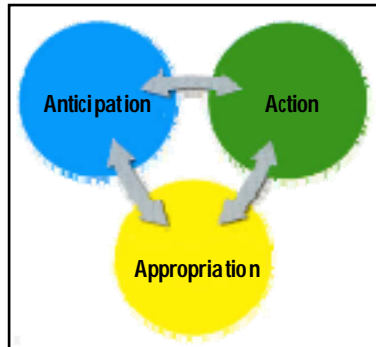




## Prospective et stratégie des organisations



PRS201 Méthodes de prospective  
et d'analyse stratégique

Michal Godat®



## Intégration dans les cursus

Cours liés : Management, Innovation, Organisation

Certificats de compétence :

Stratégie des organisations et prospective appliquée

Prospective et management stratégique

**Master en Sciences de Gestion**

mention Management,

spécialité Prospective, Innovation, Stratégie et Organisation

**Doctorat en Sciences de Gestion**

Mention management ;

Spécialité : prospective, stratégie, organisation

Michal Godat®

6



## Master Prospective, Innovation, Stratégie, Organisation

- ✓ 2 couples d'UE obligatoire à choisir parmi 3
- ✓ 1 couple d'UE en option parmi quatre
- ✓ Rédaction d'un mémoire
- ✓ Test BULAT

Envoyer une lettre de candidature, CV et copie du  
diplôme le plus élevé à Maryse Laigle  
(maryse.laigle@cnam.fr)

Michal Godat®

7



## Les enseignements de tronc commun Master Prospective, Innovation, Stratégie, Organisation

- ✓ Méthodes de prospective et d'analyse stratégique PRS 201 et 202 : 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> semestre, traditionnels, hybrides  
\* Pr Michel Godat
- ✓ Compétences organisationnelles, innovation et gestion de systèmes d'information (de novembre 2017 à 2018)  
\* Pr Yves Perle
- ✓ Tronc commun de gestion des ressources d'innovation et Gestion de l'innovation (G117) 201 et 202  
\* Pr Gilles Gosselin

Michal Godat®

8



## Une option à choisir parmi

- ✓ Pratiques professionnelles de la prospective PRS 207 et 208 (le jeudi) **sur agrément préalable** PRSI obligatoire
  - ✓ François Bourse, Régine Monti
  - ✓ Prospective et Développement durable des entreprises PRS 211 et 212 (le mardi)
    - ✓ Pr Piene Chapuy, Pr Philippe Durance
- ✓ Prospective et développement durable des territoires et des réseaux PRS 213 et 214 (le jeudi)
  - ✓ Pr Stéphane Cordobes, Pr Philippe Durance
- ✓ Modèles et représentations de l'organisation DSY 101 et 102
  - ✓ Pr Yvon Pesqueux

Michal Godet®

9



## Les règles du jeu du cours

- ✓ Cours de 18h15 à 21h
- ✓ Feuille de présence
- ✓ 13 séances d'octobre 2011 à janvier 2012 PRS201
- ✓ Examen du 5 au 19 février et du 15 au 22 avril 2012
- ✓ Vacances de février du 19 au 26 février 2012
- ✓ 13 séances de février à juin 2012 PRS 202
- ✓ (L'avenir en confiance, compléments théoriques, prospective appliquée)
- ✓ Un examen final du 24 juin au 12 juillet et début septembre 2012  
Le Manuel en 2 tomes et le Management Sup chez Dunod, les logiciels et la mémoire en ligne : [www.lapro prospective.fr](http://www.lapro prospective.fr)
- ✓ Le Cne (Centre national de l'entrepreneuriat)
- ✓ Le Dpt MIP : <http://mip-ms.cnam.fr/>

Michal Godet®

10



## Des bonnes nouvelles *L'évergétisme et le plaisir du don avec le Cercle des entrepreneurs du futur*

- ✓ La mémoire de la prospective : les classiques en ligne
- ✓ Les logiciels de prospective en ligne
- ✓ Le Grand Prix de la réflexion impertinente.
- ✓ La mémoire du XXe siècle ( INIST-CNRS)

Michal Godet®

11



Le bienfait public par le don privé  
Un retour à l'évergétisme de l'Antiquité  
Produire des biens porteurs de liens  
Diffuser gratuitement la connaissance  
Soutien des initiatives et des projets  
entrepreneurs ,  
Grand prix de la réflexion  
impertinente


Michal Godet®

12

 **Le Cercle des Entrepreneurs du futur**  
[www.lapro prospective.fr](http://www.lapro prospective.fr)




Michel Godet®

 **La prospective stratégique**  
 Pour les entreprises et les territoires

Michel Godet  
Philippe Durance

**DUNOD**

Michel Godet®

 **La prospective stratégique**  
 Michel GODET, Philippe DURANCE

**Table des Matières**

- 1) De la rigueur pour une discipline intellectuelle  
 Planification, prospective et stratégie : quelle différence ?  
 La prospective stratégique  
 Du bon usage des méthodes et des outils  
 La méthode des scénarios : vue d'ensemble  
 Initier le processus : les ateliers de prospective  
 Établir le diagnostic de l'entreprise  
 Identifier les variables-clés  
 Analyser le jeu des acteurs  
 Balayer le champ des possibles et réduire l'incertitude  
 Évaluer les options stratégiques
- 2) Du problème aux méthodes  
 La prospective territoriale  
 Prospective territoriale et apprentissage organisationnel  
 Quelques pièges à éviter
- 3) La prospective stratégique pour les territoires  
 Genèse et essor de la prospective territoriale  
 La prospective territoriale est une prospective stratégique  
 Prospective territoriale et apprentissage organisationnel  
 Quelques pièges à éviter
- 4) Les scénarios, outils de la stratégie et du management  
 Du bon usage des scénarios : Shell hier et l'FNRA aujourd'hui  
 La prospective du transport aérien à l'horizon 2050  
 Deux scénarios de l'agriculture  
 L'ANA 2010, une prospective aboutie.  
 Conclusion : Les clés de l'excellence dans les entreprises et les territoires  
 Annexe : Comment je suis devenu prospectiviste  
 Bibliographie

Michel GODET  
Titulaire de la chaire de prospective stratégique du Conservatoire national des Arts et Métiers (CNAM), membre de l'Académie des technologies, il a fondé et anime le Cercle des Entrepreneurs du Futur.

