



**HAL**  
open science

## Vision future, ambitions et plan à long terme pour le groupe X : réflexions et proposition

Michel Godet, Pierre Chapuy, Francis Meunier

### ► To cite this version:

Michel Godet, Pierre Chapuy, Francis Meunier. Vision future, ambitions et plan à long terme pour le groupe X : réflexions et proposition. [Rapport de recherche] Centre national de l'entrepreneuriat (CNE). 2001, 10 p. hal-02185172

**HAL Id: hal-02185172**

**<https://hal-lara.archives-ouvertes.fr/hal-02185172v1>**

Submitted on 16 Jul 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**LG**

**LIP**

**1**

**GERPA**

*1 rue de Turbigo - 75001 PARIS  
tél. : 01 42 33 33 52 ; fax : 01 42 33 56 45*

***Vision future, ambitions et plan à long terme  
pour le Groupe X***

***Réflexions et proposition***

**Sommaire**

**1) Notre Charte de consultants (philosophie, valeurs, démarches)**

**2) Une vision future, des ambitions et un plan à long terme  
pour le Groupe X**

**3) Nos références d'accompagnement similaires**

**4) Ce que nous vous proposons**

Cette note s'appuie sur le contenu des échanges que nous avons eus ensemble, le jeudi 7 juin 2001. Elle restitue ce que nous avons compris de votre demande concernant :

- L'accompagnement du Comité de Direction pour la définition d'un Plan de Développement à Long Terme du Groupe X, dans le contexte d'une organisation en filiales, d'importances inégales, ayant chacune son dispositif de plan à moyen terme.
- Notre expérience et nos références en matière d'accompagnement de directions d'entreprises pour l'élaboration d'une vision prospective et stratégique.
- Notre proposition de démarche, compte tenu du contexte rappelé et des objectifs formulés par le Groupe de Pilotage : caractère fermé et confidentiel des réflexions, efficacité des réunions de travail, approches innovantes mais rigoureuses et efficaces ayant déjà fait leurs preuves.

Ce n'est qu'au vu de ces résultats, et dans un deuxième temps seulement, que cette démarche de prospective stratégique pourra être étendue aux principaux dirigeants de filiales puis à leurs collaborateurs, dans le but de permettre l'appropriation et pour renforcer la cohérence des plans à moyen terme des filiales avec la vision et les ambitions à long terme du Groupe X.

Avant de développer ces trois points, nous souhaiterions rappeler quelques éléments concernant notre philosophie d'intervention en entreprise, ainsi que les valeurs et les principes qui nous animent et qui constituent notre Charte de consultants.

## **1. Notre Charte de consultants (philosophie, valeurs, démarches)**

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.

### ***De l'anticipation à l'action par l'appropriation***

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.

En d'autres termes, si la vision globale, volontariste et à long terme s'impose pour donner un sens à l'action, cela ne suffit pas. La prospective s'attache aussi à voir "loin, large et profond" (Gaston BERGER), mais également autrement et ensemble. Parallèlement, cette "indiscipline intellectuelle" a aussi besoin de rigueur.

### ***Des méthodes pour structurer la réflexion et réduire les incohérences***

La complexité des problèmes et la nécessité de les poser collectivement imposent le recours à

des méthodes aussi rigoureuses et participatives que possible pour les reconnaître et faire accepter leurs solutions. Les modèles sont des inventions de l'esprit pour représenter un monde qui ne se laissera jamais enfermer dans la cage des équations. Telle est la conviction qui nous anime : utiliser toutes les possibilités de la raison, tout en connaissant ses limites, mais aussi ses vertus. Il n'y a pas opposition mais complémentarité entre intuition et raison.

Les outils de la prospective stratégique sont utiles pour stimuler l'imagination, réduire les incohérences, créer un langage commun, structurer la réflexion collective et permettre l'appropriation. Cependant, les outils ne doivent pas se substituer à la réflexion ni brider la liberté des choix. Aussi nous luttons pour éliminer deux erreurs symétriques : ignorer que le marteau existe quand on rencontre un clou à enfoncer (c'est le rêve du clou) ou, au contraire, sous prétexte que l'on connaît l'usage du marteau, finir par croire que tout problème ressemble à un clou (c'est le risque du marteau).

