



LES ENTREPRISES FACE AUX MUTATIONS

- ✓ FRONT EXTERIEUR, FRONT INTERIEUR
- ✓ LES 7 CLES DE LA COMPETITIVITE
- ✓ COMMENT MOTIVER LES HOMMES ?
- ✓ UNE VISION & DES PROJETS

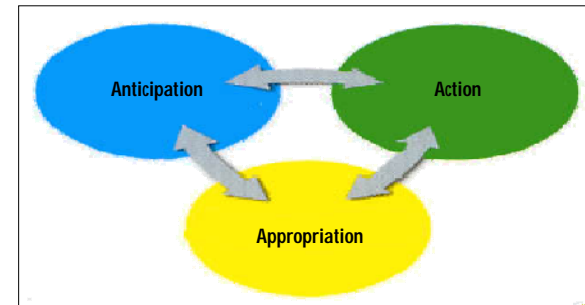
Michel Godet®

.../...

1



La Prospective Stratégique, outil de management participatif au service de l'innovation compétitive



Michel Godet®

2



Front extérieur, Front intérieur même combat

- ✓ Le développement endogène : les hommes au cœur de la différence
- ✓ Des projets multiples et partagés
- ✓ Se méfier des décisions trop consensuelles
- ✓ s'appuyer sur les forces, transformer les handicaps en opportunité
- ✓ Savoir être et savoir faire
- ✓ Produire des biens porteurs de liens
- ✓ Devenir un pôle de qualité de vie et de services

Michel Godet®

.../...

3




Les entreprises face aux mutations

Environnement	Conséquences stratégiques
1° Incertitude	Réactivité, préactivité, proactivité
2° Interdépendance, complexité	Vision globale, structures simples
3° Déséquilibres internationaux	Régulation par les réseaux
4° Mondialisation	Internationalisation des activités, enracinement local

Michel Godet®

4




Environnement Conséquences stratégiques

5° Croissance molle, et fluctuante	Lutte pour les parts de marché Productivité, qualité, différenciation
6° Changements techniques	Innovations de process plus que de produits
7° Déréglementation	Nouveaux compétiteurs
8° Economie de la diversité, production en masse de la variété	<i>Multisml is profitable</i> Equipes projets, responsables
9° Autonomie, différenciation	Entrepreneurs, intrapreneurs

Fin des habitudes, Révolution mentale

Michel Godet®

5



“Les priorités des champions de la croissance”


par Bertrand Pointeau, Bain & Company France

La performance des champions de la croissance, et ses mythes largement répandus :

- La croissance ne dépend pas du secteur économique : seuls 20 % de nos champions opèrent dans des secteurs en forte croissance.
- La croissance ne dépend pas de la taille : la corrélation est très médiocre.
- La croissance ne dépend pas des ruptures technologiques : 6 % seulement des champions appartiennent à des secteurs de haute technologie.
- Le manque d'opportunités ne constitue pas un obstacle à la croissance : moins d'un quart des chefs d'entreprise l'invoquent comme cause.

Michel Godet®

6




Les hommes au cœur de la différence

- ✓ ni le secteur économique, ni la taille,
- ✓ ni les ruptures technologiques, ni les opportunités
- ✓ ne sont les facteurs déterminants de la croissance.
- ✓
- ✓ **Ce sont les comportements de management qui font la différence.**
- ✓
- ✓ **Quelles sont les priorités établies par les champions de la croissance ?**

- ✓ - La focalisation sur le métier de base et sa “domination”
- ✓ - La recherche de voies d'expansion vers des “activités adjacentes” aux métiers de base
- ✓ - L'aptitude à exploiter ou à se défendre contre les turbulences de l'environnement sectoriel
- ✓ - L'élimination systématique des “inhibiteurs” de la croissance à l'intérieur de l'entreprise

Michel Godet®

7



Matrice d'Ansoff Produit x Marchés

	Produits Anciens	Produits Nouveaux
Marchés Anciens	Pénétration (Expansion)	Diversification produit (Expansion)
Marchés Nouveaux	Diversification géographique (Expansion)	Diversification totale

Michel Godet®

8



LES 7 CLÉS DE LA COMPÉTITIVITÉ

Le constat

- Pas de rentabilité sans rente
- Pas de rente sans domination
- Pas de domination sans avantage compétitif (*)

(*) taille et coûts, flexibilité, différenciation, innovation...