Philippe DURANCE  
Professeur associé au CNAM Paris, chercheur au Laboratoire interdisciplinaire de recherche en sciences de l'action (LIRSA), il est aussi membre actif du Cercle des Entrepreneurs du Futur.

La prospective stratégique est également disponible en sept langues sur le site de la Fondation Prospective et Innovation : [www.lapro prospective.fr](http://www.lapro prospective.fr)

**DUNOD**  
ÉDITEUR DE SAVOIRS

Michel Godet®

**Strategic Foresight**  
 For corporate and regional development

**La prospective stratégique**  
 Pour les entreprises et les territoires

Michel Godet  
Philippe Durance

**DUNOD**

Michel Godet®



## Edition franco-chinoise



Michel Godat®

17



## Editions bilingues



Michel Godat®

18



## En arabe, en allemand, en espagnol.

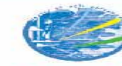


Michel Godat®

19



Cercle des Entrepreneurs du Futur



en association avec



### 5<sup>ème</sup> Grand Prix de l'Impertinence & des Bonnes Nouvelles

Appel à communications 2012



M



Michel Godet®

21

## CINQ PROBLÈMES ET CINQ OUTILS

- ✓ Bien poser le problème et choisir la démarche
  - ✓ Les ateliers de prospective
- ✓ Identifier les variables clés
  - ✓ L'analyse structurelle et Micmac

Michel Godet®

22

## CINQ PROBLÈMES ET CINQ OUTILS

- ✓ Analyser les jeux d'acteurs
  - ✓ La méthode Mactor
- ✓ Balayer le champ des possibles
  - ✓ L'analyse morphologique et Morphol
- ✓ Réduire l'incertitude
  - ✓ Probabilisation par Smic-Prob-expert

Michel Godet®

23

Laboratoire d'Investigation en Prospective Stratégie et Organisation  
Les logiciels de prospective stratégique

**MACTOR**  
*Analyser les stratégies d'acteurs*

**MICMAC**  
*Se poser les bonnes questions et identifier les variables clés*

**MORPHOL**  
*Balayer le champ des possibles et réduire l'incertitude*

**SMIC**  
*Probabilisation des scénarios*

**MULTIPOL**  
*Choix multicritère en avenir incertain*

Michel Godet®

24



*Introduction à la prospective stratégique*

*I. L'art et la méthode*

*II. Les organisations face aux mutations*



**I. L'ART ET LA MÉTHODE**

- ✓ Chap I – T2 De la rigueur pour une indiscipline intellectuelle
- ✓ Chap II – T2 Les ateliers de prospective
- ✓ Chap III – T2 Le diagnostic de l'entreprise
- ✓ Chap IV – T2 La méthode des scénarios
- ✓ Chap V – T2 Identifier les variables clés



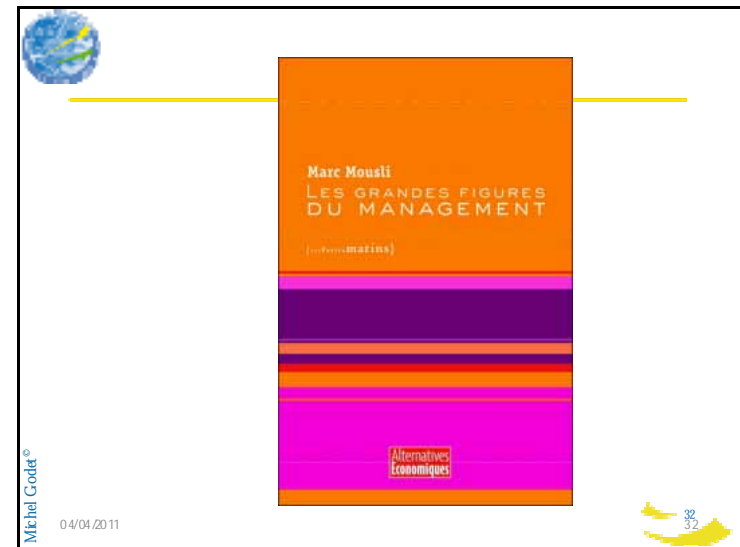
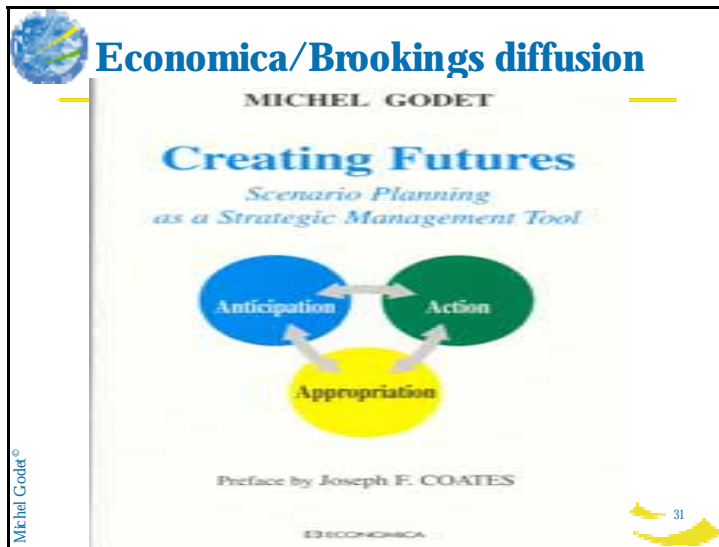
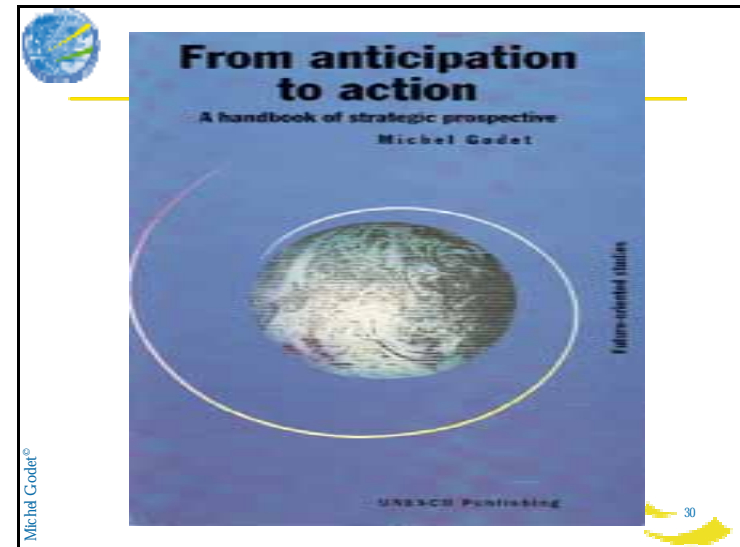
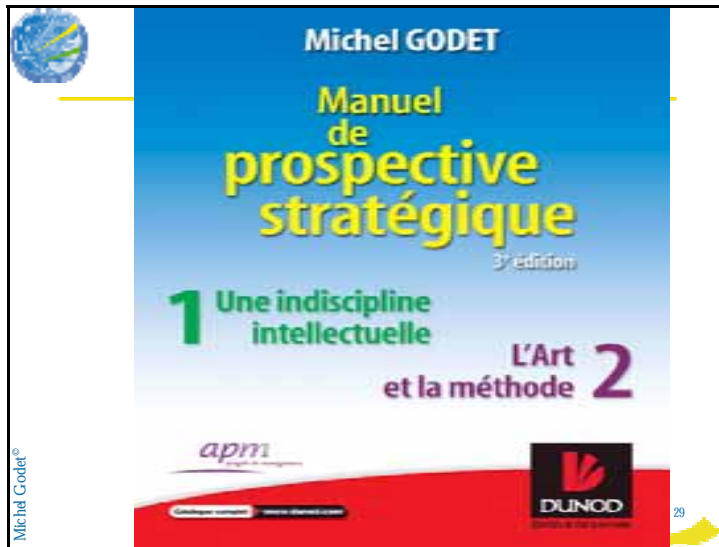
**I. L'ART ET LA MÉTHODE**

