

INSTITUT DE LA GOUVERNANCE DES SYSTÈMES
D'INFORMATION
AFAI-CIGREF
Symposium « Le DSI, moteur pour l'avenir »

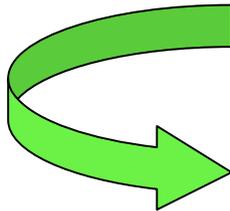
LA VEILLE PROSPECTIVE : L'ÉVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES

Hugues de Jouvenel
Directeur général du groupe Futuribles

hjouvenel@futuribles.com

24.05.2007

- ❑ VEILLE, INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE, INTELLIGENCE STRATÉGIQUE : DE QUOI S'AGIT-IL ?
- ❑ QUELLES RELATIONS AVEC LA PROSPECTIVE ET LA STRATÉGIE ?
- ❑ LA VEILLE PROSPECTIVE DANS LES ENTREPRISES ET LES ORGANISATIONS : POURQUOI FAIRE ?



LA VIGIE ET LE GOUVERNAIL

La veille et l'anticipation au service de la politique, de la construction du futur

❑ QUE PEUT-IL ADVENIR ? L'EXPLORATEUR

L'AVENIR COMME TERRITOIRE À EXPLORER

1. LA VEILLE
2. L'ANTICIPATION : LA PROSPECTIVE EXPLORATOIRE

❑ QUE PUIS-JE FAIRE ? L'ACTEUR

L'AVENIR COMME TERRITOIRE À CONSTRUIRE

1. LA QUESTION DES MARGES DE MANŒUVRE : LE POUVOIR
2. LA QUESTION DU PROJET : LA VISION
3. LA QUESTION DE LA STRATÉGIE : LE CHEMIN

La veille prospective : pourquoi faire ?

- ❑ « QUAND IL EST URGENT, C'EST DÉJÀ TROP TARD »
N'AVOIR **PAS** LE CHOIX VS. N'AVOIR **PLUS** LE CHOIX
- ❑ LA NÉCESSITÉ DE L'ANTICIPATION, DE L'EXPLORATION DES FUTURS POSSIBLES : PRÉVISION VS. PROSPECTIVE
- ❑ LE FUTUR N'ÉMERGE PAS DU NÉANT : L'OBJECTIF DE LA VEILLE EST DE DÉCELER LES RACINES (LES GERMES) D'AVENIRS POSSIBLES

Les différents types de veille

- ❑ LA VEILLE INTERNE AUX ORGANISATIONS
- ❑ LA VEILLE CONCURRENTIELLE
- ❑ LA VEILLE SUR LE « GRAND LARGE » ET LA NÉCESSITÉ EN CE DOMAINE DE MUTUALISER LES MOYENS

