans le but de repérer des germes de changement et d'interroger les idées reçues (*abaque de Reignier*, entretiens individuels, etc.). A l'inverse, d'autres recherchent progressivement à faire se converger des opinions et naître un consensus (*Delphi*).

LES VALEURS DU TRAVAIL COLLECTIF

Plus le porteur de projet accordera de la valeur au travail collectif, plus ceux à qui il l'aura confié se sentiront valorisés dans leur travail de production et le soigneront. Valoriser le groupe de travail signifie lui donner les moyens de s'organiser et de produire dans de bonnes conditions. Aussi, le commanditaire des travaux de groupe, le porteur de projet et l'animateur ont un rôle crucial à jouer pour :

1. Rester précis sur les attentes

Chacun doit trouver sa place dans le groupe, comprendre le sens de la démarche et le rôle de chacun, savoir quelle contribution est demandée, le temps à y consacrer, etc.

La charte du travail collectif y contribue mais le rappel régulier des objectifs par le porteur du projet et l'animateur reste indispensable.

2. Lui offrir des conditions matérielles adaptées

Cf. page 4, point concernant ces conditions matérielles

3. Encourager la libre expression

Les opinions isolées se respectent parce qu'elles sont susceptibles d'annoncer des germes de changement. La possibilité de les argumenter est indispensable (*Abaque de Reignier*).

4. Offrir au groupe les moyens de garder la trace de son travail

Garder la trace d'un travail collectif signifie lui conférer de la valeur et respecter ceux qui le produisent. Or, la circulation de l'information s'organise très tôt, avant même de débiter les travaux collectifs. Durant les réunions, des rapporteurs et des animateurs sont systématiquement désignés. Des comptes-rendus détaillés sont diffusés, éventuellement à partir d'enregistrements. Les plates-formes virtuelles (cf. encadré, page 4) sont un moyen de faciliter aujourd'hui la diffusion et la production du travail collectif, sous réserve que leur utilisation soit préalablement bien définie.

5. Le former

Pour comprendre ce qui est attendu de lui, chaque participant doit s'approprier la méthode prospective. Il est judicieux de prévoir un temps de formation à la prospective soit au lancement de la démarche, soit au début de chaque étape importante de l'exercice. Ces moments de formation permettent de diffuser les principes fondamentaux de la prospective, encouragent les participants à raisonner selon une logique fondée sur l'anticipation et les aident à percevoir l'utilité, pour les décideurs, d'un travail collectif sur les futurs. Une formation-action (apprendre en faisant) présente l'avantage de ne pas alourdir la démarche de prospective puisqu'elle apporte progressivement des connaissances et des méthodes, en fonction des besoins des participants.

Outil : LA FORMATION A LA PROSPECTIVE

Former à la prospective, soit lors d'un séminaire de lancement, soit tout au long de la démarche, est l'occasion de placer tous les participants sur un même pied d'égalité, tout en créant une dynamique de groupe.

6. Laisser le groupe s'organiser et trouver son rythme de travail tout en lui rappelant les attentes, si des incertitudes apparaissent.

7. Ne pas l'interrompre

L'interrompre signifierait interférer dans son travail. Dès lors qu'un travail lui a été confié, le groupe doit disposer du temps nécessaire pour y travailler, sans discontinuité.

L'ATELIER ET LES AUTRES INSTANCES

Le positionnement de l'atelier de prospective, par rapport aux autres instances collectives, est précisé dès sa constitution (par exemple dans la charte). A titre d'exemple, ces autres instances collectives peuvent être :

- le *comité de pilotage* : en charge du pilotage institutionnel, il regroupe les financeurs de l'exercice, les décideurs ainsi que les partenaires incontournables. En confiant le travail de prospective à un groupe, il lui accorde sa confiance. Le crédit dont disposera le groupe sera d'autant plus fort que le comité de pilotage aura confiance dans ses capacités à répondre à la mission confiée.
- le *comité technique* : il suit et organise la démarche, pour le compte du comité de pilotage. Il est composé du chef de projet, de son équipe technique, du prestataire, des assistants au maître d'ouvrage, etc.
- d'autres instances sont possibles. Ainsi, certaines structures créent, au lancement de la démarche, un *référentiel de pilotage* des travaux de prospective. Il favorise les complémentarités nécessaires entre pilotage « institutionnel » et « pilotage technique » et mesure tout au long des travaux jusqu'à quel point les résultats souhaités ont été effectivement atteints.

LES CONDITIONS MATERIELLES

Le travail des groupes (contenu, attentes, lieu et calendrier : cf. point suivant) se planifie, de son lancement à son achèvement.

Une plate-forme d'échanges numériques, développée dès le début des ateliers, présente de nombreux avantages (cf. encadré).

Outil : LA PLATE-FORME D'ECHANGES NUMERIQUES

Une plate-forme d'échanges dématérialisés est un outil utile aux participants puisqu'elle favorise l'échange et la conservation de documents de travail, le dialogue inter-sessions. Elle permet également la mise à jour des agendas, le rappel de rendez-vous, la correction en ligne des comptes-rendus, etc.

Chaque session de travail doit laisser le temps aux participants de se retrouver, de se fixer des objectifs, d'échanger, de restituer des éventuels travaux en sous-groupes. L'expérience montre que consacrer une journée complète favorise la mise en place d'un bon rythme de travail qui conjugue temps d'accueil, rappel des objectifs, débats, bilan, pauses.