- ✓ Chap VI – T2 Analyser les stratégies : la méthode Mactor
- ✓ Chap X – T2 Illustrations & développements
- ✓ Chap VII – T2 Balayer le champ des possibles : L'analyse morphologique
- ✓ Chap VIII – T2 Réduire l'incertitude : Les méthodes d'experts
- ✓ Chap IX – T2 Identifier et évaluer les options stratégiques
- ✓ Chap X – T2 La boîte illustrée



**II. LES ORGANISATIONS FACE AUX MUTATIONS**

- ✓ Chap III – T1 Du déterminisme à la détermination
  - ✓ Chap IV – T1 Le temps long : rythmes et permanences
  - ✓ Chap VIII – T1 L'homme au cœur de la différence
  - ✓ UE PRS 202 à partir du 27 février
  - ✓ Chap V – T1 Expliquer les erreurs d'analyse et de prévision
  - ✓ Chap VI – T1 Chasser les idées reçues
  - ✓ Chap VII – T1 Anticlichés sur l'avenir
- Courage du bon sens  
& Bonnes nouvelles des Conspirateurs du Futur**



**Les Grandes figures du management**

**LA NAISSANCE DU MANAGEMENT MODERNE : DE L'ÉCHOPPE FAMILIALE À L'USINE**  
 Luca Pacioli, père de la comptabilité ; Frederick Taylor et l'organisation scientifique du travail ; Henri Fayol et le métier de manager ; Alfred Sloan, l'homme de la General Motors.

**UNE VISION HUMANISTE DE L'ENTREPRISE**  
 Mary Parker Follett, prophète du management ; Elton Mayo et l'école des relations humaines ; Auguste Detouff, un patron atypique.

**LA PRÉSENCE DE LA COMPLEXITÉ HUMAINE**  
 Miché Crozier ou l'acteur dans le système ; James March et la gestion des anarchies organisées ; Chris Argyris – Quand l'entreprise apprend.

**LE TEMPS DE LA QUALITÉ, DE LA RÉACTIVITÉ ET DU MANAGEMENT PAR LES VALEURS**  
 W. E. Deming, l'Américain qui a appris la qualité aux Japonais ; Thomas Peters, de l'excellence au chaos ; Taiichi Ohno, l'homme qui pensait à l'envers.

**LE TEMPS DES STRATÉGIES**  
 Igor Ansoff : de la planification au management stratégique ; Henry Mintzberg, et le modèle des organisations modernes ; Kenichi Ohmae, le stratège de la firme globale ; Michael Porter, l'archétype du professeur de stratégie.

**LE MANAGEMENT, « INSTITUTION CENTRALE DE LA SOCIÉTÉ ACTUELLE »**  
 Peter Drucker, inventeur du management moderne.

Michel Godet®

33

**En poche à la documentation française**  
 2<sup>ème</sup> édition mai 2009

Michel Godet et Evlyne Sullerot

**La famille, une affaire publique**

La famille, une affaire publique

Michel Godet®

34

Michel Godet et Marc Mousli

**Le vieillissement, une bonne nouvelle ?**

La documentation Française

Michel Godet®

[www.lapro prospective.fr](http://www.lapro prospective.fr)

Créativité et innovation dans les territoires

Rapport  
 Michel Godet,  
 Philippe Durand et Marc Mousli

Commissaires  
 Pierre Godeaux, Michel Godet et Christian Kahn-Bédier

Conseillers  
 Jean-Luc Baudry, Nicolas Buisson, Pierre Chassagnon, Jean-Luc Chassagnon, Stéphane Corvellec, Robert Durand, Jean-Luc Durand, Laurent Durand, Michel Durand, Raphaël Durand, Philippe Durand, Thomas Durand, François Godeaux, Yves Hergot, Marc Mousli, Laurent Sèze, François Sèze, Antoine Sèze, Stéphane Sèze, André Sèze, Olivier Sèze, Bernard Sèze, Marc Mousli, Bernard Sèze, Olivier Sèze et Jean-Christophe Toullet.

La documentation Française

Michel Godet®

36



Site web [www.lapro prospective.fr](http://www.lapro prospective.fr)

Michel Godet

## Le Courage du bon sens

*Pour construire l'avenir autrement*



Odile Jacob

NOUVELLE EDITION

37

Michel Godet®



## 34 questions récurrentes et le Courage des réponses de bon sens

### I. La rupture facile et les réformes difficiles

- ✓ La mère des réformes : maîtriser la dépense publique
- ✓ Le minimum sur le service minimum dans les transports et rien dans l'éducation
- ✓ L'insoutenable développement durable
- ✓ La bonne nouvelle : le mal est en nous, le salut aussi

### II. La mondialisation, la localisation des activités et le développement durable

- ✓ Faut-il avoir peur de la mondialisation ?
- ✓ Faut-il supprimer la Politique Agricole Commune ?
- ✓ Désindustrialisation : où est le problème ?
- ✓ Le pétrole est-il trop cher ? Va-t-on manquer d'énergie ?