Les germes d'avenir

- ❑ TENDANCES LOURDES
- ❑ IDÉES ET FAITS PORTEURS D'AVENIR :
LES « SIGNAUX FAIBLES »
- ❑ LES INCERTITUDES MAJEURES

Ne point se méprendre :
- Ni sur les inerties
- Ni sur les changements

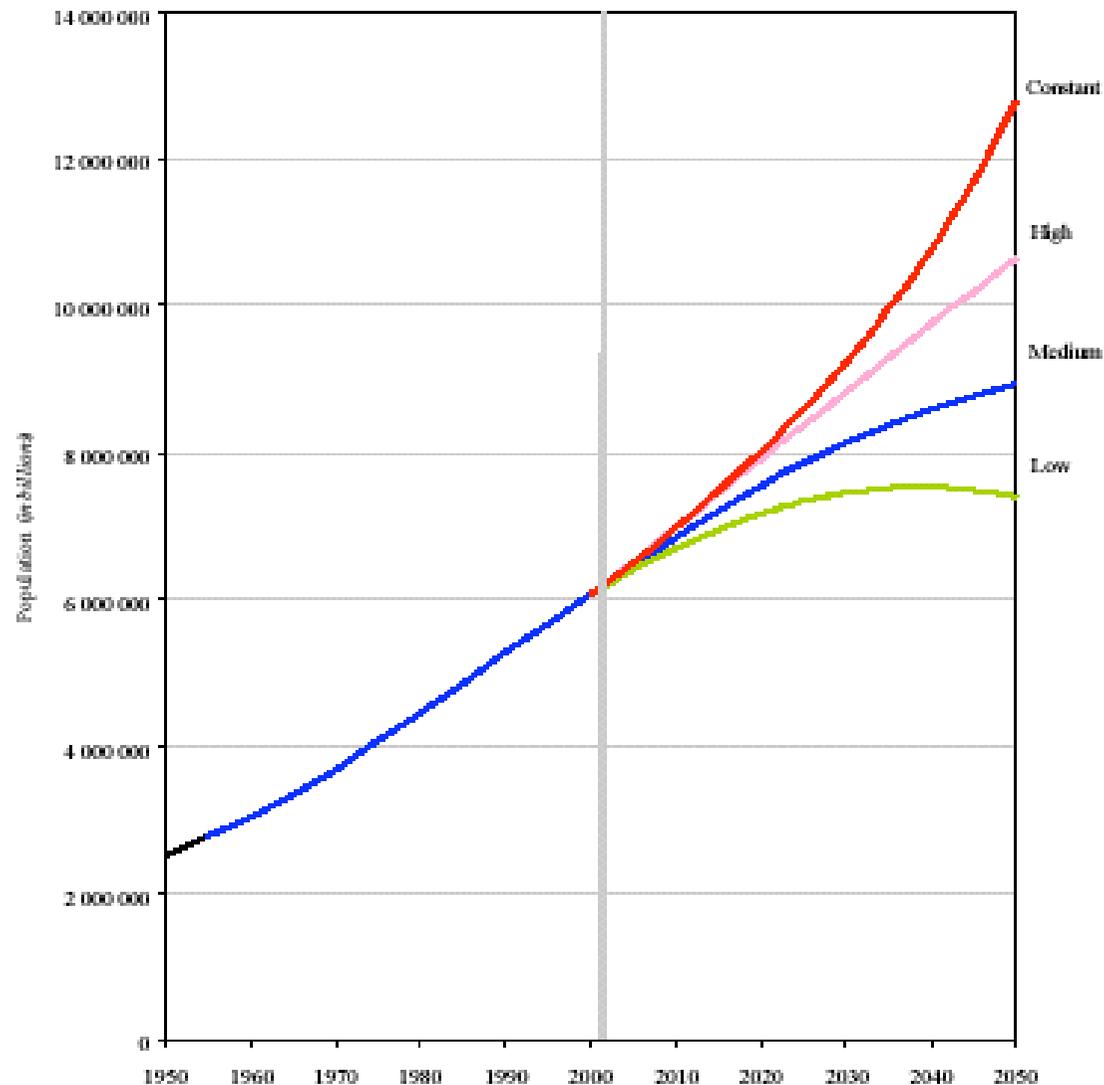
LE SYSTÈME VIGIE

SYSTÈME DE VEILLE PROSPECTIVE MUTUALISÉE
DE FUTURIBLES INTERNATIONAL