Les pauses sont indispensables. Outre qu'elles respectent le rythme biologique des individus et favorisent la vie sociale du groupe, elles s'avèrent souvent productives puisqu'elles sont l'occasion de constituer spontanément de nouveaux sous-groupes qui poursuivent les échanges de manière moins formelle et nourrissent ainsi la suite des travaux. Des idées majeures peuvent ainsi naître puis être partagées durant ces pauses.

Faut-il financer la participation aux travaux de groupe ?

Cette question est à débattre avec la collectivité gestionnaire, en gardant en mémoire que, s'il est judicieux de couvrir les frais d'hébergement, de restauration, de déplacement, éventuellement de garde d'enfants que la participation à un atelier nécessite d'engager réellement, monnayer la disponibilité des participants peut au contraire susciter des réserves et soulever des polémiques.

LE CALENDRIER

Les démarches trop longues dans le temps sont à éviter. Il est préférable de réunir le groupe sur moins d'une année et éviter que son travail ne connaisse des essoufflements.

Fixer longtemps à l'avance et respecter le calendrier des ateliers (dates et lieux), avant de lancer la démarche, aide chaque participant à s'organiser pour être présent.

LES SUPPORTS ET OUTILS D'ANIMATION ET DE COMMUNICATION

Une communication performante

Des supports de communication soignés favorisent l'appropriation des connaissances, enjeux, scénarios ou actions stratégiques : synthèses écrites, cartographiées ou imagées des résultats, logo ou charte graphique spécifiques, site Internet, film, etc.

Leur réalisation et les conditions de leur diffusion s'anticipent en amont des ateliers, sans en attendre le dernier.

Les outils du travail de groupe

De nombreux outils existent qui sont, pour certains, ceux de la conduite de réunion et de l'animation de groupe. L'équipe-projet et l'animateur ne s'imposeront pas de tous les utiliser dans un ordre préétabli mais en choisiront certains, en fonction de la progression des travaux, des attentes particulières exprimées en sous-groupe, des éventuels nœuds de blocage, etc.

Citons, à titre d'exemples, :

- un travail de repérage et d'échanges sur les représentations (les idées reçues et les valeurs) individuelles ou collectives, qui conditionnent les visions du futur,
- une analyse du jeu des acteurs (pour repérer les conflits potentiels ou les liens de connivence entre décideurs qui ne seront pas neutres sur les scénarios),
- un *abaque de Reignier* (pour permettre à chacun, à partir d'une même affirmation, d'argumenter un point de vue),
- une méthode *Delphi* (pour rechercher des consensus ou des convergences de points de vue),
- un *métaplan* (également appelé *brainstorming*, pour faire naître des idées ou défricher les connaissances sur un sujet), etc.

LES EFFETS ORGANISATIONNELS DU TRAVAIL COLLECTIF

Un exercice de prospective modifie les pratiques et les façons de faire. Il questionne les structures

organisationnelles, à la fois durant l'exercice et à leur issue.

1. Comment s'organiser pour conduire l'exercice de prospective, le temps de sa durée et faut-il pérenniser cette nouvelle manière de faire ?
2. A l'issue des travaux, est-il nécessaire d'adapter son organisation, pour faciliter des prises de décisions et rester logique avec les conclusions que le décideur tire des résultats ? Comment mobiliser et organiser les moyens humains et financiers pour préparer le futur et aller dans le sens d'un scénario choisi ? Si, par exemple, le décideur met en place un nouveau système de pilotage qui s'appuie majoritairement sur des outils numériques de travail collaboratif, que faire des modes traditionnels d'organisation qui existaient jusqu'à présent ?

ET APRÈS ? FAUT-IL MAINTENIR OU NON L'EXISTENCE D'UNE INSTANCE DE TRAVAIL COLLECTIF ?

Les ateliers sont généralement des moments forts pour les participants qui expriment parfois le souhait de disposer d'autres occasions de se réunir à intervalles réguliers. Les motivations pour se donner rendez-vous dans un ou deux ans sont à discuter collectivement, en fin de démarche.

A la suite des travaux de prospective, satisfaire cette demande et recréer cette ambiance particulière de travail permettent d'atteindre un ou plusieurs des trois objectifs suivants :

1. dresser un bilan pour capitaliser les pratiques développées lors de ce travail collectif,
2. participer à un dispositif de veille,
3. suivre la mise en œuvre d'un plan d'actions commun.

La veille en particulier permet de maintenir l'intérêt pour la réflexion prospective et constitue un réel outil de management pour les décideurs, à condition d'identifier la personne ou la structure qui en aura la charge.

Le suivi des stratégies d'action semble également une bonne occasion de réunir à nouveau le groupe de travail mais, dans la pratique, il faut néanmoins s'assurer que la décision restera bien entre les mains d'un décideur, libre de faire ses choix.

Photo de couverture : Travail en commission au Sénat © Laurent Mignaux/METL-MEDDE

Direction régionale
de l'environnement,
de l'aménagement
et du logement
**Service de la connaissance
des territoires et de
l'évaluation**
34, place Viarme
BP 32205
44022 Nantes cedex 1
Tél : 02.40.99.58.28
Fax : 02.40.99.58.27