LES 7 CLÉS DE LA COMPÉTITIVITÉ

Analyse stratégique

- ☞ Positionnement concurrentiel
- ☞ Benchmarking
- ☞ Diagnostic qualité
- Clé 1 : valoriser ses compétences
- Clé 2 : renforcer la domination et le leadership dans ses métiers

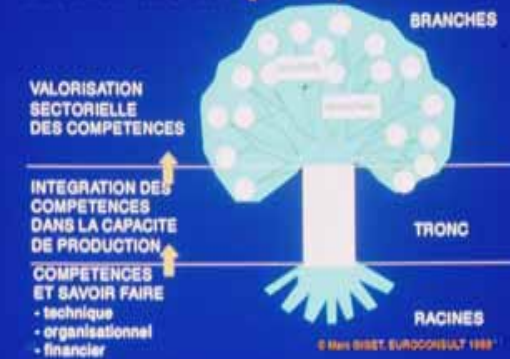


Du stratégique à l'opérationnel :

	Stratégique	Opérationnel
Finalité	Nouvelles activités	Activités existantes
Objectifs	à Long Terme	À Court Terme
Critères d'évaluation	Efficacité (les objectifs sont-ils bons?)	Effizienz des moyens
Attitude	Entrepreneuriale	Gestionnaire
Fonction Prioritaire	Innovation	Rationalisation

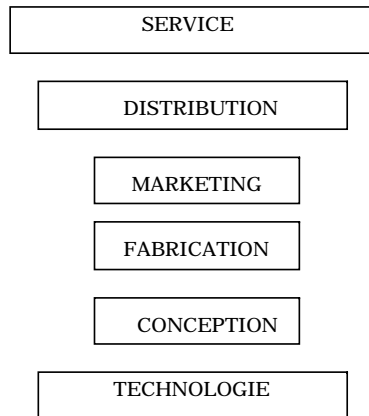


L'ARBRE DES COMPÉTENCES DE L'ENTREPRISE des savoir-faire aux lignes de produits-marchés





La chaîne des coûts ajoutés



Michel Godet®

13



LES 7 CLÉS DE LA
COMPÉTITIVITÉ

Prospective stratégique

- Clé 3 : Anticiper (préactivité)
- Clé 4 : Innover (proactivité)

Innovation technique, financière, sociale organisationnelle, commerciale.....



Michel Godet®

14



Rapport d'Antoine Riboud 1988

Il faut «optimiser l'existant avant de changer d'équipement» et reconnaître le rôle clé du facteur humain dans le succès ou l'échec des choix techniques.

«Les travailleurs ne prendront part positivement à la mise en œuvre de la technologie nouvelle que s'ils se la sont approprié et ils ne se l'approprieront que pour autant qu'ils auront participé à sa conception».

Michel Godet®

16



Philippe de Woot (1988)

«Ce qui compte pour la compétitivité de l'entreprise, ce n'est pas la quantité de R&D ou d'innovation, mais la capacité d'insérer le progrès technique dans une stratégie [....] de bonnes recherches sans stratégie bien définie ne servent à rien [....] en d'autres termes, ce n'est pas la R&D qui oriente la stratégie, mais bien l'inverse».

«La qualité comme la conformité d'un produit ou d'un service aux besoins du client au plus juste prix».

