

Table des matières

Préface	1
Pierre MUSSO	
Introduction	5
Partie 1. Observer et discerner : contextualiser la situation et préconiser une palette d'options consistantes	9
Chapitre 1. Comprendre le paysage stratégique	11
1.1. Appréhender la situation décisionnelle	12
1.1.1. Recenser les variables et les facteurs constitutifs de la situation	12
1.1.2. Déceler la contexture de la situation <i>via</i> une analyse structurelle . .	13
1.2. Représenter le contexte de l'action	23
1.2.1. Aborder le contexte situationnel à travers des cadres emboîtés	24
1.2.2. Conceptualiser le paysage stratégique comme un système à trois macrocomposantes	25
1.2.3. Reconstituer le système-paysage à plusieurs niveaux	34
1.2.4. Configurer l'intervention comme un système connexe au paysage	40
1.2.5. Spécifier les interactions des systèmes « paysage » et « intervention »	40

Chapitre 2. Imaginer et mettre en scène des futurs plausibles . . .	45
2.1. Explorer l'avenir en termes de scénarios	45
2.1.1. Resituer les scénarios au cœur de la prospective.	46
2.1.2. Construire des ossatures ou profils de scénarios	47
2.1.3. Esquisser des profils morphologiques	51
2.1.4. Adopter une procédure à deux étages	53
2.2. Conforter et étoffer les scénarios	68
2.2.1. Enrichir et parachever les scénarios globaux	69
2.2.2. Mettre périodiquement à jour les scénarios.	71
2.2.3. Faire usage des scénarios à des fins stratégiques	73
Chapitre 3. Concevoir des initiatives stratégiques pertinentes . . .	75
3.1. Définir des objectifs et envisager des options.	75
3.1.1. Spécifier et décliner les grandes orientations.	76
3.1.2. Ébaucher des profils d'actions consistants	77
3.1.3. Le cas de l'avenir industriel d'un département d'Île-de-France	81
3.2. Transformer des options en concepts de projets	83
3.2.1. Forger l'arbre d'objectifs	83
3.2.2. Déceler les conditions critiques de réalisation des objectifs	85
3.2.3. Synthétiser chaque option sous la forme d'un cadre logique	88
3.2.4. Agréger les projets au sein de programmes cohérents	93
3.2.5. Considérer le plan comme un métaprogramme d'actions	96
Partie 2. Juger et arbitrer : évaluer et remixer les préconisations pour statuer sur une intervention performante	99
Chapitre 4. Définir les priorités et jauger les pistes d'action	101
4.1. Clarifier les préférences et comparer les options	101
4.1.1. Camper le dispositif d'appréciation de la performance globale . .	103
4.1.2. Structurer et pondérer des critères en suivant leur décomposition hiérarchique	105
4.1.3. Déterminer les estimateurs et échelles d'appréciation des options selon les critères opérationnels.	108
4.2. Évaluer les options selon les macrocritères pour éclairer la décision . .	109

4.2.1. Apprécier la congruence avec le contexte d'intervention comme ressort du pragmatisme.	109
4.2.2. Apprécier la validité au regard des futurs comme indicateur du pluralisme face à l'avenir	115
4.2.3. Apprécier l'adéquation au référentiel stratégique comme gage du finalisme	119
4.3. Juger les options selon leur propension à s'immerger favorablement dans le paysage stratégique : interpréter et s'approprier la triade des macrocritères	122
4.3.1. Un dosage subtil des grandes priorités.	122
4.3.2. Une appréciation évolutive de l'intervention selon les macrocritères.	123
4.3.3. Recours à une évaluation multicritère fondamentalement circonstancielle	124
Chapitre 5. Révéler les potentiels et adopter une logique décisionnelle.	127
5.1. Modéliser le problème de décision et scruter les espaces de liberté et d'opportunité	127
5.1.1. Envisager des initiatives stratégiques en termes d'options composites.	128
5.1.2. Dévoiler le champ des actions plurielles	136
5.2. Tirer judicieusement parti de l'incertitude et de l'ambiguïté	140
5.2.1. Adopter une posture stratégique selon le niveau d'incertitude. . .	140
5.2.2. Faire preuve de circonspection en situation quasi inextricable . .	143
Chapitre 6. Recomposer des solutions et décider au mieux.	147
6.1. Concilier les exigences et les risques en conjuguant simulation et optimisation.	148
6.1.1. Dérouler un processus d'arbitrages et de choix en cascade	148
6.1.2. Ajuster les interventions incohérentes par adaptation aux contraintes	149
6.1.3. Élaborer un compromis robuste en avenir raisonnablement incertain	151
6.1.4. Parer avec circonspection aux impondérables et à toute éventualité	155