### ***Le consultant ne doit pas penser à la place des autres mais les aider à penser***

Le processus d'appropriation vaut aussi pour le consultant dans sa relation à l'entreprise : il n'est pas là pour penser à la place de son client, mais pour l'aider à se poser les bonnes questions, à formuler des réponses aussi cohérentes et complètes que possible. Le consultant est d'autant moins tenté de penser à la place de ses clients qu'il n'est pas spécialiste de leur domaine. Le consultant apporte son œil neuf, son ouverture sur l'extérieur (connaissance d'autres secteurs) et sa capacité d'impertinence afin de mettre en lumière les éventuelles contradictions dans les raisonnements ou les zones d'ombre. Il intervient en tant que de besoin et s'appuie sur les ressources internes.

### ***Valoriser les compétences de l'entreprise et renforcer ses leaderships par l'innovation***

Quelles que soient les incertitudes sur l'avenir, toutes les entreprises sont confrontées aux mêmes enjeux, aux mêmes ruptures. Ce qui fait la différence est leur capacité interne à relever les défis en s'appuyant sur leurs compétences (valeurs, savoir-faire, métiers). Les facteurs de développement d'une entreprise sont d'abord endogènes et pour une organisation, comme pour un individu, la connaissance de ses forces les augmente et la connaissance de ses faiblesses les réduit.

C'est la raison pour laquelle, afin de se poser efficacement les questions Q1 : que peut-il advenir ? Q2 : que puis-je faire ? Q3 : que vais-je faire ? puis Q4 : comment le faire ? il faut au préalable répondre à Q0 qui suis-je ? Pour une entreprise cela consiste à :

- analyser sa trajectoire passée et présente,
- élaborer le diagnostic de sa situation présente,
- se donner une vision souhaitée pour le futur.

La construction de son arbre des compétences du passé, du présent et du futur est, pour l'entreprise, un auxiliaire précieux pour répondre à cette question Q0.

Les éléments de cette Charte nous paraissent être en phase avec les principes organisationnels de subsidiarité, d'autonomie, de collégialité et de transversalité du Groupe X. Par ailleurs, nous constituons nos équipes, et d'une certaine manière nous choisissons nos clients, sur la base de

trois clefs : la loyauté, la compétence et le plaisir de l'esprit. La relation de confiance et d'estime réciproque que nous entretenons, depuis 15 ans, avec les dirigeants de X montre que ces conditions propices existent déjà.

## **1. Une vision future, des ambitions et un plan à long terme pour le Groupe X**

---

### ***Notre compréhension de votre demande***

Le Comité de Direction de X (Société de Participation Industrielle) souhaite mettre en place, à son niveau, une démarche de Plan Long Terme (PLT). Le Comité de Pilotage est mandaté pour préparer la réflexion sur la nature et le contenu du PLT, et proposer, au Comité de Direction, un appui extérieur.

Alors que X reste attachée à des valeurs de confidentialité et que le Groupe n'a jamais fait appel, pour ce genre de démarche, à un cabinet externe, il s'agit également d'apprécier la pertinence et les bénéfices à retirer de la prospective.

### ***La planification chez Z SA et son contexte pour X***

Un processus de planification existe déjà chez Z SA, la principale filiale de X, qui, avec 22 milliards de francs de chiffre d'affaires, représente près de 85 % des ventes.

Les démarches de PLT mises en place au niveau des filiales sont calées sur un horizon de trois ans et adoptent une procédure glissante. Elles sont déclinées, avec des adaptations, par branche, par métier, par pays et par continent (Europe, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Asie-Pacifique).

La structure du Groupe, de type holding industriel, entièrement détenu par la famille Z, et possédant 54 % du capital avec 75 % des droits de vote de Z SA, constitue un élément de cadrage important pour déterminer les objectifs et la configuration du PLT de X.

A ce stade, il est prévu que le PLT n'implique que le premier cercle de l'Etat-Major, soit les neuf membres du Comité de Direction. Ces derniers pourront, selon leurs souhaits et compte tenu des responsabilités qu'ils occupent dans les autres organes de contrôle ou de direction du groupe, moduler le niveau de leur implication. Le second cercle de direction - *dans un premier temps, il n'est pas prévu de l'associer à la réflexion sur le PLT* - se compose de quarante personnes.

