



Stratégie antifragile

Transformer l'exposition à l'incertitude en avantage stratégique.

DATES	DURÉE	LIEU	TARIF
9 et 10 octobre 2025	14 heures • 2 jours	Paris 11 ^e • présentiel	1 980 € HT / participant

1 Objectif général

Doter les participants d'une méthode pour transformer l'exposition de leur organisation à l'incertitude en avantage stratégique, et leur faire produire, au cours des deux journées, le diagnostic et la trajectoire antifragile de leur propre entité.

2 Objectifs opérationnels

À l'issue de la formation, le participant est capable de :

- O1** distinguer fragilité, robustesse et antifragilité, et qualifier l'exposition de son organisation aux chocs de son environnement ;
- O2** analyser un modèle d'affaires selon ses trois piliers (proposition de valeur, architecture de valeur, équation de profit) et localiser ses points de rupture ;
- O3** construire une trajectoire antifragile en mobilisant l'optionnalité, la stratégie en haltère, la redondance utile et l'expérimentation à faible coût d'erreur ;
- O4** arbitrer et décider en information incomplète, et organiser le retour d'expérience de son équipe après un choc ;
- O5** intégrer les contraintes de soutenabilité (ressources critiques, dépendances, parties prenantes) dans la trajectoire retenue ;
- O6** évaluer les apports et les limites de l'intelligence artificielle dans le diagnostic stratégique, et utiliser les outils numériques de diagnostic et de formulation remis.

3 Public visé et prérequis

Public visé

Cadres dirigeants, managers à potentiel, consultants en stratégie, en organisation et en management.
Effectif de 6 à 12 participants.

Prérequis

Aucun prérequis académique ni technique. Une expérience de la conduite d'une activité, d'une équipe ou d'une mission facilite l'appropriation des ateliers.

4 Programme détaillé

Séquence	Contenus	Durée	Modalité
Jour 1 - 9 h 00 - 12 h 30 et 14 h 00 - 17 h 30			
Accueil et positionnement	Tour de table, recueil et hiérarchisation des attentes, rappel des objectifs et des modalités d'évaluation ; QCM de positionnement (10 questions).	0 h 30	Plénière
1. Revisiter les fondements stratégiques dans un monde en pleine mutation	Limites des modèles hérités de la planification ; régimes d'incertitude et ruptures (géopolitiques, technologiques, réglementaires, climatiques) ; lecture d'un modèle d'affaires par ses trois piliers ; premier diagnostic d'exposition sur la situation de chaque participant.	2 h 45	Exposé interactif et atelier
		<i>Pause</i>	0 h 15
2. La stratégie antifragile	Fragilité, robustesse, antifragilité ; asymétrie des gains et des pertes, convexité, optionnalité ; stratégie en haltère, redondance utile, expérimentation à faible coût d'erreur ; <i>via negativa</i> et réduction de l'exposition ; construction de la trajectoire.	3 h 15	Exposé interactif et étude de cas
		<i>Pause</i>	0 h 15
Jour 2 - 9 h 00 - 12 h 30 et 14 h 00 - 17 h 30			
3. Le leadership antifragile	Décider en information incomplète ; exposition personnelle du dirigeant et symétrie des risques ; posture face à l'erreur, protocole de retour d'expérience ; conduite d'une équipe pendant et après un choc ; mises en situation de décision.	1 h 45	Mise en situation et débriefing
4. Stratégie antifragile durable	La soutenabilité comme source de fragilité ou d'antifragilité ; chaînes d'approvisionnement, ressources critiques et dépendances ; parties prenantes et dialogue social ; intégration des contraintes de transition dans la trajectoire.	1 h 30	Exposé et atelier
		<i>Pause</i>	0 h 15
5. IA et stratégie antifragile	Apports de l'intelligence artificielle au diagnostic et à la veille stratégiques ; angles morts, biais et risques de fragilisation ; dépendances technologiques et souveraineté ; sélection des usages pertinents pour une direction générale.	1 h 30	Exposé et démonstration
6. Études de cas et outils numériques de diagnostic et de formulation	Étude de cas de synthèse ; prise en main des outils numériques de diagnostic et de formulation ; restitution par chaque participant de sa trajectoire antifragile ; plan d'action à cent jours.	1 h 15	Étude de cas et atelier outillé
		<i>Pause</i>	0 h 15
Évaluation et clôture	QCM d'évaluation des acquis (identique au QCM de positionnement), questionnaire de satisfaction à chaud, remise de l'ouvrage, conclusion.	0 h 30	Plénière
Durée totale, pauses comprises		14 h 00	2 journées

