

Introduction à la prospective stratégique

LIPSOR



De la rigueur pour une indiscipline intellectuelle

Michel Godet
Lipsor, CNAM

15 octobre 2008

1

Gaston Berger 1896-1960



Héros des deux guerres, a oscillé entre l'industrie et la philosophie. Entré à l'Institut en 1955, il devait créer une chaire de prospective à l'Ecole Pratique des hautes Etudes, un accident de voiture le 30 septembre 1960 en décide autrement.

2

Six idées clés pour réussir la prospective

- ✓ Pour les fondateurs années 50 & 60
- ✓ « *Voir loin, large, profond,*
- ✓ *prendre des risques,*
- ✓ *penser à l'homme* » Gaston Berger
- ✓ Mon apport avec Futuribles depuis les années 70
- ✓ « *Voir autrement (chasser les idées reçues)*
- ✓ *Voir ensemble (appropriation)*
- ✓ *Utiliser des outils pour la rigueur collective*»

3



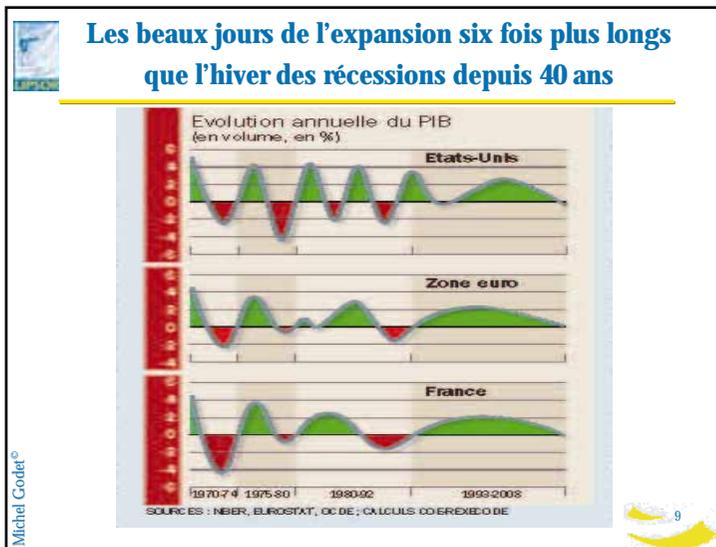
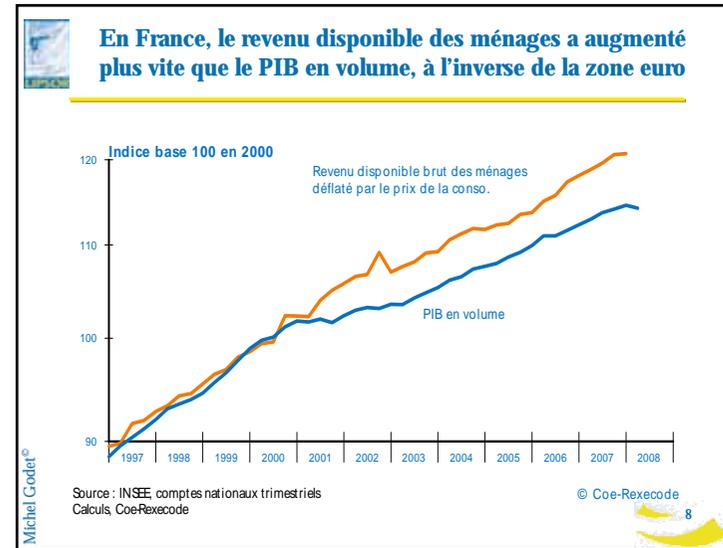
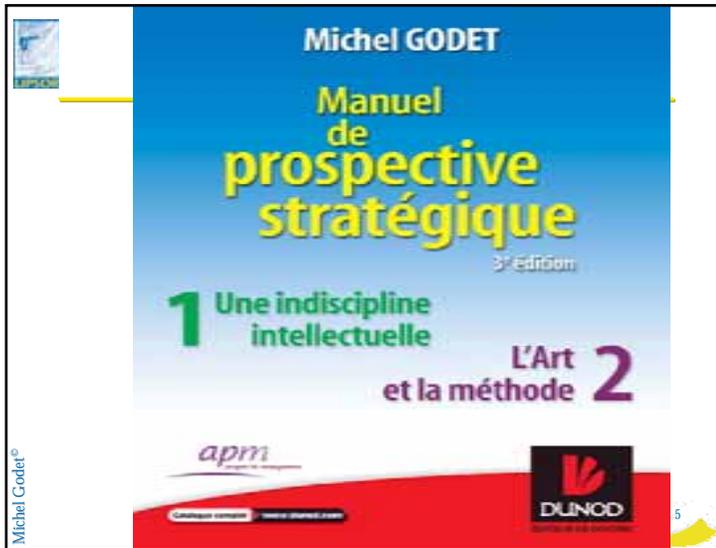
les **topos** +