### III La démographie, la croissance, la technologie et l'emploi

- ✓ Comment va évoluer la tectonique démographique ?
- ✓ La France manque-t-elle d'immigrés ?
- ✓ Comment expliquer les écarts de croissance entre l'Europe et les États-Unis ?

38

Michel Godet®



## 34 questions récurrentes et le Courage des réponses de bon sens

### IV. L'éducation, la formation et l'emploi

- ✓ De quoi souffre notre système éducatif ? Comment le réformer ?
- ✓ Comment l'école de la République renforce les inégalités ?
- ✓ Quelles formations pour quels emplois demain ?

### V. L'emploi, le chômage et le modèle social français

- ✓ Quelles sont les inégalités les plus fortes : les revenus ou les statuts ?
- ✓ Retraites : qui va payer ? Vers quelles réformes ?
- ✓ Comment créer des centaines de milliers d'emplois marchands ?
- ✓ Comment expliquer la baisse du chômage depuis la mi-2005 ?

### VI. La famille, le vieillissement, les inégalités et la pauvreté

- ✓ Fécondité, l'envers de la médaille
- ✓ La Société doit-elle se mêler des questions familiales ?
- ✓ Le niveau de vie baisse avec chaque enfant de plus, comment l'éviter ?
- ✓ La pauvreté augmente-t-elle vraiment ? Est-elle la conséquence des inégalités ?

### VII Comment passer des idées aux actes ?

- ✓ Des pistes pour le renouveau du secteur public
- ✓ La force des liens et le levier des projets
- ✓ Idées d'action : quelques bonnes (et des fausses bonnes) pistes

Epilogue Le plaisir de l'indiscipline

39

Michel Godet®



MICHEL GODET

## Bonnes Nouvelles

*des Conspirateurs du futur*



Odile Jacob

Plan de Bonnes Nouvelles

40

Michel Godet®



## L'avenir à construire ou à détruire ?

---

- 1° De l'écume des jours aux lames de fond
- 2° Partir de soi pour transformer les faits en conte de fées
- 3° Agir dans son milieu
- 4° Devenir entrepreneur
- 5° 12 conseils pour penser et agir autrement

Michel Godat®

41



## De l'écume des jours aux lames de fond

---

- ✓ Les facteurs de développement sont d'abord endogènes
- ✓ C'est l'activité qui crée la richesse et l'emploi
- ✓ Les clés de la réussite : des hommes éduqués, épanouis et porteurs de projets dans une société de confiance
- ✓ Quand il y a trop de sable, le ciment ne prend pas !
- ✓ Le bonheur dans le pré ou dans la ville ?
- ✓ Orchestrer la contagion des bonnes pratiques dans les pôles de qualité de vie

Michel Godat®

42



## Partir de soi pour transformer les faits en conte de fées

---

- ✓ Le handicap, une différence à positif
  - ✓ Transformer ses faiblesses en forces
  - ✓ La rente est souvent un handicap
  - ✓ Les crises sont porteuses d'Transformer ses faiblesses en forces
  - ✓ La rente est souvent un handicap
  - ✓ Les crises sont porteuses d'espoir

Michel Godat®

43



## Agir dans son milieu

---

- ✓ La Renaissance de Saint Bonnet le Froid par l'énergie des fratries
- ✓ Les miracles de la santé active et préventive
- ✓ La métamorphose d'un centre d'apprentissage en campus universitaire
- ✓ Du pays des senteurs à l'aventure Occitane
- ✓ L'innovation au secours de territoires fragiles Des projets dormants à la contagion des entrepreneurs

Michel Godat®

44



## Devenir entrepreneur

- ✓ VIP : du verre fragile à une entreprise solide
- ✓ Du bocage au fromage en passant par le lait cru
- ✓ Sodebo : une réussite industrielle du petit cochon au grand traiteur
- ✓ Cannes aquaculture et son festival de bars et de daurades
- ✓ L'intelligence dans les terreaux
- ✓ Alternatives économiques, une réussite qui ne doit rien au hasard
- ✓ Quand les grands-mères se retrouvent sur internet pour tricoter des bonnets

Michel Godet®

45



## Douze conseils pour penser et agir autrement

- 1° Gardez confiance en l'avenir et foi en l'homme
- 2° Aidez vous le ciel vous aidera, cultivez vos talents
- 3° Ne tombez pas dans la société d'envie
- 4° Donnez un sens à votre action par la force des projets et le plaisir des liens
- 5° Défendez vos droits et ne vous laissez pas faire notamment pour les retraites
- 6° Prenez comme devise : autant de marché que possible et d'état que nécessaire.

Michel Godet®

46



## Douze conseils pour penser et agir autrement

- 7° Militez pour changer les règles de gouvernance politique et syndicale
- 8° Remplissez vos devoirs vis-à-vis de la société
- 9° Lutte contre les inégalités mais ne vous trompez pas de cible
- 10° Méfiez vous de toutes les formes de discriminations, mêmes positives.
- 11° Enrichissez vous par le travail et répandez la contagion du don parmi les riches
- 12° Ne laissez pas le développement durable mal tourner