Concernant le point sur la gouvernance de l'entreprise, il apparaît souhaitable que la démarche de PLT de X soit adaptée à la formule dualiste de l'administration de Z SA, distinguant la marche opérationnelle du Groupe et le contrôle par les actionnaires.

### ***En résumé***

Les éléments relatifs à la stratégie, à l'organisation et au management de Z SA et de X, que vous nous avez présenté (et que nous rappelons en annexes), font de ce Groupe un ensemble à la fois diversifié et complexe. Sa structure est marquée par son histoire et celle de ses dirigeants. La volonté de mettre en place un PLT fournit l'occasion de préparer, au plus haut niveau, un nouvel ancrage vers l'avenir.

La mission que vous souhaitez confier à un cabinet extérieur est la suivante :

***"Vous accompagner dans votre réflexion sur l'élaboration du PLT de X"***

#### ***Vos interrogations concernant l'élaboration du PLT :***

- Comment concevoir le PLT de X, sans le réduire à la consolidation des PLT de ses filiales, branches, métiers, et zones géographiques ?
- Comment articuler le PLT avec les impératifs de gouvernance de Z SA ?
- Comment insérer le PLT dans la planification actuelle des filiales du Groupe ?

#### ***Vos interrogations concernant notre accompagnement :***

- Comment intervenons-nous ? Avec quels principes et quelles démarches ?
- Quels sont les apports de la prospective et nos références d'accompagnement de dirigeants pour la construction de leur vision prospective et stratégique ?
- Quelle démarche proposons-nous pour accompagner le Comité de Direction du Groupe X ?

Nous avons déjà répondu à la première question. Abordons la deuxième.

### **1. Nos références d'accompagnement similaires**

Nous intervenons depuis 25 ans dans les entreprises, en tant que consultants en prospective stratégique. La logique de l'appropriation nous a conduits à délaissé les études et les rapports, qui finissent souvent dans les tiroirs, afin de privilégier l'accompagnement et le transfert de méthodes de prospective stratégique. En effet, la réflexion sur l'avenir est un métier qui ne s'improvise pas sans risque.

Dans le passé, au milieu des années 1980, nous avons accompagné des exercices de ce type dans des groupes tels que Renault, Elf, Lafarge, Péchiney, William Saurin. Pour des raisons

diverses, liées aux crises ou aux changements de dirigeants, ils n'ont pas tous abouti. Dans l'urgence, on ne réfléchit plus, on agit. La réflexion sur le long terme a besoin de temps et de sérénité. De chacune de ces expériences, il y a des leçons à tirer et nous sommes prêts à vous les commenter si vous le souhaitez.

Ainsi, par exemple, de l'exercice "Elf horizon 1995", réalisé en 1985-1986, nous avons retenu l'importance de bien distinguer le temps d'une réflexion prospective exploratoire sur les futurs possibles et le temps de la réflexion stratégique à vocation normative et opérationnelle. La réflexion sur Q1 : que peut-il advenir ? doit être achevée avant d'aborder les questions Q2 et Q3 : que puis-je faire ? et que vais-je faire ?

Au cours des années 1990, nous avons accompagné le Comité de Direction d'AXA France pour un exercice de planification stratégique par scénarios à l'horizon 2005, ainsi que BASF Agriculture France dans un cercle de réflexion prospective, composé d'acteurs de la filière agroalimentaire :

- l'agriculture raisonnée, une trajectoire pour l'avenir de l'agriculture,
- Internet et l'agriculture,
- prospective de la filière et conséquences sur le management interne,
- le jeu des acteurs sur la sécurité alimentaire,
- quelle agriculture et quels agriculteurs à l'horizon 2010 ?