La prospective stratégique

Pour les entreprises et les territoires

Michel Godet
Philippe Durance

DUNOD



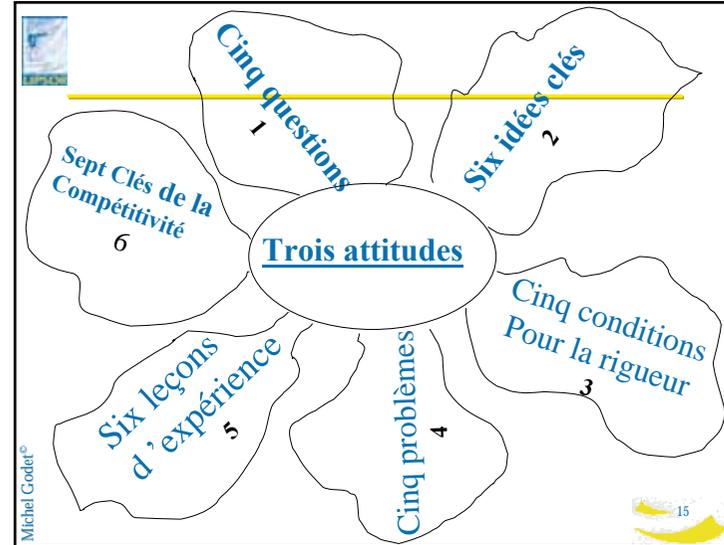


De la Rigueur pour l'indiscipline intellectuelle

- 1° La prospective stratégique : pour quoi faire ?
- 2° *Comment faire ?
des outils pour la rigueur*
- 3° *Conduire le changement
face aux mutations*

Michel Godet®

12

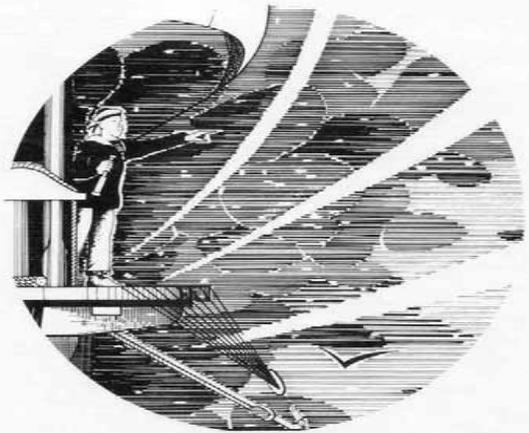


Michel Godet®

15



La bonne prévision n'est pas celle qui se réalise..mais celle qui conduit à l'action



Michel Godet®

6



Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va ! (Sénèque)

- ✓ La France malade du diplôme (alerte en 1988)
- ✓ Surabondance de diplômés
- ✓ Pénurie de professionnels

« *L'avenir ne se prévoit pas, il se prépare* »
Maurice Blondel Philosophe

Michel Godet®

17



DU DÉTERMINISME À LA DÉTERMINATION

Le futur est multiple et incertain

Prédiction = imposture

L'avenir reste à faire

Incertitude = vie

Michel Godet®

20

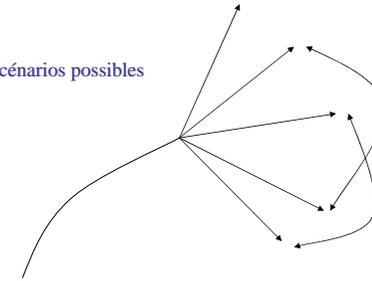


DU DÉTERMINISME À LA DÉTERMINATION

Scénarios possibles

Scénarios souhaitables

Scénarios vraisemblables



Michel Godet®

23



Trois attitudes complémentaires

- ⇒ Réactive
- ⇒ Préactive
- ⇒ Proactive

Michel Godet®

24



Réactifs ...



Michel Godet®

25

Le rêve féconde la réalité



Michel Godet®

30

CINQ QUESTIONS FONDAMENTALES

- Q₁ - Que peut-il advenir ?
- Q₂ - Que puis-je faire ?
- Q₃ - Que vais-je faire ?
- Q₄ - Comment le faire ?
- Q₀ - Qui suis-je ?

Michel Godet®

30

Que peut-il advenir ?



Des inerties



Tendance lourde

Des changements



Fait porteur d'avenir



Rupture

31

Michel Godet®

Qui suis-je ?



Michel Godet®

32

QUI SUIS-JE ?

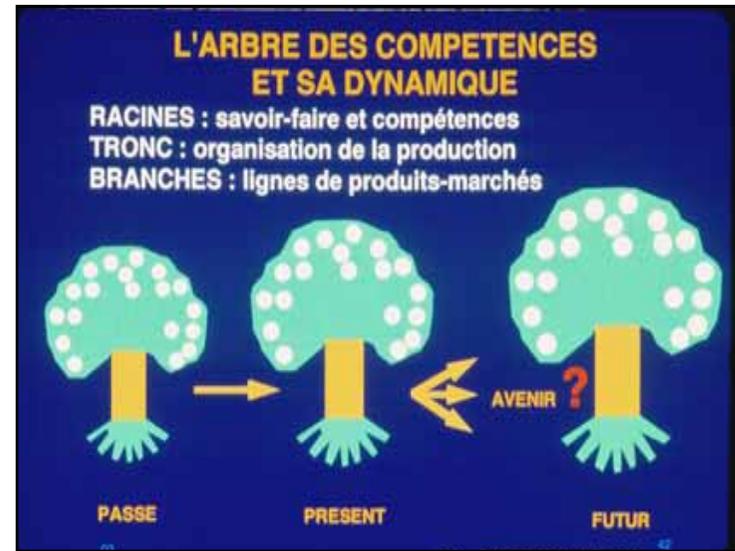
Michel Coudet®

33

COMMENT LE FAIRE ?