5 Méthodes, moyens pédagogiques et encadrement

Méthodes pédagogiques

- exposés interactifs adossés aux travaux publiés du cabinet ;
- études de cas documentées et travaillées en sous-groupes ;
- ateliers de diagnostic appliqués à la situation réelle de chaque participant ;
- mises en situation de décision et débriefing collectif ;
- restitutions en plénière avec retour individualisé des intervenants.

Moyens pédagogiques et techniques

- salle équipée d'un vidéoprojecteur, d'un paperboard et d'un accès internet ;
- support projeté remis à chaque participant au format PDF à l'issue de la formation ;
- outils numériques de diagnostic et de formulation d'une stratégie antifragile, accessibles en ligne ;
- ouvrage *Stratégie antifragile - la stratégie du roseau face à l'incertitude* remis à chaque participant ;
- dossiers de cas et grilles d'atelier imprimés.

L'alternance entre apports et travaux pratiques est d'environ une heure d'atelier ou de cas pour une heure d'apport.

Encadrement pédagogique

François Cazals - consultant en stratégie, professeur adjoint à HEC Paris. Auteur, conférencier et chroniqueur sur Xerfi Canal. Officier de gendarmerie (réserve opérationnelle) au cabinet du directeur général et membre du conseil scientifique de l'institution. Responsable pédagogique de l'action.

Michel Maestrali - ancien cadre dirigeant (directeur des ressources humaines, directeur général), consultant, formateur et coach, expert en leadership. Chargé d'enseignement et directeur pédagogique de programmes de formation sur mesure à HEC Paris.

Chantal Cazals - ancienne directrice des systèmes d'information dans la banque et consultante en système d'information, aujourd'hui consultante en stratégie et coach de dirigeants. Éluée locale et administratrice de sociétés publiques locales.

6 Modalités d'évaluation

Temps	Dispositif	Usage de la mesure
Avant J-21	Questionnaire individuel d'analyse du besoin adressé à chaque inscrit : fonction, attentes, situation de l'organisation, objectifs prioritaires, contraintes et aménagements éventuels.	Adaptation des cas travaillés et hiérarchisation des séquences.
Avant ouverture	QCM de positionnement de 10 questions, une par notion structurante du programme, noté sur 10.	Mesure du niveau de départ, référence de la comparaison amont / aval.
Pendant	Évaluation formative continue au fil des ateliers, des mises en situation et des restitutions.	Régulation du rythme et reprise des points non acquis.
Fin	QCM d'évaluation des acquis, strictement identique au QCM de positionnement, et grille individuelle d'évaluation des acquis.	Mesure de la progression et renseignement de la grille des acquis.
Fin	Questionnaire de satisfaction à chaud (organisation, contenus, animation, atteinte des objectifs annoncés).	Alimentation du dispositif d'amélioration continue.

Temps	Dispositif	Usage de la mesure
Après J + 6 mois	Entretien individuel de suivi à froid, mené par téléphone ou en visioconférence, sur le transfert effectif en situation de travail.	Mesure des effets, actions correctives sur les sessions suivantes.

Règle de conversion des scores, appliquée à tous les participants

Score de 8 à 10 sur 10 : **acquis** · score de 5 à 7 : **en cours d'acquisition** · score de 0 à 4 : **non acquis**. Le seuil, la date de passation et le nom du correcteur sont consignés dans le classeur de résultats de la session.