La base de connaissances du groupe futuribles et le système de veille mutualisé

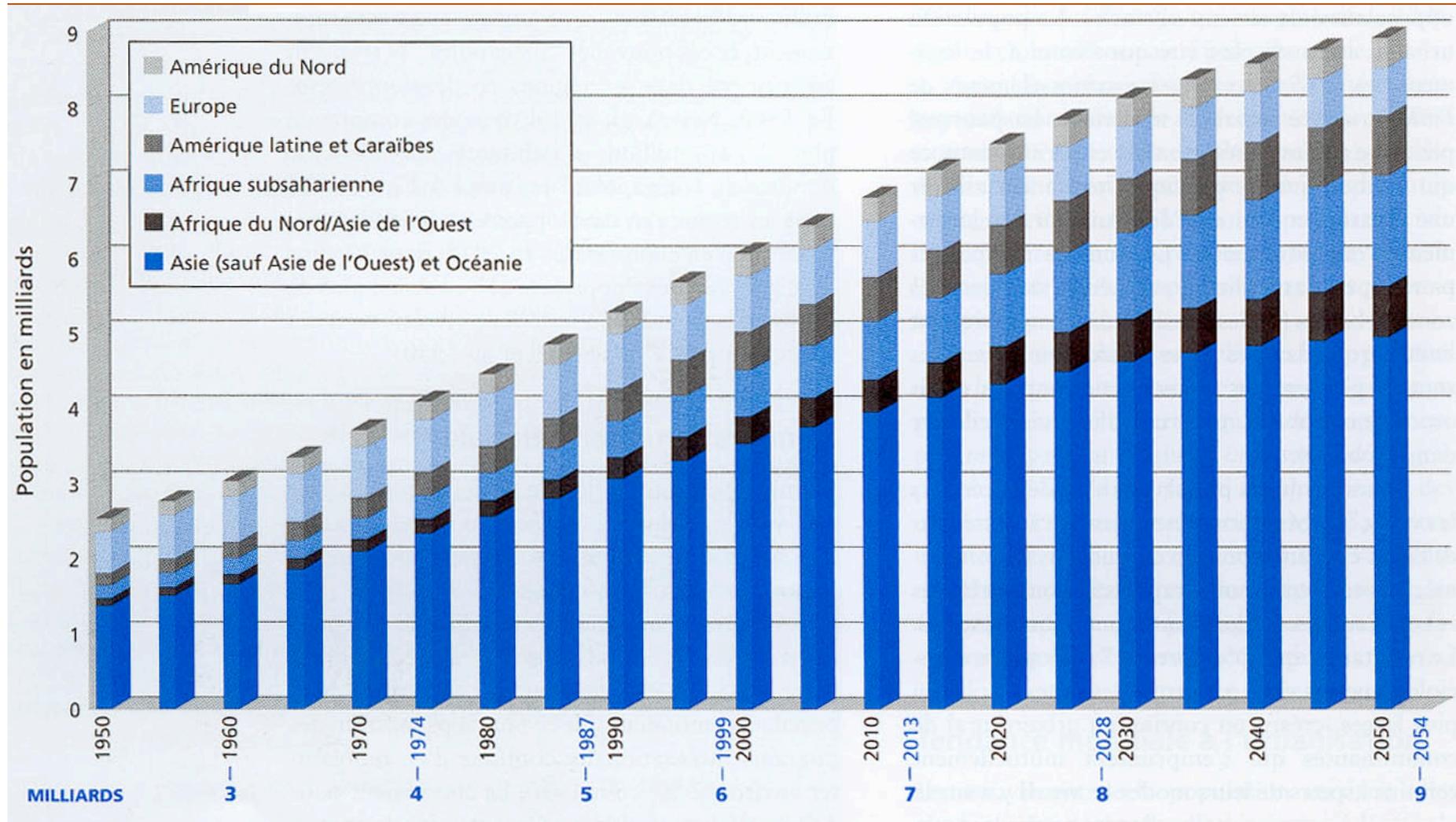
- LE SYSTÈME GÉOPOLITIQUE ET GÉOÉCONOMIQUE MONDIAL
- LA MUTATION DU SYSTÈME PRODUCTIF
- LE SYSTÈME DE PROTECTION ET DE RÉGULATION SOCIALES
- LA DYNAMIQUE DU CHANGEMENT SOCIAL
ET DES MODES DE VIE