Michel Godet®

47



### Cahiers du LIPSOR

#### LA PROSPECTIVE TERRITORIALE

*Pour quoi faire ? Comment faire ?*

Philippe Durance, Michel Godet  
Philippe Mirénowicz et Vincent Pacini

Préface de Sylvie Esparre

- Série Recherche n°7 -

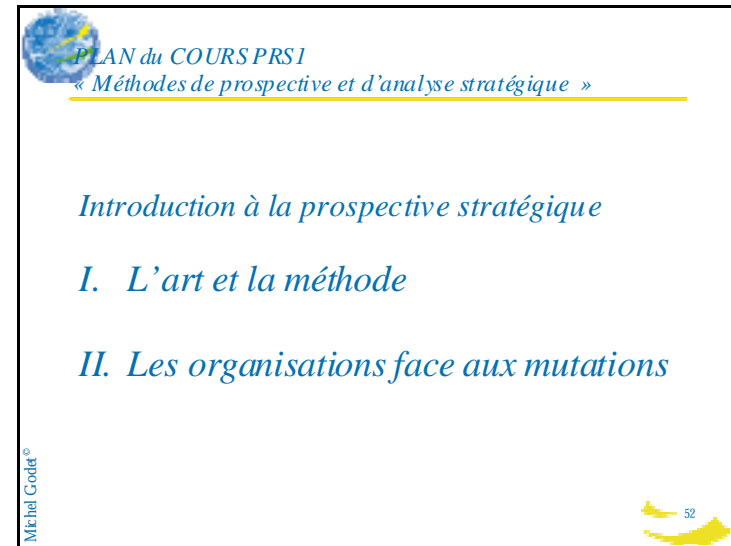
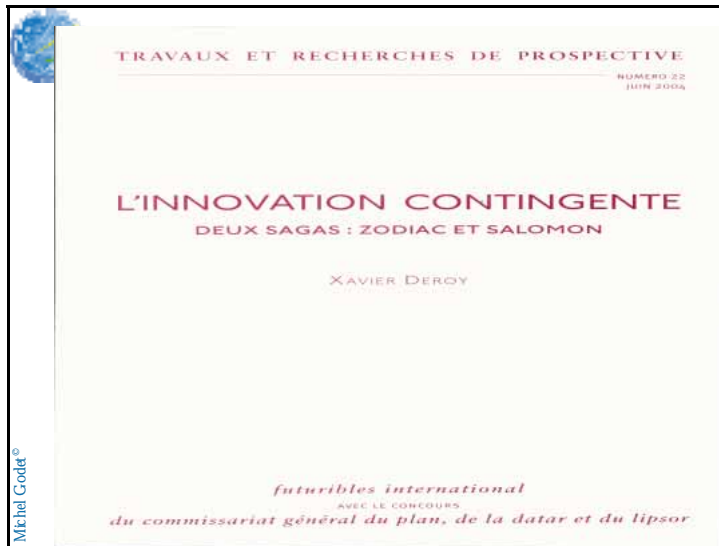
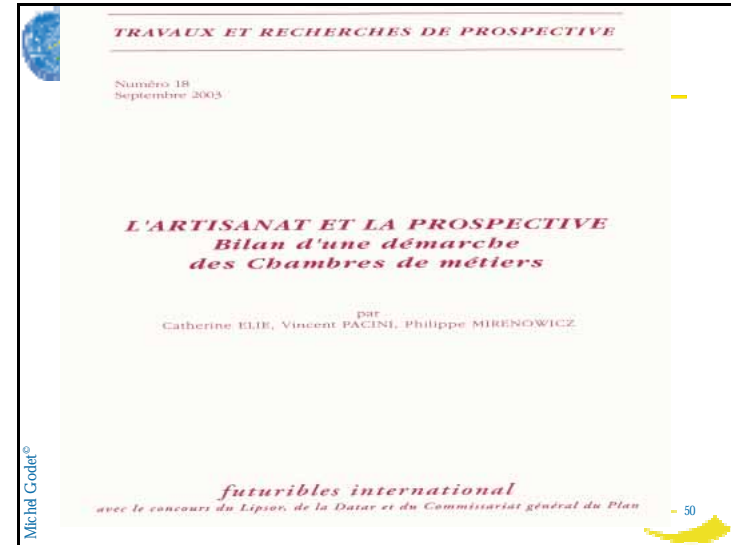


Le Cercle des Entrepreneurs du Futur



Michel Godet®

48





## Leçon 1 : Le rêve féconde la réalité

### 1° La prospective : pour quoi faire ?

### 2° Comment faire ?

*des outils pour la rigueur*

### 3° Conduire le changement

*face aux mutations*

Michel Godat®

53



## L1 LE RÊVE FÉCONDE LA RÉALITÉ

### 1. La prospective pour quoi faire ?

- ✓ Le désir force productive d'avenir
- ✓ L'avenir « raison d'être du présent »
- ✓ L'avenir ouvert aux projets d'acteurs
- ✓ Réactivité, préactivité et proactivité
- ✓ Utilité et crédibilité de la prospective

### 2. Comment la faire ? Cinq idées clés ?

- ✓ Le monde change mais les problèmes demeurent
- ✓ Des acteurs clés aux points de bifurcation
- ✓ Se poser les bonnes questions et se méfier des idées reçues
- ✓ De l'anticipation à l'action par l'appropriation
- ✓ Des outils simples pour penser le complexe

### 3. Conduire le changement

- ✓ Les entreprises face aux mutations
- ✓ Motiver les hommes
- ✓ Les mille et une clés de l'excellence
- ✓ Les principes de contingence de changement et de finalité
- ✓ Une vision globale pour mille et une solutions locales
- ✓ Ne pas confondre démocratie et démagogie participative

Michel Godat®

54



## L 2 L'HÉRITAGE ACCUMULÉ

### 1. Le retour aux sources

- ✓ Des concepts viraux comme le monde
- ✓ Deux modèles exemplaires : l'église et l'Armée
- ✓ Deux précurseurs : H. Fayol et F. W. Taylor
- ✓ Un prophète dans le désert du management : Mary Parker Follett

### 2. L'évolution de la stratégie et du management de 1920 à nos jours

- ✓ De la planification à long terme au management stratégique
- ✓ La planification en question
- ✓ Les courants du management et de la stratégie
- ✓ Des mauvaises séries américaines aux « japonaises »
- ✓ Au-delà des modes : des acquis et des convergences

### 3. Prospective et stratégie : différences et complémentarités

- ✓ Trop de scénarios et pas assez de projets endogènes

Michel Godat®

55



## L3 DE LA RIGUEUR POUR UNE INDISCIPLINE INTELLECTUELLE

### 1. Des méthodes simples et rigoureuses pour des problèmes complexes

### 2. Des désirs de la prospective aux réalités de la stratégie

- ✓ Les scénarios : us et abus
- ✓ Quelles stratégies pour quels scénarios
- ✓ Les outils de la prospective stratégique

### 3. L'approche intégrée de la prospective stratégique

- ✓ Méthode prospective et analyse stratégique : un mariage en neuf étapes
- ✓ Utilité et limites
- ✓ Exemples d'applications contingentes

Michel Godat®

56



### L3 DE LA RIGUEUR POUR UNE INDISCIPLINE INTELLECTUELLE

#### 4. Un cas de planification par scénarios : AXA

- ✓ Le souhaitable face aux probables
- ✓ Du scénario central au plan
- ✓ L'intégration des ruptures