Michel Coudet®

34





Le développement endogène

- ✓ Diversité des taux de chômage en Europe et entre bassins d'emplois
- ✓ Les mutations seront les mêmes pour tous
- ✓ Compter sur soi, bien se connaître. Les causes de succès et d'échec des territoires sont plus internes qu'externes
- ✓ Bonne nouvelle : 1001 clés de l'excellence chacun doit trouver sa clé

Michel Godet®



38

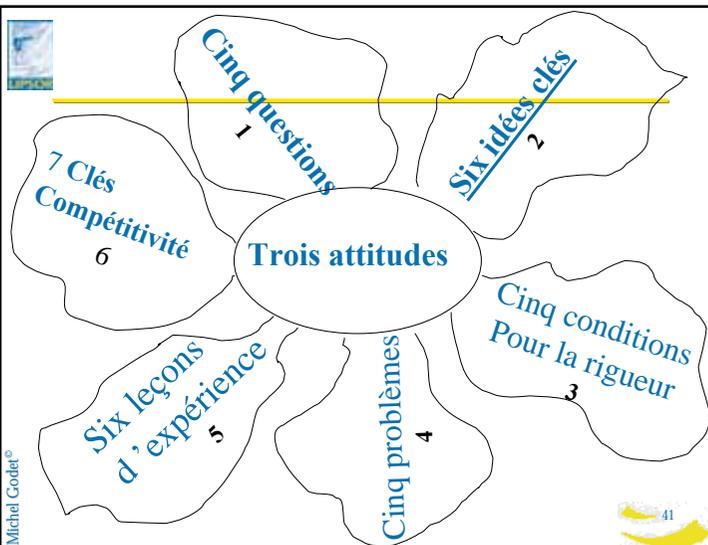


Depuis la guerre du feu : l'union fait la force



Michel Godet®

40



Michel Godet®

41



Cinq conséquences des idées clés

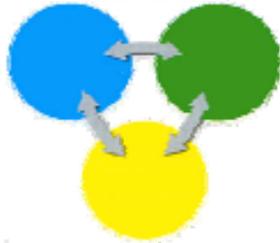
- ✓ Le monde change, les problèmes demeurent
- ✓ L'avenir fruit du hasard, de la nécessité, de la volonté
- ✓ Se poser les bonnes questions et se méfier des idées reçues
- ✓ De l'anticipation à l'action par l'appropriation Enseigner la pêche et ne pas donner le poisson
- ✓ Des outils simples pour penser le complexe

Michel Godet®

45

SURESTIMATION DES CHANGEMENTS

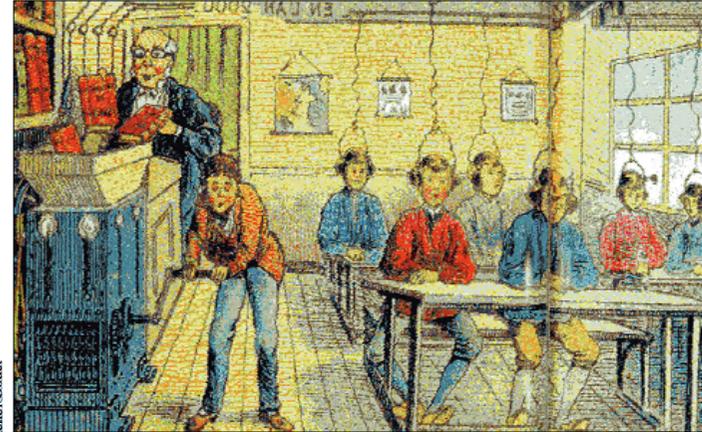
& SOUS-ESTIMATION DES INERTIES



Michel Godet®

46

En l'an 2000 : les machines à enseigner !



Michel Godet®

Pas de réponse technique à des problèmes humains

- ✓ Avec les TIC on est plus proche, mais plus personne à qui parler
- ✓ La solitude interactive et le paradoxe des pauses
- ✓ L'augmentation des dépenses matérielles renforce le mismanagement au lieu de le combattre

Michel Godet®

56

Cinq conséquences des idées clés

- ✓ Le monde change, les problèmes demeurent
- ✓ L'avenir fruit du hasard, de la nécessité, de la volonté
- ✓ Se poser les bonnes questions et se méfier des idées reçues
- ✓ De l'anticipation à l'action par l'appropriation Enseigner la pêche et ne pas donner le poisson
- ✓ Des outils simples pour penser le problème

Michel Godet®

57



COMMENT SE POSER LES BONNES QUESTIONS

- ✓ La lumière crée l'ombre
- ✓ Handicap des points de vue minoritaire
- ✓ Le prioritaire n'est pas consensuel

Michel Godet®

59



Il y a pléthore de pétrole cher !