Projections des nations unies



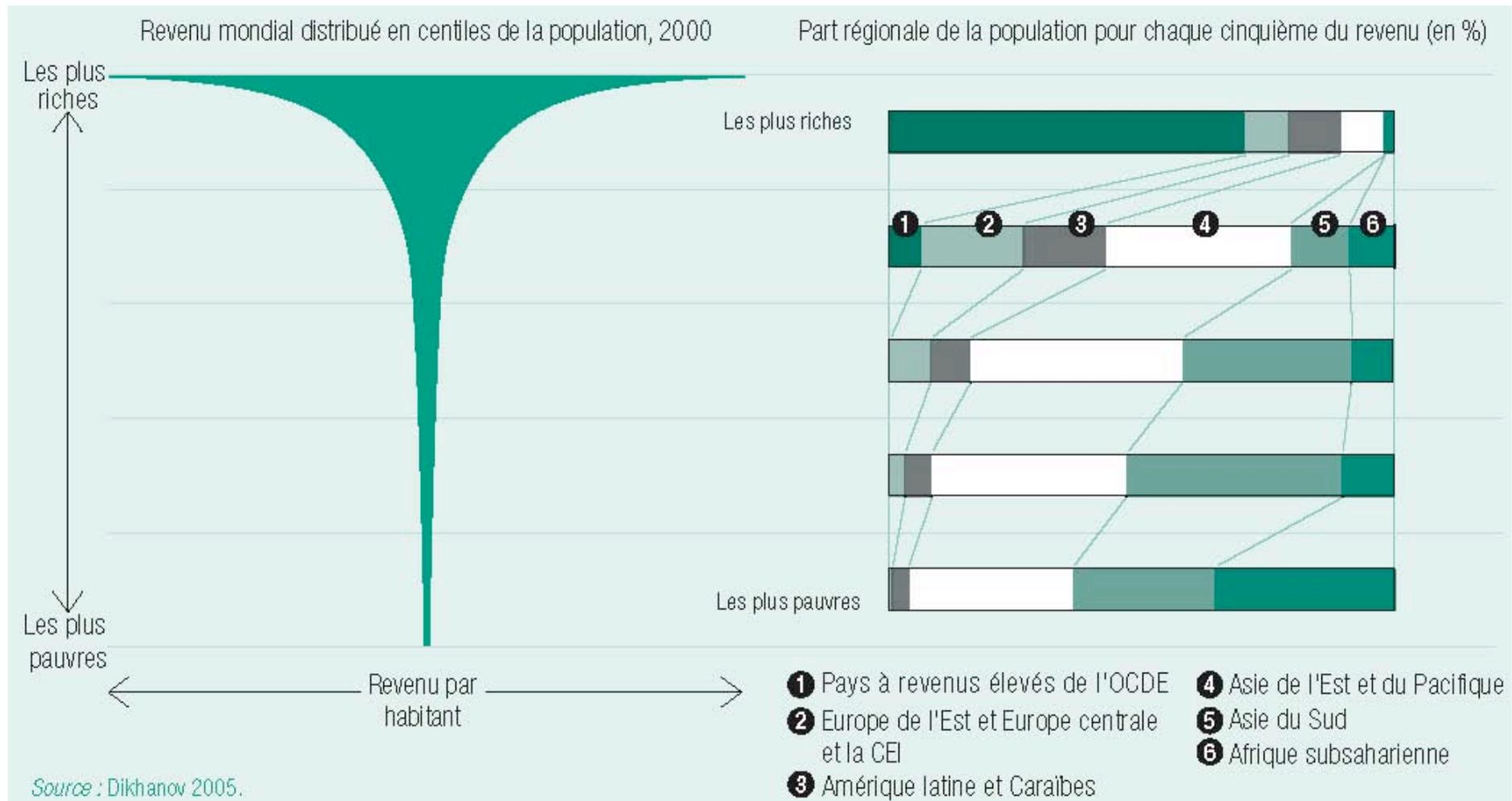
Source: Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat (2003). *World Population Prospects: The 2002 Revision, Highlights*. New York: United Nations.