Michel Godet®

17



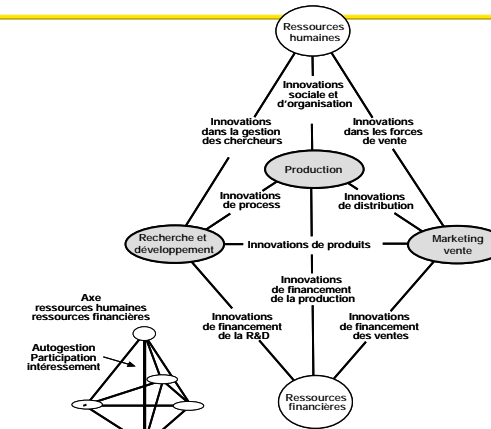
Management stratégique de la technologie

La Recherche et Développement menée dans une entreprise n'est qu'une part infime de la recherche mondiale dans le domaine.

La Recherche et Développement en interne doit être suffisamment développée pour s'approprier l'innovation venue d'ailleurs : **pour copier, il faut savoir lire.**



Le diamant de l'innovation totale (Marc Giget)



Normes, qualité, certification

Quelques remarques de bon sens

- ✓ La qualité totale = tous ensemble
- ✓ Le coût des non qualités
- ✓ Les qualités inutiles car non vendables
- ✓ Le processus compte plus que les résultats
- ✓ Les normes utiles comme moteur d'innovation
- ✓ Les normes dangereuses comme barrière à l'entrée
- ✓ Les dangers du principe de précaution
- ✓ Les limites de la mesure...



LES 7 CLÉS DE LA COMPÉTITIVITÉ

Management stratégique

- ✓ Les hommes et les organisations au cœur de la différence
- ✓ Trois principes pour motiver les hommes
- ✓ Clé 5 : le principe de contingence
- ✓ Clé 6 : le principe de changement
- ✓ Clé 7 : le principe de finalité



LES ENTREPRISES FACE AUX MUTATIONS

- ✓ FRONT EXTERIEUR, FRONT INTERIEUR
- ✓ LES 7 CLES DE LA COMPETITIVITE
- ✓ COMMENT MOTIVER LES HOMMES ?
- ✓ UNE VISION & DES PROJETS

Michel Godet®

.../...

22



Depuis la guerre du feu : l'union fait la force



Michel Godet®

24



Le défi de la motivation des hommes ?

- ✓ Des facteurs « briseurs d'habitudes », sources de motivation
- ✓ Des entreprises à taille humaine avec un management éclairé
- ✓ Une vision et des projets d'entreprise
- ✓ Donner du sens : produire des biens créateurs de liens

Michel Godet®

25



Comment motiver les hommes ?

*Des biens porteurs de liens
des valeurs source de valeur*

Michel Godet®

26



Les valeurs de l'économie sociale de marché:

- ✓ Responsabilité et Efficacité
- ✓ Humanisme et lien social
- ✓ Solidarité et partage
- ✓ Performance économique
= maîtrise de son destin

Michel Godet®

27



Le cadre de demain

- ✓ Un manager de projets et d'équipes
- ✓ Une autorité de compétence fondée sur l'expérience
- ✓ Un spécialiste devenu polyvalent
- ✓ Un animateur réactif et pro-actif
- ✓ Une vision systémique
- ✓ Une forte culture générale
- ✓ Une ouverture internationale

Michel Godet®

28



FORMATION ET RECRUTEMENT

- ⇒ Recruter et former des dirigeants de 1ère classe
- ⇒ S'entourer de talents variés et de deviants d'excellence
- ⇒ Écarter la formation illusion
- ⇒ Former les formateurs sinon les réformer

Michel Godet®

29



FORMATION ET RECRUTEMENT

- ⇒ Privilégier la formation-action et l'autoformation collective
- ⇒ Redistribuer les cartes au vu des performances réelles
- ⇒ Éviter les effets pervers de la «diplomite»
- ✓



Une Vision & des projets

- ✓ Vision du futur
- ✓ Volonté collective
- ✓ Valeurs partagées
- ✓ Objectifs mobilisateurs
- ✓ à court terme