- ✓ Les Crises sont porteuses d'espoir
- ✓ Les contraintes sont des opportunités
- ✓ L'énergie chère est abondante, ce qui est rare c'est l'énergie bon marché

Michel Godet®

60



Chasser les Mirages collectifs

- ⇒ Chocs pétroliers et crises économiques
- ⇒ Vagues technologiques
- ⇒ Modèle japonais
- ⇒ Nouvelle économie
- ⇒ Mondialisation et concurrence sauvage
- ⇒ Développement durable et réchauffement de la planète

Michel Godet®

63



Chasser les Mirages collectifs

- ⇒ La fin du travail, la taille critique ?
- ⇒ Les emplois de demain
- ⇒ La productivité, un indicateur d'exclusion
- ⇒ Les leviers de la croissance :
 - le refus de voir
 - le multiplicateur démographique

Michel Godet®

64



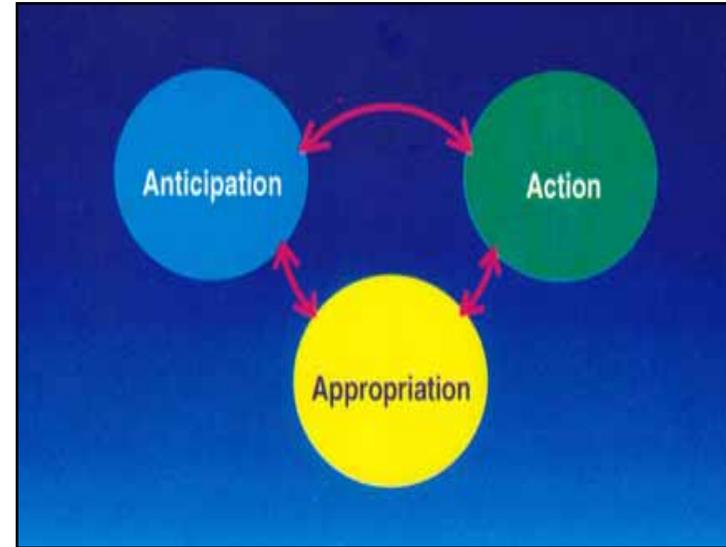
Cinq conséquences des idées clés

- ✓ Le monde change, les problèmes demeurent
- ✓ L'avenir fruit du hasard, de la nécessité, de la volonté
- ✓ Se poser les bonnes questions et se méfier des idées reçues
- ✓ De l'anticipation à l'action par l'appropriation Enseigner la pêche et ne pas donner le poisson
- ✓ Des outils simples pour penser le problème

Michel Godet®

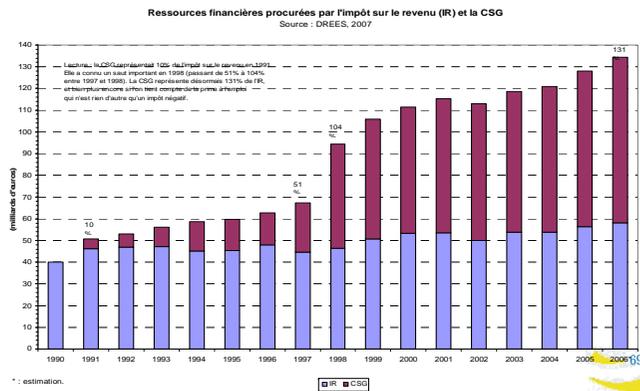


65



Impôt : la réforme sans le dire !

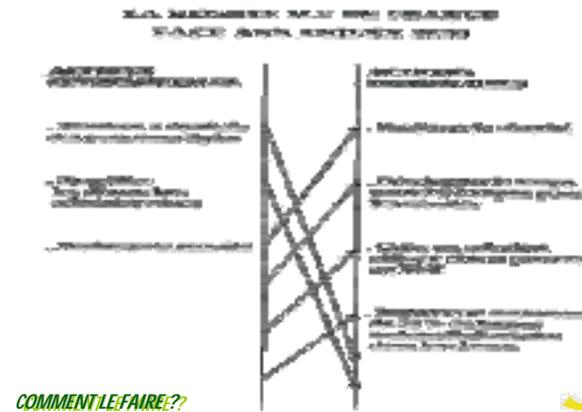
La CSG représente 130% de l'impôt sur le revenu



Michel Godet®



Le prioritaire n'est pas consensuel



Michel Godet®



71



Cinq conséquences des idées clés

- ✓ Le monde change, les problèmes demeurent
- ✓ L'avenir fruit du hasard, de la nécessité, de la volonté
- ✓ Se poser les bonnes questions et se méfier des idées reçues
- ✓ De l'anticipation à l'action par l'appropriation Enseigner la pêche et ne pas donner le poisson
- ✓ Des outils simples pour penser le problème