#### 5. Prospective participative et stratégie confidentielle

Michel Godat®

57



### L4 INITIER & SIMULER L'EMBLE DU PROCESSUS : LES ATELIERS DE PROSPECTIVE STRATEGIQUE

#### 1. Un séminaire de formation-action et 5 ateliers Types

#### 2. Quelques trames d'ateliers

- ✓ Anticiper et maîtriser le changement
- ✓ Chasser les idées reçues
- ✓ Arbitrer entre le court terme et le long terme
- ✓ Dessiner l'arbre des compétences (passé, présent, futur)
- ✓ Exemples : déterminants de l'automobile et Ile de France 1998 2008

#### 3. Guide pratique pour la prospective stratégique d'entreprise

- ✓ Constitution et fonctionnement du groupe
- ✓ Des ateliers de lancement pour poser le problème et définir la méthode de travail
- ✓ L'organisation et la répartition des tâches
- ✓ Choix de la méthode : efficacité, motivation et communication

Michel Godat®

58



### L4 INITIER & SIMULER L'EMBLE DU PROCESSUS : LES ATELIERS DE PROSPECTIVE STRATEGIQUE

4° Recommandations pour une prospective territoriale

5° La prospective comme vecteur de dynamique des territoires

6° la prospective en filière : des fournisseurs aux clients

- ✓ Origines de la démarche
- ✓ Une réflexion prospective autour d'enjeux partagés
- ✓ L'intérêt de la démarche

7° Des ateliers à la démarche de prospective stratégique

Michel Godat®

59



### L5 LE DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE

#### 1. Des ressources aux compétences

- ✓ Les cinq ressources fondamentales
- ✓ Le diagnostic des ressources
- ✓ Chaînes de valeur, métiers et arbres de compétences

#### 2. Domaine d'activités stratégiques et facteurs clés de succès

- ✓ L'environnement général et concurrentiel
- ✓ Le positionnement stratégique du portefeuille d'activités
- ✓ Dynamique de l'entreprise dans son environnement

Michel Godat®

60



## L6 LA MÉTHODE DES SCÉNARIOS

1. **Origines, définitions et typologie**
2. **Objectifs et étapes de la méthode des scénarios**
  - ✓ Construction de la base analytique et historique
  - ✓ Balayage du champ des possibles et réduction de l'incertitude
  - ✓ Élaboration des scénarios
  - ✓ Quantification des scénarios et modèles de prévision
  - ✓ Bilan et perspectives
3. **Les scénarios, outils de la stratégie et du management**
  - ✓ Les scénarios, outils de la stratégie et du management
  - ✓ Du bon usage des scénarios, Elf hier et l'INRA aujourd'hui
  - ✓ Portée et limites de la sous-traitance

Michel Godat®

61



## L6 LA MÉTHODE DES SCÉNARIOS

4. **La prospective du transport aérien : tendances et incertitudes à l'horizon 2050**
  - ✓ Les principales inflexions et rupture
  - ✓ Les évolutions jouant sur la demande et les comportements
  - ✓ Les évolutions des paramètres de l'offre
  - ✓ Interrogations sur les régulations
  - ✓ Les scénarios de la demande du BIPE
5. **Deux scénarios de l'agriculture en 2010**
  - ✓ Si le libéralisme aveugle faisait mourir les campagnes...
  - ✓ Si la France des jardins produisait des ouvriers de la nature ...
  - ✓ Trois profils d'agriculteurs : entrepreneur, coopérateur, en repli
  - ✓ Pierre le financier, Hubert le raisonné, Léon en colère

Michel Godat®

63



## L7 IDENTIFIER LES VARIABLES CLÉS : L'ANALYSE STRUCTURELLE

1. **Origines et objectifs de l'analyse structurelle**
2. **Le recensement des variables**
3. **Le repérage des relations dans la matrice d'analyse structurelle**
  - ✓ La définition des relations et le remplissage
  - ✓ Recommandations pratiques

Michel Godat®

64



## L7 IDENTIFIER LES VARIABLES CLÉS : L'ANALYSE STRUCTURELLE

4. **La recherche des variables clés par la méthode Mimir**
  - ✓ Les relations directes et indirectes
  - ✓ Le principe de Mimir : l'élévation en puissance de la matrice
  - ✓ Les trois classements direct, indirect et potentiel
  - ✓ Le plan influence dépendance et son interprétation
  - ✓ Mise en évidence des variables « cachées »
5. **Autres grilles de lecture possibles**
  - ✓ Le tablier des pouvoirs de P.F. Ténière-Buchot
  - ✓ La décomposition en composantes fortement connexes
6. **Utilité et limites de l'analyse structurelle**
7. **Illustrations : Le cas de l'Aluminium (L9)**

Michel Godat®

65



## L8 ANALYSER LES STRATÉGIES D'ACTEURS : LA MÉTHODE MACTOR T2 Chapitre 6

1. Origines et étapes de la méthode Mactor
2. Construire le tableau : « stratégie des acteurs »
3. influences entre acteurs, rapports de force, matrice MIDI
4. Identifier les enjeux stratégiques et les objectifs associés et Positionner chaque acteur sur les différents objectifs de la matrice MAO
5. Repérer les convergences et divergences (simples, valuées et pondérées par les rapports de force)
6. Formuler les recommandations stratégiques cohérentes et poser les questions clés pour l'avenir
7. Jeux d'acteurs et sécurité alimentaire L9 illustrations T2 Chapitre 10

Michel Godat®

66



## L9 Illustrations sur l'analyse structurelle et Mactor T2 Chapitre 10

### 1. Les déterminants de l'industrie mondiale de l'aluminium

- ✓ Objet de l'étude : un métal jeune à l'avenir incertain
- ✓ La démarche adoptée et ses résultats
- ✓ Éléments pour des scénarios
- ✓ Deux stratégies de réponses contrastées

### 2. Le jeu des acteurs de la sécurité alimentaire

( Cette leçon complète les deux précédentes. Autrement dit la présentation de l'analyse structurelle et Mactor s'étalent sur trois séances )

Michel Godat®

67



## L10 BALAYER LE CHAMP DES POSSIBLES : L'ANALYSE MORPHOLOGIQUE T2 chapitre 7

1. Le champ des possibles, un espace morphologique difficile à réduire
2. Des scénarios partiels aux scénarios globaux
3. La vraisemblance des scénarios : une question dérangeante
4. Des scénarios globaux du contexte international
5. Les Cas restaurateur et AIF ( T2 chapitre 10)