6.1.5. Changer les conditions pour modifier ou transformer l'intervention	159
6.2. Interpréter les solutions optimisées pour étayer la décision.	161
6.2.1. Visualiser les résultats dans un triptyque de tableaux de bord. . .	161
6.2.2. Révéler les niveaux de performance sur les objectifs-critères . . .	162
6.2.3. Décrire la composition des options et exploiter les marges de manœuvre	164
6.2.4. Repérer la saturation et estimer la prégnance des contraintes . . .	166
6.2.5. Détecter et estimer la valeur des gisements de proactivité	169

Partie 3. Agir et intervenir : guider judicieusement l'action pour engendrer une dynamique vertueuse 171

Chapitre 7. Déceler les prédispositions et générer des compromis 173

7.1. Décrypter les rapports de force et les facteurs de pouvoir des acteurs	174
7.1.1. Schématiser la démarche conceptuelle et introduire des notions clés	175
7.1.2. Déterminer l'effet de pouvoir (ou levier de puissance).	180
7.1.3. Effectuer une analyse structurelle des acteurs concernant leurs forces ou leurs puissances	182
7.1.4. Interpréter les rapports de force selon la stature et la posture des acteurs	184
7.2. Élargir le cadre d'analyse à un métasystème incorporant les acteurs et les objectifs	190
7.2.1. Globaliser l'existence de chaque acteur à partir de ses relations aux sous-systèmes d'acteurs et d'objectifs	191
7.2.2. Agréger l'existence de chaque objectif à partir de ses relations aux deux sous-systèmes d'objectifs et d'acteurs : prépondérance et prévalence visibles et/ou cachées	193
7.2.3. Étendre l'existence relationnelle de chaque acteur par l'adjonction de dimensions successives	193
7.2.4. Mesurer la cohérence globale et la capacité de convergence relationnelle du métasystème	195
7.3. Interpréter la dialectique de transformation du jeu des acteurs.	196
7.3.1. Diagnostiquer les accès dynamiques de puissance	197
7.3.2. Interpréter la dialectique des régimes d'accès de puissance	200

Chapitre 8. Insuffler durablement de la vitalité	205
8.1. S’élancer graduellement vers un bel essor.	207
8.1.1. Mobiliser une triade de compétences pour guider l’action	208
8.1.2. Articuler les trois dimensions d’évaluation de la performance : finalisme, pluralisme face à l’avenir et pragmatisme	209
8.1.3. Impulser et animer une conduite avisée de l’action : un éclairage conceptuel	212
8.1.4. Favoriser l’élévation vertigineuse vers une action bénéfique	217
8.2. Œuvrer pour une viabilité durable, génératrice de vitalité	220
8.2.1. Accéder à la directivité par le suivi-évaluation continu du finalisme : une spirale dialogique entre volontarisme et conservatisme	220
8.2.2. Acquérir la perspicacité et l’agilité à travers la régulation permanente du pluralisme et du pragmatisme	222
8.2.3. Stimuler l’émergence de la viabilité à travers une expérience éprouvée de la performance globale	225
8.3. Veiller à l’accomplissement de l’élévation tourbillonnaire	227
8.3.1. Accéder à la prospérité, à la pérennité et à la vivacité comme achèvement de la directivité, de la perspicacité et de l’agilité.	228
8.3.2. Tendre vers la vitalité comme sublimation de la viabilité et accomplissement de la prospérité, de la pérennité et de la vivacité	228
 Chapitre 9. Forger un dispositif de guidance et déployer des compétences	 231
9.1. Revigorer les pratiques en matière d’anticipation	233
9.1.1. Différencier et assouplir les démarches normatives	233
9.1.2. Confronter et enrichir les résultats aux différents stades du processus.	234
9.1.3. S’engager à revigorer le processus de réflexion prospective ou de planification stratégique	237
9.2. Fluidifier et pérenniser les démarches <i>via</i> des dispositifs et des projets de déploiement	242
9.2.1. Prendre en considération les principales structures impliquées	242
9.2.2. Renforcer l’ancrage institutionnel et l’apprentissage organisationnel	242
9.2.3. Préserver les logiques propres et les prérogatives des parties prenantes	243

9.2.4. Opter pour une démarche fortifiée, susceptible de percoler dans l'organisation	244
9.2.5. Le cas d'un projet de renforcement des capacités technico-institutionnelles en prospective stratégique	245
9.3. Pratiquer, intégrer et s'approprier l'approche d'ingénierie stratégique	248
9.3.1. Penser l'organisation et l'action comme holomorphes	248
9.3.2. Organiser de façon modulaire des conférences, des formations spécifiques ou des chantiers <i>in situ</i> d'ingénierie stratégique	250
9.3.3. Promouvoir et développer des instruments avancés d'ingénierie stratégique	255
Conclusion	257
Postface	259
Philippe BOONE	
Glossaire	263
Bibliographie	273
Index	283