Michel Godet®

75



Leçon 1 : Le rêve féconde la réalité

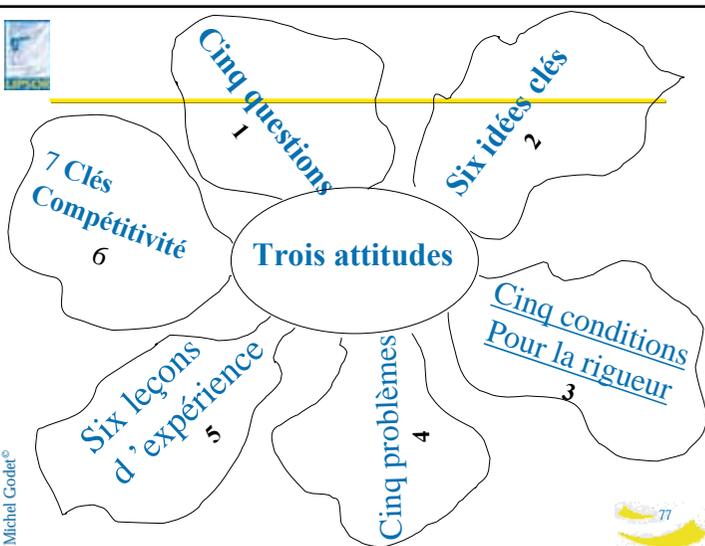
1° *La prospective : pour quoi faire ?*

2° Comment faire ?
des outils pour la rigueur

3° *Conduire le changement face aux mutations*

Michel Godet®

76



Michel Godet®

77



PROBLEMES ET METHODES : DES OUTILS POUR LA RIGUEUR

- Cinq conditions pour la rigueur
- Cinq problèmes de prospective et des outils
- Quatre outils de la stratégie
- La planification stratégique par scénarios
- Illustrations

Michel Godet®

78



CINQ CONDITIONS POUR LA RIGUEUR

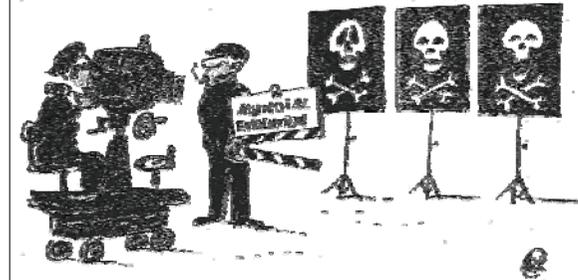
- ✓ Pertinence
- ✓ Cohérence
- ✓ Vraisemblance
- ✓ Importance
- ✓ Transparence

Michel Godet®



Cohérence

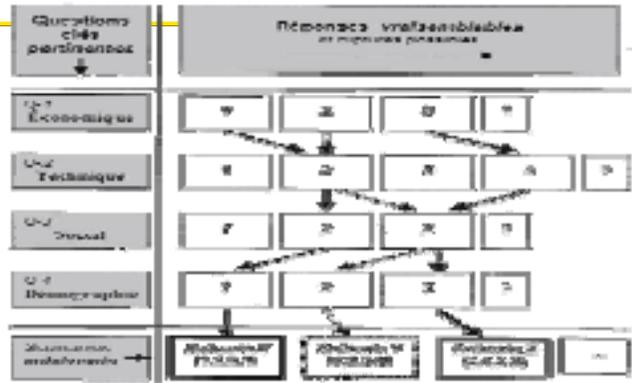
PROSPECTIVE 90's :
THE THREE SCENARIOS.



Michel Godet®



La pertinence, la vraisemblance et la cohérence des scénarios pour l'analyse de prospective



Michel Godet®





Le scénario le plus probable a une probabilité de 15%

✓ **N** Hyp, **R** Scenarios, $R = 2^N$ scenarios

deux Hypotheses H1 H2

✓ quatre scénarios

✓ S1 1 1

✓ S2 1 0

✓ S3 0 1

✓ S4 0 0

✓ $\sum \text{prob } S_k = 1$

Michel Godet®

83



Quel est le scénario le plus probable? Quelle est la situation la plus vraisemblable ?

✓ S1 1 1 prob 0.40

✓ S2 1 0 prob 0.25

✓ S3 0 1 prob 0.20

✓ S4 0 0 prob 0.15

✓ S1 ou ?

Michel Godet®

84



Le plus probable n'est pas le plus

vraisemblable et est peu probable

✓ 5 hypothèses = 32 scénarios

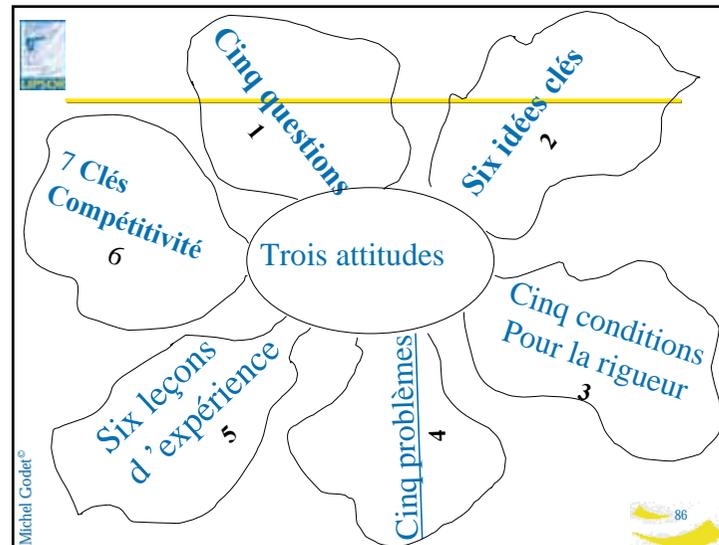
✓ L'équiprobabilité = 1/32 soit 3%

✓ Le scénario le plus probable environ 15%

✓ Quelle est la probabilité totale des 4 ou 5 scénarios retenus ?