D'exercices plus récents, chez AFM (Association Famille MULLIEZ) et BOULANGER, nous avons appris l'importance de commencer par la question Q0 : qui suis-je ? Cette question se concrétisant par la construction d'un arbre des compétences du passé, du présent et du futur. La nature, le plus souvent confidentielle, de ces interventions n'empêche pas de les citer et vous pouvez prendre contact avec Thierry MULLIEZ pour l'interroger sur le déroulement du séminaire de deux jours avec Gérard MULLIEZ et les membres du Conseil de l'AFM. Vous pouvez également appeler Dominique JONVEL, Président de BOULANGER (ou son collaborateur Stéphane JOUVENEAUX<sup>1</sup>) pour connaître leurs points de vue sur les ateliers de prospective stratégique réalisés en juin et septembre 2000 avec leur Comité de Direction. Ces ateliers se sont poursuivis par la construction d'un arbre des compétences souhaité pour le futur qui a conduit à des choix stratégiques clairs. Cet accompagnement est provisoirement suspendu en raison du retournement brutal de la conjoncture depuis trois mois (les ventes sont en chute de 14 % après plusieurs années de progression à 25 %). Quand le navire est dans la tempête, il faut régler la voile ; le cap on verra plus tard pour le reprendre ! Nous avons l'autorisation de diffuser, dans notre prochain ouvrage, l'arbre des compétences du présent de BOULANGER (ci-joint) ainsi que le sommet de l'arbre de pertinence stratégique.

Nous avons également comme référence - en cours, dans le secteur public - l'accompagnement de ANAH (Agence Nationale pour l'Amélioration de l'Habitat) pour l'élaboration du plan stratégique et du schéma d'organisation à l'horizon 2005, compte tenu de la vision et de l'arbre des compétences souhaité pour 2010, dans un contexte marqué par de fortes incertitudes et des risques de ruptures.

---

<sup>1</sup> Tél. 03 20 49 58 11

## **1. Ce que nous vous proposons**

---

### ***Un séminaire de lancement (pour bien poser le problème et fixer la méthode de travail) et l'animation de cinq à six journées de réflexion prospective du Comité de Direction***

L'ambition du séminaire de lancement est de bien poser le problème au sein du Comité de Direction. Les ateliers de prospective permettent d'identifier et de hiérarchiser en commun les principaux enjeux de l'entreprise, dans le cadre de son environnement stratégique et concurrentiel. À l'issue du séminaire, les membres du Comité de Direction sont en mesure de définir les priorités, fixer les objectifs, le calendrier et la méthode à suivre pour construire la vision, les ambitions et élaborer un Plan à Long Terme pour le Groupe X.

Un séminaire de formation-action à la prospective stratégique a déjà été réalisé en janvier 1997 avec d'autres finalités. Certains des résultats sur les enjeux du futur et sur les idées reçues sont certainement utiles à reprendre. En effet, si l'avenir est le fruit de la volonté, ses représentations sont encombrées par des clichés non fondés. La chasse aux idées reçues, dans tous les domaines, permet de mieux distinguer les vraies questions des faux problèmes. C'est la raison pour laquelle nous commençons systématiquement nos interventions par remettre à plat les idées reçues, implicites ou explicites, qui conditionnent les comportements et les choix des individus et des groupes et donc aussi ceux des dirigeants d'entreprise.

Pour préparer le PLT du Groupe X, nous vous proposons donc de commencer par un séminaire de lancement (1,5 jour, cf. dossier complet ci-joint sur les différents ateliers de prospective stratégique) et d'organiser ensuite des journées de réflexion prospective puis stratégique pour anticiper les évolutions de votre environnement et réfléchir à vos stratégies de développement. Il s'agira pour les membres du Comité Directeur :

- de repérer, sous la forme de scénarios, les tendances probables, les incertitudes majeures et les ruptures possibles de l'environnement général et concurrentiel du Groupe X à l'horizon 2010 ;
- d'identifier les enjeux stratégiques majeurs pour le Groupe ;
- de repérer les options stratégiques alternatives pour l'arbre des compétences du futur ;
- de se doter d'une vision commune des métiers et des compétences du Groupe, pour les 5 à 10 prochaines années.



Il conviendrait de préparer ce séminaire pour le Comité de Direction en élaborant une version provisoire des arbres des compétences du passé et du présent de X, qui serait validée par les membres du Comité de Direction lors du séminaire.

Le séminaire (une journée et demie), animé par Michel GODET et son équipe (Pierre CHAPUY et Francis MEUNIER), permettra d'identifier les domaines de changement à explorer et à documenter en vue d'élaborer les scénarios d'environnement général et concurrentiel de X à l'horizon 2010.