7 Sanction de la formation

Un **certificat de réalisation** est remis à chaque participant à l'issue de la formation, mentionnant l'intitulé, la nature de l'action, les dates, la durée en heures, le lieu et la modalité. Un **certificat de compétence** délivré par Cazals & Partners, adossé à la grille d'évaluation des acquis, ainsi que l'ouvrage *Stratégie antifrangible*, sont remis aux participants. Cette action ne conduit pas à une certification enregistrée au répertoire national des certifications professionnelles ni au répertoire spécifique.

8 Modalités et délais d'accès, tarif

Inscription et délais d'accès

- inscription en ligne sur cazals.fr ou par courriel à contact@cazals.fr ;
- confirmation de la place sous 48 heures ouvrées après réception de la demande ;
- clôture des inscriptions 10 jours ouvrés avant le premier jour, sous réserve des places disponibles ;
- convention de formation et convocation adressées au plus tard 10 jours ouvrés avant le premier jour ;
- session confirmée à partir de 6 participants inscrits.

Tarif

1 980 € HT par participant pour les deux journées, soit 2 376 € TTC (TVA à 20 %).

Ce tarif comprend l'animation par trois intervenants, le support pédagogique remis au format PDF, l'accès aux outils numériques de diagnostic et de formulation, et l'ouvrage remis à l'issue de la formation.

Action susceptible d'être prise en charge par un opérateur de compétences ; le devis et la convention sont établis sur demande.

9 Accessibilité aux personnes en situation de handicap

Cazals & Partners étudie, pour chaque inscription, les aménagements nécessaires à la participation d'une personne en situation de handicap : accessibilité des locaux, adaptation des supports, des rythmes et des modalités d'évaluation, recours à un accompagnement extérieur lorsque la situation l'exige. La demande est à signaler dès l'inscription, de préférence trois semaines avant le premier jour, afin que les aménagements soient en place à l'ouverture.

Les demandes d'aménagement sont à adresser à contact@cazals.fr, qui les transmet au référent handicap du cabinet. À défaut d'une solution interne, le participant est orienté vers les ressources de l'Agefiph et du réseau des Cap emploi.

10 Réclamations

Toute réclamation relative à l'organisation, au contenu ou au déroulement de la formation est adressée par écrit à contact@cazals.fr. Elle fait l'objet d'un accusé de réception sous 5 jours ouvrés et d'une réponse motivée sous 15

jours ouvrés. Les réclamations et les suites qui leur sont données sont consignées dans le registre qualité du cabinet et examinées lors de la revue annuelle du dispositif.

11 Mentions légales

Cazals & Partners · marque de **DISTRIFORCE**, société à responsabilité limitée au capital de 11 433,68 € · 36, rue Denis Papin · 94120 Fontenay-sous-Bois · contact@cazals.fr · cazals.fr

R.C.S. Créteil **418 281 911** · SIREN 418 281 911 · Gérant : François Cazals.

Déclaration d'activité de prestataire de formation enregistrée sous le numéro **11940840194** auprès du préfet de la région Île-de-France. Cet enregistrement ne vaut pas agrément de l'État.

Certification **Qualiopi** n° **F0018-1-R1**, délivrée par **PRONÉO Certification** (8, rue Octave Feuillet, 75116 Paris) au titre de la catégorie d'action suivante : **actions de formation** (article L. 6313-1-1 du code du travail). Certificat valable du 30/11/2024 au 29/11/2027.

Référent pédagogique : François Cazals · Fiche programme version 2, établie le 18 septembre 2026. Document mis à jour à chaque session.

CAZALS & PARTNERS

Inscriptions et renseignements

Cazals & Partners · DISTRIFORCE · 36, rue Denis Papin · 94120 Fontenay-sous-Bois · cazals.fr

Contact inscriptions : contact@cazals.fr

Référent pédagogique : François Cazals · Demandes d'aménagement : contact@cazals.fr