Répartition de la population par région, 1950-2050



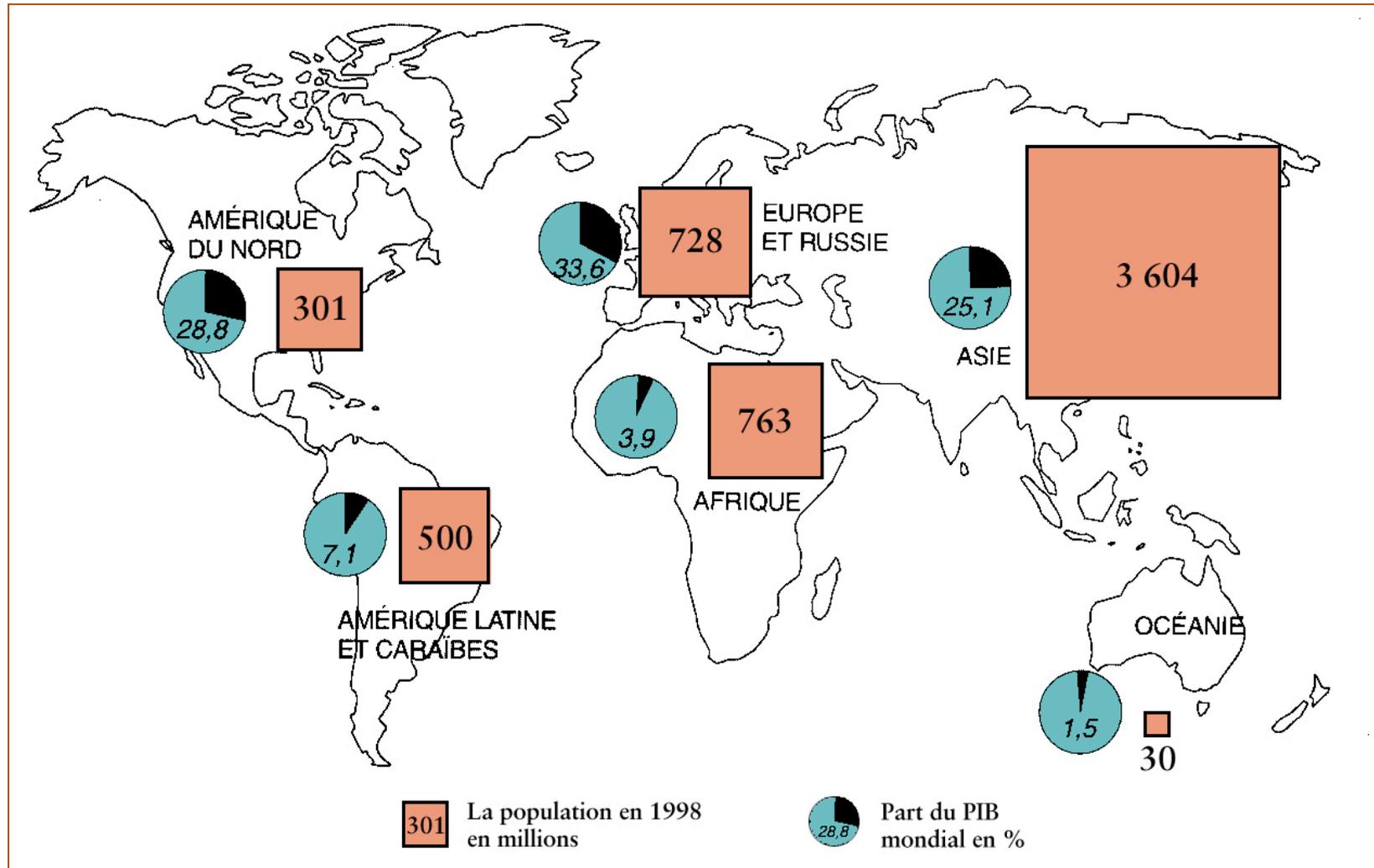
Source : ONU. *Sex and Age Quinquennial, 1950-2050 (The 1998 Revision)*