Un projet d'équipe dans le sport

- ✓ Un arbitrage équitable
- ✓ Un capitaine reconnu par tous
- ✓ Un blason commun
- ✓ Une sélection rigoureuse
- ✓ Un entraînement intensif
- ✓ Des supporters, de la communication
- ✓ La fête quand on gagne
- ✓ La vitalité pour supporter les défaites



Quatre pièges à éviter

- ✓ Absence de contenu et de volonté
- ✓ *projet gadget de communication*
- ✓ Négliger le processus d'appropriation
- ✓ *projet fin en soi*
- ✓ Sous-traiter à l'extérieur
- ✓ *projet prêt-à-porter*
- ✓ Ne rien changer aux structures
- ✓ et comportements
- ✓ *projet mirage*



Différentiation compétitive ?

- ✓ Créer des biens porteurs de liens
- ✓ Accompagner les entrepreneurs et les entreprenants
- ✓ Anticiper, valoriser, innover,
- ✓ motiver... donner envie

Michel Godet®

34



Les six règles de management de Bernard Hayot en 1999

- 1° Ne pas confondre l'intérêt de l'entrepris avec celui l'entrepreneur; il faut servir l'entreprise et ne jamais se servir d'elle;
- 2° Répéter le même métier pour le faire bien ;
- 3° Reconnaître que l'obstacle à la distance est purement dans la tête. (on peut gérer un groupe dispersé géographiquement);
- 4° Varier les origines et les formations des cadres;
- 5° Rester modeste: on n'est jamais les meilleurs, l'inquiétude est source de progrès, les succès sont fragiles;
- 6° respecter une éthique de responsabilité dans la société .

Michel Godet®

35



Quatre clefs essentielles pour la compétitivité :
anticiper, valoriser innover et motiver

- ✓ Innovation compétitive : la technologie n'est pas l'essentiel
- ✓ Les magiciens de la croissance
- ✓ L'homme au cœur de la différence
- ✓ Le développement durable, un levier pour l'innovation et un sens pour la croissance

Michel Godet®

36



Penser local pour agir global

- ✓ *Produire ce qui se vend et non vendre ce que l'on produit*
- ✓ *développement durable + production à la demande = traçabilité + proximité*
- ✓ *La relocalisation des activités*

Michel Godet®

37



Les Grands Marchés de demain ?

- ✓ La Solitude & le vieillissement
- ✓ La Sécurité des biens et des personnes
- ✓ Le quaternaire : des services incorporant des biens

Michel Coderet®

38



Centralisation stratégique & décentralisation opérationnelle

MIEUX VAUT UN OBJECTIF CLAIR ET UN PLAN PEU PRÉCIS...



Michel Coderet®



Développer les activités rentables

"FEED IT OR KILL IT"



Michel Coderet®

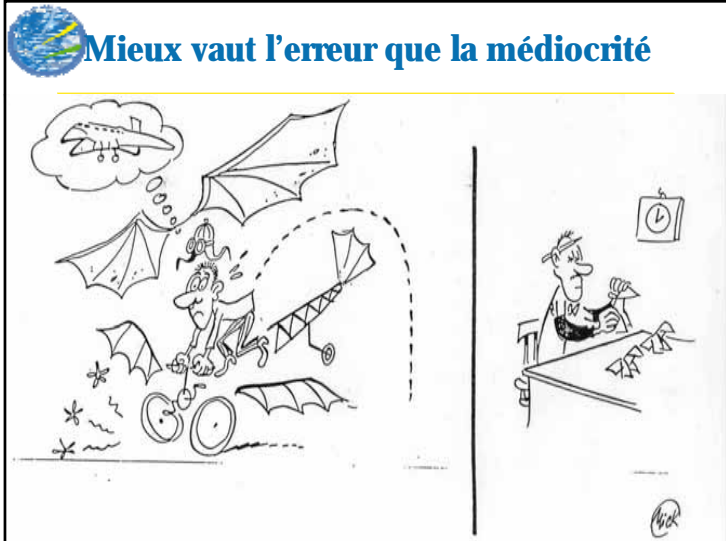
40



Quel est son crime ?