Michel Godet®

85



Michel Godet®

86



CINQ PROBLEMES 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®

87



CINQ PROBLEMES 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®

88



QUATRE OUTILS DE LA STRATEGIE

- ✓ **Les arbres de compétence**
- ✓ **L'analyse de portefeuille**
- ✓ **Les arbres de pertinence**
- ✓ **Le choix multicritères en avenir incertain par Multipol**

Michel Godet®

89



Le Cercle des entrepreneurs du futur

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
 entreprenants ,
 Grand prix de la réflexion
 impertinente

Michel Godet®

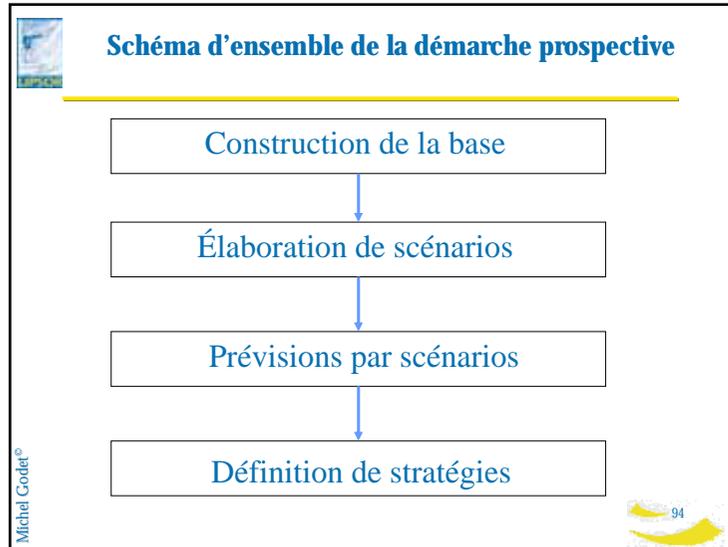
90

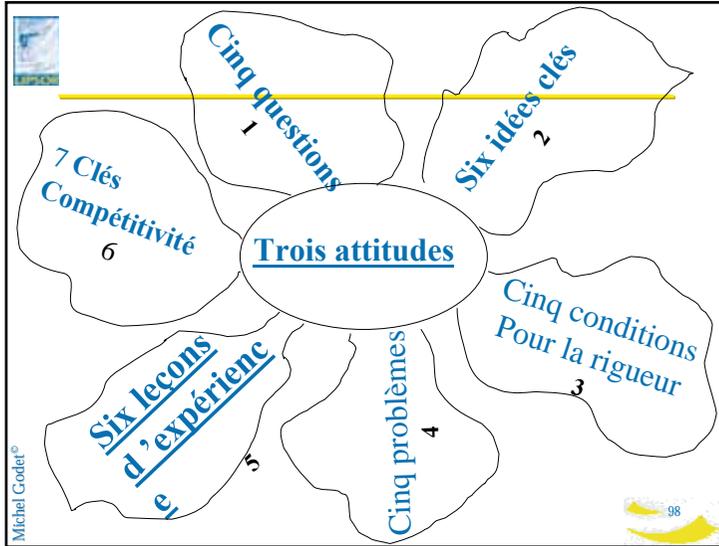


Planification stratégique par scénarios

- Méthode des scénarios
- L'approche intégrée
- Les arbres de compétence

Michel Godet®





SIX LEÇONS D'EXPERIENCE

1. Bien distinguer scénarios et stratégies
2. Prospective et scénarios ne sont pas synonymes
3. Les outils précieux pour :
 - Créer un langage commun
 - L'appropriation
 - La réduction des incohérences

Michel Godet®

99

Bien distinguer scénarios et stratégies

ATTITUDES FACE À L'AVENIR	TYPES DE SCÉNARIOS PRIVILÉGIÉS	STRATÉGIES PRIVILÉGIÉES
PASSIVE	PAS DE SCÉNARIOS	FIL DE L'EAU
RÉACTIVE	PAS DE SCÉNARIOS	ADAPTATIVE
PRÉ-ACTIVE	EXPLORATOIRES	PRÉVENTIVE
PRO-ACTIVE	ANTICIPATIFS	VOLONTARISTE

Michel Godet®

100

Les régions face aux futurs

- ✓ Un retour aux sources de la prospective
- ✓ La gouvernance territoriale et ses interprétations trop molles
- ✓ Trop de scénarios et pas assez de projets endogènes