Michel Godat®

69



## L11 RÉDUIRE L'INCERTITUDE : LES MÉTHODES D'EXPERTS T2 Chapitre 8

### 1. L'inventaire des méthodes

- ✓ La méthode Delphi
- ✓ L'abaque de Régnier
- ✓ Les méthodes d'impacts créés

### 2. La méthode Smic Prob-Expert

- ✓ L'objet et le principe de Smic Prob-Expert
- ✓ Relations entre hypothèses et scénarios : la recherche de la cohérence
- ✓ Résultats : hiérarchie des scénarios et analyse de sensibilité
- ✓ Choix des images finales
- ✓ Utilité et limites

### 3. Illustrations

- ✓ Les scénarios de l'énergie nucléaire en France
- ✓ Les scénarios de l'énergie nucléaire dans le monde
- ✓ Probabilisation des scénarios Axa, 23 questions et cinq scénarios de l'agriculture

Michel Godat®

70



## L12 IDENTIFIER ET ÉVALUER LES OPTIONS STRATÉGIQUES

1. **Définition et choix des options stratégiques**
  - ✓ Les stratégies de base
  - ✓ De la valorisation à l'innovation
  - ✓ La stratégie et ses dilemmes
  - ✓ Le processus de décision : identifier, évaluer, choisir et mettre en œuvre
2. **Des objectifs aux idées d'action : les arbres de pertinence**
  - ✓ La hiérarchie qualitative : buts, objectifs, moyens et actions
  - ✓ La notation de l'arbre et l'évaluation des actions
  - ✓ Utilité et limites
  - ✓ Illustration : préparation d'un contrat plan Etat-Région

Michel Godat®

71



## L12 IDENTIFIER ET ÉVALUER LES OPTIONS STRATÉGIQUES

3. **Les méthodes classiques de choix en avenir incertain**
4. **La décision en présence de critères multiples**
  - ✓ La décision et ses trois problématiques
  - ✓ Outils savants et applications limitées
5. **La méthode Multipol**
  - ✓ Un outil simple et opérationnel
  - ✓ Application au choix de lancement d'un produit nouveau
  - ✓ Application pour le choix d'un site de nouvel aéroport

Michel Godat®

72



## L 13 LA BOÎTE ILLUSTRÉE T2 chapitre 10

1. **AIF 2010 : la recherche d'un nouvel armement individuel du fantassin**
  - ✓ Le problème posé : la définition d'un nouvel armement individuel du fantassin
  - ✓ La démarche adoptée
  - ✓ L'analyse structurale
  - ✓ Le sous-espace morphologique utile : une cinquantaine de solutions retenue
  - ✓ De l'évaluation des solutions au choix du PAPOP
2. **La sécurité alimentaire : analyse du jeu des acteurs**
  - ✓ Le cercle de réflexion prospective
  - ✓ Enjeux, acteurs, objectifs
  - ✓ Rapport de force et ambivalence des acteurs
  - ✓ La position des acteurs sur les objectifs
  - ✓ Thèmes de réflexion pour l'action

Michel Godat®

73



## L 13 LA BOÎTE ILLUSTRÉE

3. **Quels scénarios pour l'agriculture demain ?**
  - ✓ Les travaux du Cercle entre 2000 et 2005
  - ✓ Les vingt-trois questions clés du questionnaire Prob-Expert
  - ✓ Les principales convergences et divergences
  - ✓ Cinq visions de l'agriculture française en 2010
  - ✓ Trois profils d'agriculteurs: Pierre, Hubert, Léon
4. **Quel site pour un nouvel aéroport dans le grand bassin parisien ?**
  - ✓ La problématique du troisième aéroport
  - ✓ Un pari et ses risques
  - ✓ La démarche mise en œuvre
  - ✓ évaluation et choix multicritères par Multipol
  - ✓ Un site sur classe tous les autres
5. **L'Anah 2010, une prospective aboutie**
  - ✓ De la prospective participative ...
  - ✓ ... la stratégie de réorganisation

Michel Godat®

74



## L 14 L'HOMME AU CŒUR DE LA DIFFÉRENCE

1. **La métamorphose obligée des structures et des comportements**
  - ✓ Conséquences stratégiques des mutations de l'environnement
  - ✓ Front extérieur, front intérieur : même combat
  - ✓ Les racines du futur : identité, histoire et culture de l'entreprise
  - ✓ Subsidiarité et structures simples en réseaux pour maîtriser la complexité
  - ✓ De la fin des habitudes à la révolution mentale
2. **Le défi de la motivation des hommes**
  - ✓ Des facteurs « briseurs d'habitudes », sources de motivation
  - ✓ Des entreprises d'excellence à taille humaine
  - ✓ Une vision et des projets d'entreprise

Michel Godat®

75



## L 14 L'HOMME AU CŒUR DE LA DIFFÉRENCE

3. **L'avenir, fruit de la volonté et de l'initiative**
  - ✓ Le baudet du Poitou, une « ânerie stratégique »
  - ✓ La résurrection du Centre de formation en alternance de Saint-Brieuc
  - ✓ Cannes aquaculture ou la passion d'une famille pour la mer
  - ✓ Qui arrêtera les camions Norbert Dentressangle ?
4. **Des hommes en marche vers l'avenir autrement**
  - ✓ Le bonheur et la richesse par les hommes
  - ✓ Mille et une initiatives locales pour une société de projets
  - ✓ Comment passer des idées aux actes et donner du sens à l'action ?
  - ✓ Le développement durable : contraintes et opportunités

Michel Godat®

76



## L 15 DU DÉTERMINISME À LA DÉTERMINATION

1. **Lectures classiques du changement**
  - ✓ Le déterminisme religieux conduit à la passivité
  - ✓ La révolution industrielle impose l'adaptation
  - ✓ Le déterminisme historique un épisode terminé
  - ✓ L'évolutionnisme classique et contemporain
  - ✓ Le déterminisme technologique remplace le religieux
  - ✓ Les courants classiques de la prospective
2. **Lectures « scientifiques » du changement**
  - ✓ Des concepts anciens
  - ✓ Le déterminisme mécaniste et statistique
  - ✓ Des concepts modernes
  - ✓ Le déterminisme indéterminable, les bifurcations et le chaos
  - ✓ Synthèse et convergence vers l'auto-organisation