La répartition du revenu mondial



Source : Rapport du PNUD 2005

Répartition de la population et du pib



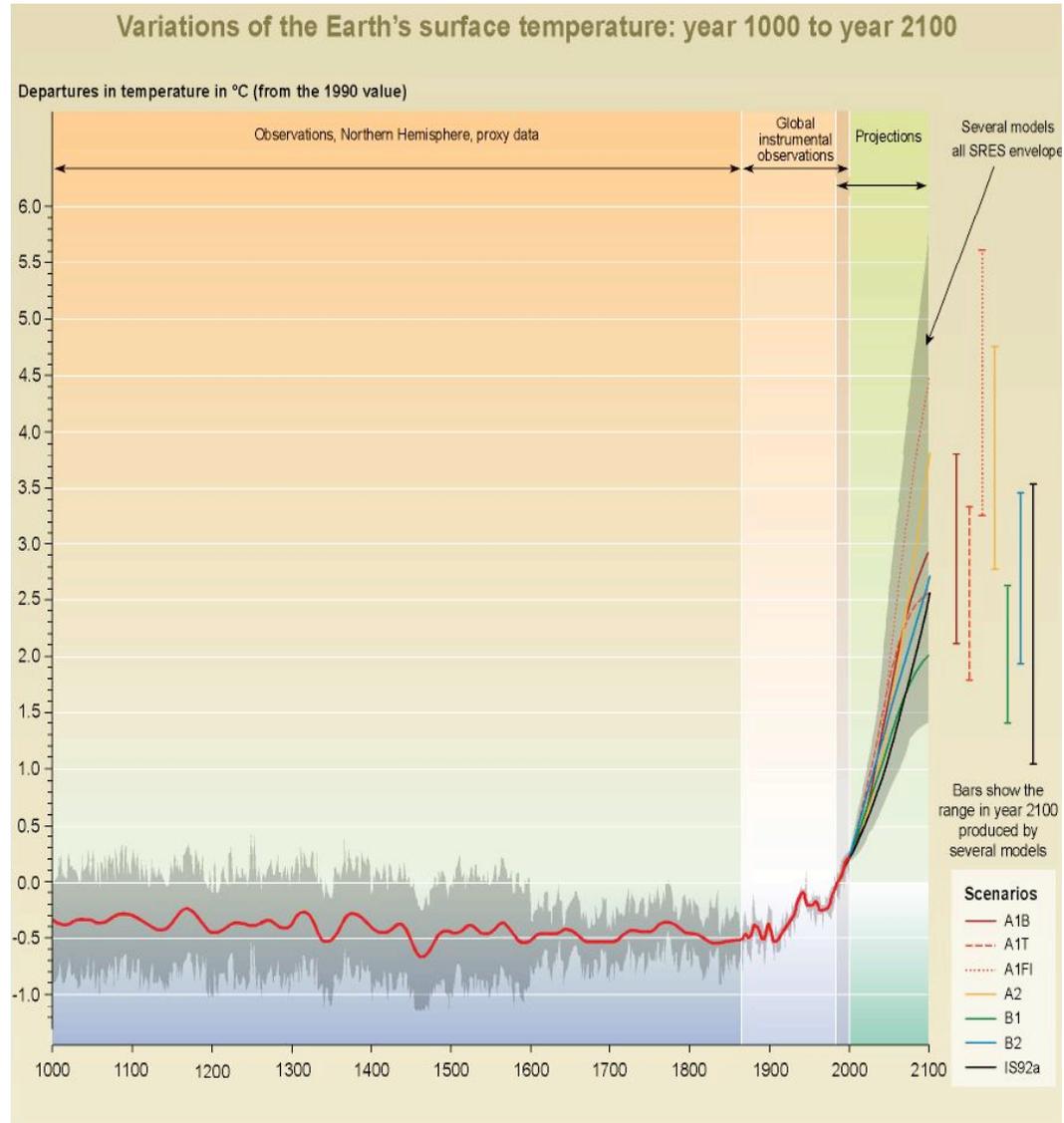
Source : Fonds des Nations Unies pour la population