Michel Godet®

101



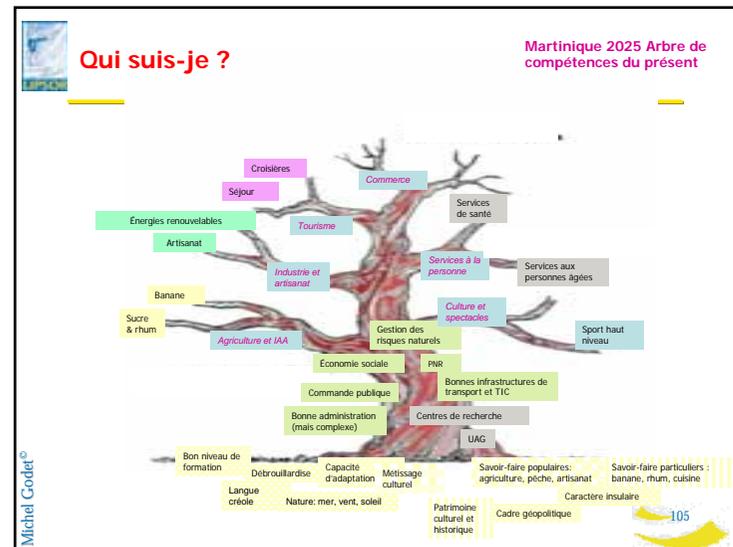
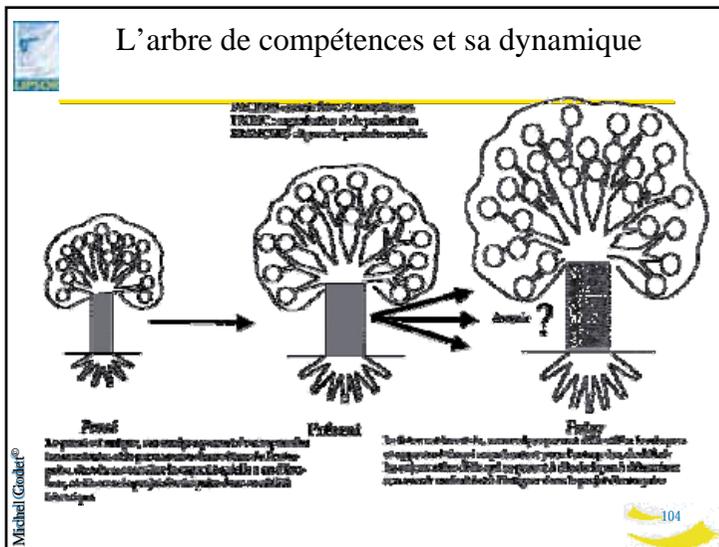
Trois valeurs & une Charte

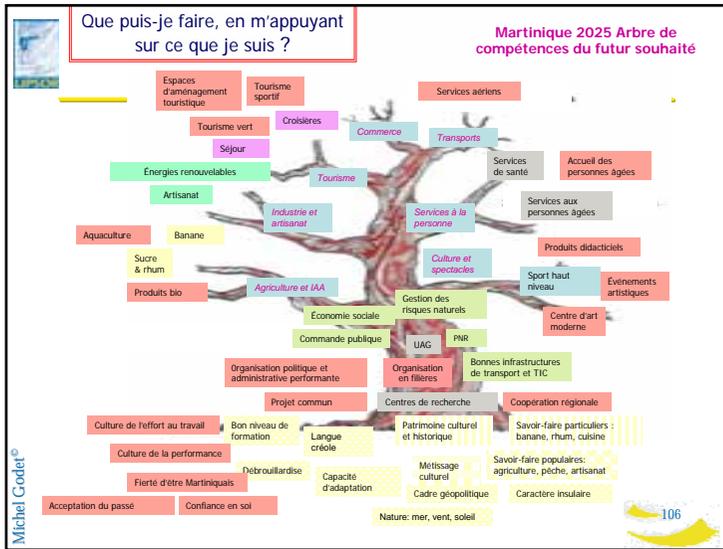
- ✓ Loyauté, Compétence, Plaisir

- ✓ La Charte Pays Basque 2010
 - ✓ Nécessité et volonté
 - ✓ Ouverture et anticipation
 - ✓ Pluralisme et concertation
 - ✓ Méthode et imagination
 - ✓ Autonomie et responsabilité