M



La prospective stratégique

Michel GOEET, Philippe DURANCE

Pour isoler l'action présente à la lumière des futurs possibles, les dirigeants des entreprises et ceux qui font peser les tentatives, doivent des concepts et des méthodes de la prospective stratégique, intellectuelle, méthodologique, prospective et aussi un ensemble d'outils de médiation, de médiation organisationnelle et participative.

Cet ouvrage présente les notions, les techniques et les outils développés par l'École Française de Prospective, afin de mettre l'innovation et l'impact de l'avenir au profit des entreprises, d'organisations et de territoires, de penser l'avenir autrement, de se poser les bonnes questions, de valider les scénarios collectifs et, finalement, de réaliser le changement positif que le futur attend.

Basé sur des réflexions et des simulations, quatre d'entre elles et de collectifs, il constitue un ouvrage de référence (économie, gestion, sciences politiques, philosophie...) et sur lesquels se fonderont les futurs.

Table des Matières:

- 10 De la gestion pour une élite intellectuelle
- 11 Prospective, prospective et stratégie: quelle différence ?
- 12 Les 100 ans de la prospective
- 13 Du bon usage des méthodes et des outils
- 14 Les 100 ans de la prospective
- 15 La méthode des scénarios: son histoire
- 16 Le processus: les phases de prospective
- 17 Les diagnostics de l'entreprise
- 18 Identifier les variables clés
- 19 Définir le jeu des acteurs
- 20 Sélectionner le champ des possibles et réaliser l'innovation
- 21 Créer les scénarios stratégiques
- 22 La prospective stratégique pour les territoires
- 23 Comptes et notes de la prospective territoriale
- 24 La prospective territoriale est une prospective stratégique
- 25 Prospective territoriale et développement organisationnel
- 26 Comptes rendus à venir
- 27 Les 100 ans, outils de la stratégie et du management
- 28 Du bon usage des scénarios: quel rôle en 2010, 2020, 2030 ?
- 29 La prospective de demain: enjeux et perspectives 2020
- 30 Des scénarios de l'après
- 31 L'avenir 2010, une prospective d'aujourd'hui
- 32 Conclusion: Les 100 ans de l'innovation dans les entreprises et les territoires
- 33 Annexes: Comment se faire des scénarios prospectifs
- 34 Bibliographie

Table des Matières:

- 11 Michel GOEET
- 12 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 13 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 14 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 15 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 16 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 17 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 18 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 19 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 20 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 21 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 22 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 23 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 24 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 25 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 26 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 27 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 28 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 29 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 30 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 31 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 32 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 33 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 34 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 35 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 36 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 37 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 38 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 39 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 40 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 41 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 42 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 43 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 44 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 45 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 46 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 47 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 48 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 49 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 50 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 51 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 52 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 53 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 54 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 55 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 56 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 57 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 58 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 59 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 60 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 61 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 62 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 63 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 64 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 65 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 66 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 67 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 68 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 69 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 70 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 71 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 72 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 73 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 74 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 75 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 76 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 77 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 78 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 79 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 80 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 81 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 82 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 83 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 84 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 85 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 86 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 87 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 88 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 89 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 90 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 91 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 92 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 93 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 94 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 95 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 96 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 97 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 98 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 99 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective
- 100 Table des matières de la prospective stratégique de l'École Française de Prospective

Philippe DURANCE

Professeur associé au Centre d'Études et de Recherches sur l'Innovation et le Développement (CERID), il est aussi membre actif du Centre des Entrepreneurs de France.

La prospective stratégique est également disponible en version française sur le site de l'École Française de Prospective: www.egp.fr

DUNOD
ÉDITIONS DES SAVOIRS