Michel Godat®

77



## L 15 LE TEMPS LONG : RYTHMES ET PERMANENCES T1 Chapitre 4

1. **L'indispensable rétrospective**
  - ✓ Histoire, sociologie, prospective : pour la chute des murs
  - ✓ L'homme est invariant ?
  - ✓ Des empires et des poussières
2. **Variations de climats et fluctuations démographiques**
  - ✓ Le refroidissement du haut Moyen Âge
  - ✓ Du réchauffement aux croisades
  - ✓ Refroidissement et démographie
  - ✓ La crise au XIV<sup>e</sup> siècle : une chance pour la forêt !
  - ✓ Le contexte climatique et démographique de la Révolution française
  - ✓ Pertes de mémoire et réchauffement annoncé

Michel Godat®

78



## L 15 LE TEMPS LONG : RYTHMES ET PERMANENCES

### 3. Cycles longs, fluctuations et permanences

- ✓ Controverse sur les cycles longs
- ✓ L'éternelle tentation du déterminisme et le regain de Kondratiev
- ✓ Des fluctuations longues de prix et des cycles imaginaires
- ✓ Les vagues d'euroessimisme et d'eurooptimisme
- ✓ Échanges internationaux : de fortes inerties
- ✓ La permanence des structures familiales au cours des siècles
- ✓ Tout change, sauf les rigidités
- ✓ La crise de l'État protecteur et la panne de l'ascenseur social

Michel Godat®

79



## L 16 EXPLIQUER LES ERREURS D'ANALYSE ET DE PRÉVISION T1 Chapitre 5

1. Histoire d'erreurs
2. Des causes générales d'erreurs
  - ✓ La myopie
  - ✓ L'effet d'annonce incitatif, dissuasif
  - ✓ L'insuffisance de l'information
  - ✓ L'inexactitude des données
  - ✓ L'erreur d'interprétation
  - ✓ Les obstacles épistémologiques
3. Des causes d'erreurs spécifiques à la prévision classique
  - ✓ Vision parcelaire
  - ✓ Exclusion des variables qualitatives
  - ✓ Relations statiques
  - ✓ Explication par le seul passé
  - ✓ Avenir unique et certain
  - ✓ Modélisation excessive
  - ✓ Le conformisme des conjoncturistes

Michel Godat®

80



## L 16 EXPLIQUER LES ERREURS D'ANALYSE ET DE PRÉVISION T1 chapitre 5

- 4° Illustration: les chocs pétroliers d'hier et de demain
  - ✓ Pourquoi le premier choc pétrolier était-il prévisible?
  - ✓ Des erreurs répétées de prévision et de choix
  - ✓ Énergie, le prix de l'abondance
- 5° La question du 3<sup>ème</sup> aéroport pour le grand bassin parisien
  - ✓ Le débat sur le troisième aéroport parisien
  - ✓ Un débat tronqué
  - ✓ Les questions qui dérangent
  - ✓ Réserver un site pour plus tard
  - ✓ Réconcilier les chiens de faïence
- 6° Désinformation, toujours plus !
  - ✓ L'abus de pouvoir
  - ✓ L'information marchandise
  - ✓ Les témoignages sont presque tous faux
  - ✓ Les styles de vie: séduction et illusions

Michel Godat®

81



## L 16 CHASSER LES IDÉES REÇUES : UN DEVOIR SALUTAIRE MAIS RISQUÉ T2 Chapitre 6

1. Vraies questions, faux problèmes
  - ✓ La lumière crée l'ombre ou le risque du lampadaire
  - ✓ Qu'est ce qu'un bon expert ?
  - ✓ Quand les ingénieurs butent sur le ciment et le béton
2. La saga des trois mirages
  - ✓ De l'énergie à la technologie : un mirage chasse l'autre
  - ✓ L'ordinateur et la craie
  - ✓ Le mirage éducatif ou la maladie du diplôme
  - ✓ Surabondance de diplômés et pénurie de professionnels
3. Le feu de paille de la nouvelle économie
  - ✓ La croissance américaine et ses cycles
  - ✓ Ce qui a vraiment changé grâce aux TIC
  - ✓ La confusion entre nouvelle économie et nouvelles technologies
  - ✓ À chaque génération son *New Age*
  - ✓ Le paradoxe de Solow, toujours d'actualité !
  - ✓ La croissance s'explique classiquement et elle est menacée à court et long termes

Michel Godat®

82



## L 17 Anticlichés sur l'avenir

*(Le Courage du bon sens, Odile Jacob 2009)*

### I. L'Avenir en confiance

- ✓ Les crises porteuses d'espoir
- ✓ La pertinence de l'impertinence
- ✓ A la recherche de l'essentiel

### II La mondialisation, la localisation des activités et le développement durable

- ✓ Faut-il avoir peur de la mondialisation ?
- ✓ Faut-il supprimer la Politique Agricole Commune ?
- ✓ Désindustrialisation : où est le problème ?
- ✓ Le pétrole est-il trop cher ? Va-t-on manquer d'énergie ?

### III La démographie, la croissance, la technologie et l'emploi

- ✓ Comment va évoluer la technique démographique ?
- ✓ La France manque-t-elle d'immigrés ?
- ✓ Comment expliquer les écarts de croissance entre l'Europe et les États-Unis ?

Michel Godet®

États- 83



## L 18 Anticlichés sur l'avenir

*(Le Courage du bon sens, Odile Jacob 2008)*

### IV. L'éducation, la formation et l'emploi

- ✓ De quoi souffre notre système éducatif ? Comment le réformer ?
- ✓ Comment l'école de la République renforce les inégalités ?
- ✓ Quelles formations pour quels emplois demain ?

### V. L'emploi, le chômage et le modèle social français

- ✓ Quelles sont les inégalités les plus fortes : les revenus ou les statuts ?
- ✓ Retraites : qui va payer ? Vers quelles réformes ?
- ✓ Comment créer des centaines de milliers d'emplois marchands ?
- ✓ Comment expliquer la baisse du chômage depuis la mi-2005 ?

### VI. La famille, le vieillissement, les inégalités et la pauvreté

- ✓ Fécondité, le revers de la médaille
- ✓ La Société doit-elle se mêler des questions familiales ?
- ✓ Le niveau de vie baisse avec chaque enfant de plus, comment l'éviter ?
- ✓ La pauvreté augmente-t-elle vraiment ? Est-elle la conséquence des inégalités ?

### VII Comment passer des idées aux actes ?

- ✓ Des pistes pour le renouveau du secteur public
- ✓ La force des liens et le levier des projets
- ✓ Idées d'action : quelques bonnes (et des fausses bonnes) pistes

### Épilogue Le plaisir de l'indiscipline

Michel Godet®

84