Il est envisagé de constituer, à la suite du séminaire et sur l'initiative du Comité de Pilotage, des groupes de travail thématiques pour réfléchir à la prospective du contexte national et international : démographie, économie, technologie, concurrence, réglementation, marchés, modes de vie, management, distribution, marques,... Ces groupes de travail, se réunissant en journées de réflexion prospective, devraient rendre compte, dans un délai de quelques mois, devant le Comité de Pilotage ou le Comité de Direction. Les travaux permettraient d'identifier les menaces et les opportunités pour le Groupe, et de réaliser un diagnostic des forces et des faiblesses de X avec des propositions concrètes pour renforcer la position du Groupe. Nous pourrions accompagner ces groupes sur le plan méthodologique, tout en préservant la confidentialité de la réflexion stratégique du Comité de Direction. Cette phase exploratoire, plus ou moins ouverte, est indispensable pour éclairer la réflexion du Comité de Direction. De plus, elle constitue un investissement précieux qui restera dans la tête des participants et facilitera l'appropriation ultérieure de la vision future, des ambitions et des choix stratégiques du PLT de X.

La suite de l'accompagnement, concernant la phase normative et stratégique, sera définie en commun, au vu des résultats du séminaire et après la validation des résultats des cinq à six journées de réflexion prospective.

### ***Le budget estimatif***

L'accompagnement, pour une démarche de type Vision prospective et préparation du Plan stratégique à long terme, se fait le plus souvent en régie, sur la base de justificatifs des temps passés et selon un budget qui sera précisé ultérieurement. Son ordre de grandeur dépend du nombre de réunions et de l'implication des consultants. Il devrait être compris, pour la phase exploratoire de ce type de démarche, entre 300 000 F et 400 000 F HT.

Les taux de facturation appliqués sont les suivants :

- Directeur scientifique, M. GODET : 14 000 F HT par jour,
- Directeur d'études, P. CHAPUY : 10 000 F HT par jour,
- Consultant, F. MEUNIER : 8 000 F HT par jour.

### ***L'équipe proposée***

L'accompagnement du groupe de travail sera assuré par Michel GODET, pour la direction scientifique de la mission. Il sera entouré de Pierre CHAPUY en tant que de besoin et par Francis MEUNIER, pour le suivi opérationnel.

**Michel GODET** est Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers (Chaire de Prospective Industrielle), où il dirige aussi le LIPS (Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique).

Ces dernières années il est intervenu comme consultant en prospective et stratégie auprès de nombreuses entreprises telles que Renault, ELF, Pechiney, EDF, Sollac, Chanel, Z, Lafarge, AXA, BASF et Schneider, auprès de collectivités locales, d'administrations nationales (Défense, Recherche, Éducation) et internationales (UNESCO, CCE). Il intervient aussi depuis plus de dix ans au sein de l'APM (Association Progrès du Management).

Michel GODET a participé à plusieurs missions officielles : en 1993, à la Commission Mattéoli sur les *"obstacles structurels à l'emploi"*; en 1994-1995 à la Commission Travail et emploi à l'horizon 2015 présidée par Jean Boissonnat au Commissariat Général du Plan ; en 1994-1995 à la mission, présidée par Monsieur Jacques Douffiagues sur *"La desserte aéroportuaire du grand bassin parisien d'ici à 2030"*.

En 1996, il a été chargé par le Ministre du travail et des affaires sociales d'animer une mission informelle sur les initiatives locales de développement, il a remis un rapport intitulé : *"De l'activité à l'emploi par l'insertion"*.

Michel GODET est aussi Vice-Président fondateur de l'ISMER à Vendôme où il vit. Cet Institut de développement des activités nouvelles et d'accompagnement d'entrepreneurs porteurs de projets dormants a permis la création de plusieurs centaines d'emplois depuis 1995 et la réinsertion d'autant de chômeurs.

Michel GODET est l'auteur de multiples publications scientifiques sur les méthodes prospectives et l'analyse stratégique, les relations technologie, société, l'éducation, l'emploi et les perspectives internationales. Michel Godet a publié une douzaine d'ouvrages traduits en plusieurs langues. Son livre : "Emploi : le grand mensonge" aux Editions Pocket a été vendu à plus de 40 000 exemplaires (la troisième édition mise à jour date de 1999). Il a publié en 2001 chez Dunod un nouveau "Manuel de prospective stratégique" en deux tomes : *"Une indiscipline intellectuelle"* et *"L'art et la méthode"*. En 2001, il vient aussi de publier "Creating Futures, Scenario Planning as a Strategic Management Tool" (Economica et Brookings).