Michel Godet®

103

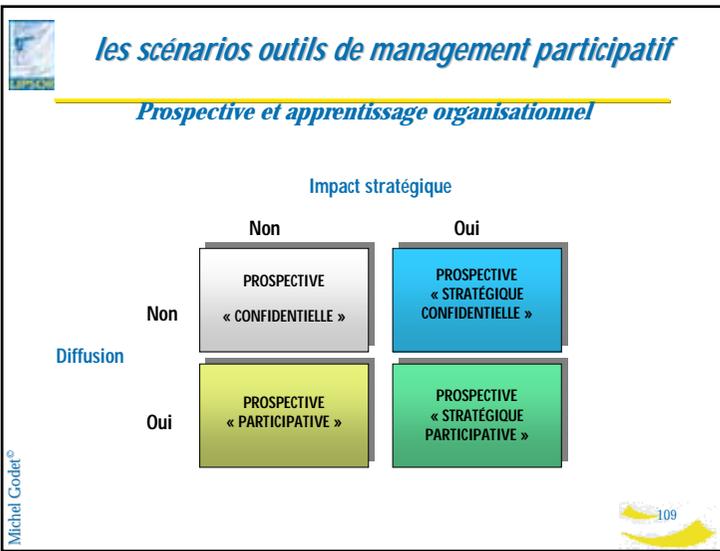
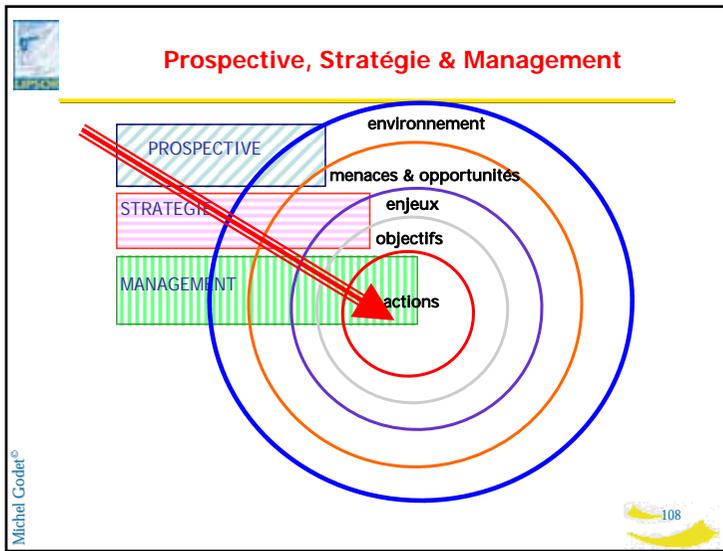




SIX LEÇONS D'EXPERIENCE

- Prospective d'entreprise et prospective territoriale : mêmes outils
- La prospective stratégique est un outil de management participatif
- La réflexion sur l'avenir en commun au sein d'une filière

107





SIX LEÇONS D'EXPERIENCE

4. Prospective d'entreprise et prospective territoriale : mêmes outils
5. La prospective stratégique est un outil de management participatif
6. La réflexion sur l'avenir en commun au sein d'une filière

Michel Godet®

111



Cercle de prospective Basf

Basf Agro France
et la filière agricole et agroalimentaire

L'avenir en commun
 De la fourche à la fourchette

Michel Godet®

112



Les objectifs de départ (1995)

Une demande latente dans l'amont de la filière agricole : ne pas répéter l'absence d'anticipation des ruptures et évolutions majeures du début des années 90 :

- la réforme de la PAC (1992)
- les règles du GATT de Marrakech (1994)
- la montée des exigences sanitaires et environnementales

Un double objectif pour BASF Agro France

- anticiper les évolutions du futur
- nouer avec ses clients des relations différentes, autour de la construction de visions partagées de l'environnement de la filière

Une réponse progressive à la demande répétée des clients

Michel Godet®

113



Une « démarche type » annuelle

- ↗ Un processus sur 9 à 10 mois
- ↗ Une journée de lancement
- ↗ Trois à cinq réunions de travail (1/2 à 1 journée)
- ↗ Une méthode choisie selon la question posée Un travail en « back office » (recherche documentaire, rédaction, animation)
- ↗ Des apports extérieurs (conférences, entretiens)
- ↗ Un séminaire de synthèse élargi à d'autres acteurs

Michel Godet®

114



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 Godet®

115



1° La prospective, une indisciplinable intellectuelle

- ✓ De l'anticipation à l'action par l'appropriation
- ✓ Le risque de la démagogie participative
- ✓ Trop de scénarios et pas assez de projets endogènes
- ✓ La surestimation des changements techniques et des ruptures
- ✓ La sous estimation des inerties
- ✓ Vraies questions, faux problèmes : se méfier des consensus et des idées reçues
- ✓ Des conditions et des outils pour la rigueur
- ✓ La prospective stratégique est un outil de management participatif

Michel Godet®

116



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*

Michel Godet®

.../...

117



2° 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
- ✓ « Gouverner c'est prévoir, obéir c'est comprendre »
- ✓ De la vertu des ruptures et des facteurs briseurs d'habitudes
- ✓ Le développement durable, un levier pour l'innovation
- ✓ La croissance en quête de sens et de développement durable

Michel Godet®

118



Des contraintes aux opportunités

- ✓ Ouvertures économiques des marchés et fermetures réglementaires
- ✓ Innover et être proactif/ réglementation
- ✓ Produire ce qui se vend et non vendre ce que l'on produit
- ✓ Corriger l'image de l'industrie en croisant développement durable et innovation
- ✓ développement durable + production à la demande = traçabilité + proximité

Michel Godet®

119



"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®

120



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®

121



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®

122



A la conquête du futur

- ✓ G. Hamel et C.K Prahalad (1995)
- ✓ Anticipation = préactivité
- ✓ Innovation = proactivité
- ✓

Michel Godet®

123



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®

127



Comment motiver les hommes ?

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

Michel Godet®

128



Le Mutualisme

- ✓ Solidarité et partage
- ✓ Efficacité et professionnalisme
- ✓ Humanisme et lien social

- ✓ Indépendance = maîtrise de son destin

Michel Godet®

129