**Pierre CHAPUY**, 49 ans, est Directeur d'Études et Associé au GERPA (Groupe d'Études Ressources Prospective Aménagement), société d'études et de conseil dans le domaine de la prospective et de l'environnement. Ingénieur civil des Mines (École des Mines de Nancy, 1973), il est titulaire d'un Master in Town and Country Planning obtenu auprès de l'Université de Newcastle-Upon-Tyne (Angleterre, 1975). Consultant associé à Proactivité Conseil depuis sa création.

Dans le domaine de l'environnement, il a exercé depuis plus de 20 années une activité d'études et de conseil au GERPA dans les secteurs de l'évaluation des politiques publiques (pollution, nuisances, protection de la nature, urbanisme), du conseil et des études auprès des entreprises et de l'aide à l'élaboration de stratégie. Il a été également consultant auprès de la direction de l'Environnement de l'OCDE, de la Commission des Communautés Européennes, et de différentes agences des Nations Unies (missions en Europe, au Maroc et en Asie du Sud-Est). Il a participé à plusieurs études de prospective de l'environnement pour des groupes industriels ou pour les pouvoirs publics,

notamment auprès d'EDF, du Groupe Renault, de BASF du Ministère de l'Environnement, de Chambres d'Agriculture,...

Dans le domaine de l'industrie et des services, il a participé à plusieurs études prospectives (Péchiney, EDF-Production/Transports, Ministère de la Défense, BASF France-Benelux, UNIL, ...). Il a animé de nombreux ateliers de prospective territoriale lors d'études ou de cycles de formation : UNIL, ville de Vierzon, ville de Saint-Fons, Région Champagne-Ardenne, Directions Départementales de l'Équipement (Moselle, Meurthe et Moselle, Pas de Calais,...), CNFPT ou CIFP d'Aix-en-Provence, d'Arras, de Pont-à-Mousson, de Montpellier,....

**Francis MEUNIER**, 39 ans, économiste (DESS de marketing, DEA d'économie de l'environnement et troisième cycle de prospective et stratégie industrielle) est Directeur d'études associé à PROACTIVITE Conseil.

Depuis une dizaine d'années, il conseille les entreprises, les administrations et les collectivités dans la mise en place et l'animation de dispositifs de prospective stratégique. Ses interventions vont de l'accompagnement de réflexions prospectives ciblées (technologies, produits, métiers, territoires,...) à la prospective stratégique globale (vision, pistes stratégiques,...). Elles associent les méthodes de la prospective (scénarios, analyse structurelle,...), les outils de l'analyse stratégique et la mobilisation d'experts.

Ses missions s'inscrivent, le plus souvent, dans le cadre de démarches d'exploration des enjeux, d'amélioration des processus internes de management et d'aide à la conduite du changement. Il anime également des ateliers et des séminaires de formation à la démarche de prospective stratégique, dans le cadre de séminaires inter ou intra-entreprises ou de dispositifs d'accompagnement individuel de type coaching.

Il est intervenu dans la mise en place et l'animation de dispositifs de prospective stratégique, auprès des entreprises et des organismes publics suivants : ADEME, ANAH, ARIST, BASF, CCI de Dunkerque, CCI de Paris, Conseil Général des Hauts de Seine, EDF, Fédération Française du Bâtiment, MAAF Assurances, Ministère du Logement, Saint-Gobain, Sanifrance, SNCF, UNIFA,... Il a participé à la conduite de réflexions prospectives socio-économiques et technologiques : DATAR, GIAT Industries,... Il a animé de nombreux ateliers et séminaires de formation à la démarche de prospective stratégique : AXA, CIRAD, CNFPT, CNAF, EDF, Ministère de l'Economie et des Finances, Renault Crédit International, Rhône-Poulenc,.... Il effectue également des missions à l'étranger : MIDEPLAN - Chili, IECF - Portugal, PNUD - Niger et Burkina Faso.

Francis MEUNIER a été, entre 1993 et 1996, enseignant associé à la Chaire de Prospective Industrielle du Conservatoire National des Arts et Métiers. Il a collaboré avec Michel GODET à la rédaction des Cahiers du LIPS : "Analyser les stratégies d'acteurs : la méthode MACTOR" et "La boîte à outils de prospective stratégique".