Le contexte géopolitique

QUATRE TENDANCES MAJEURES

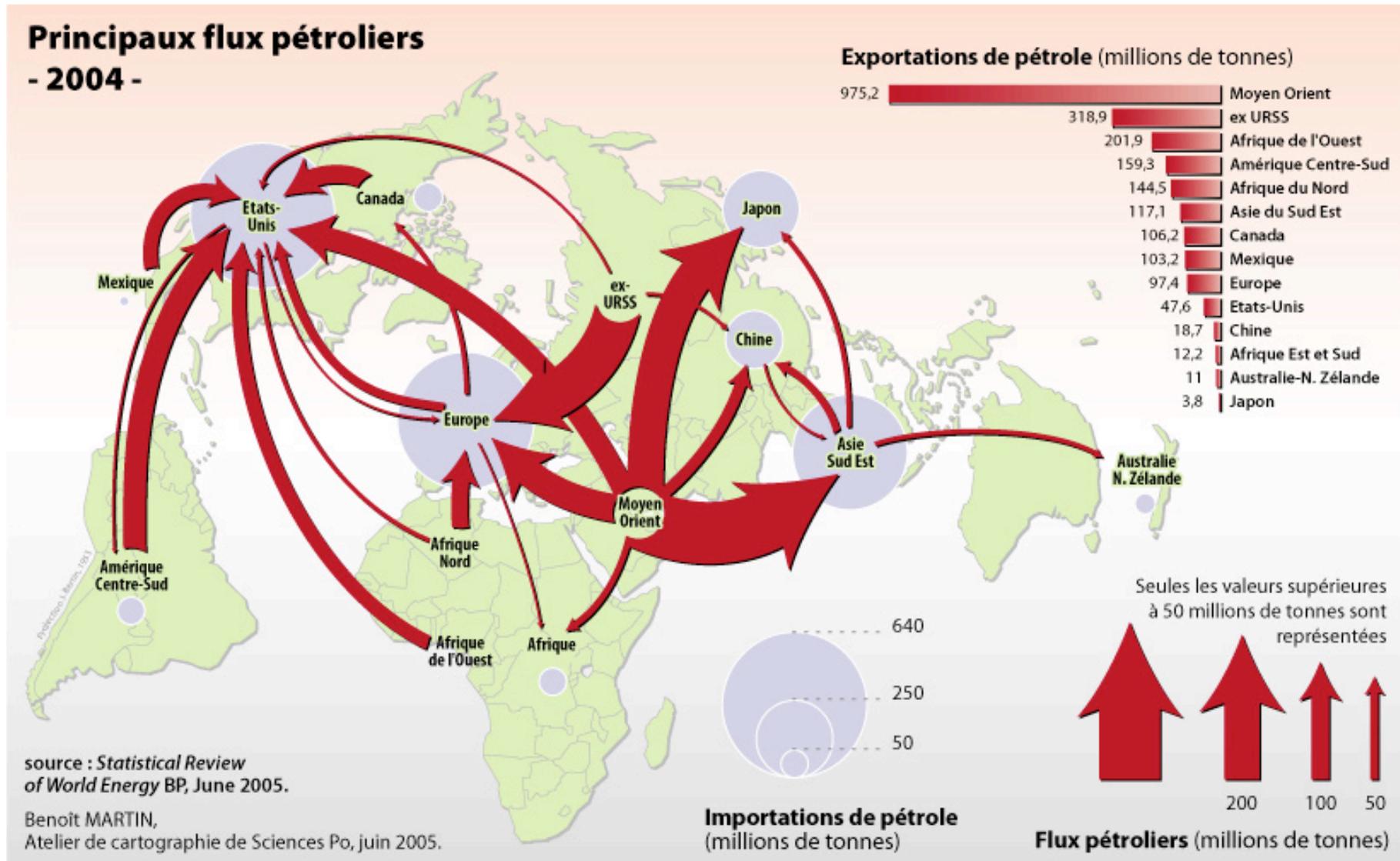
- LE DOUBLE PROCESSUS DE MONDIALISATION ET DE FRAGMENTATION
- LA MONTÉE DES RISQUES MULTIPOLAIRES DE TOUTES NATURES
- LE RÔLE PRÉPONDÉRANT DE LA TRIADE
- LES PERSPECTIVES DE L'UNION EUROPÉENNE

Le réchauffement climatique

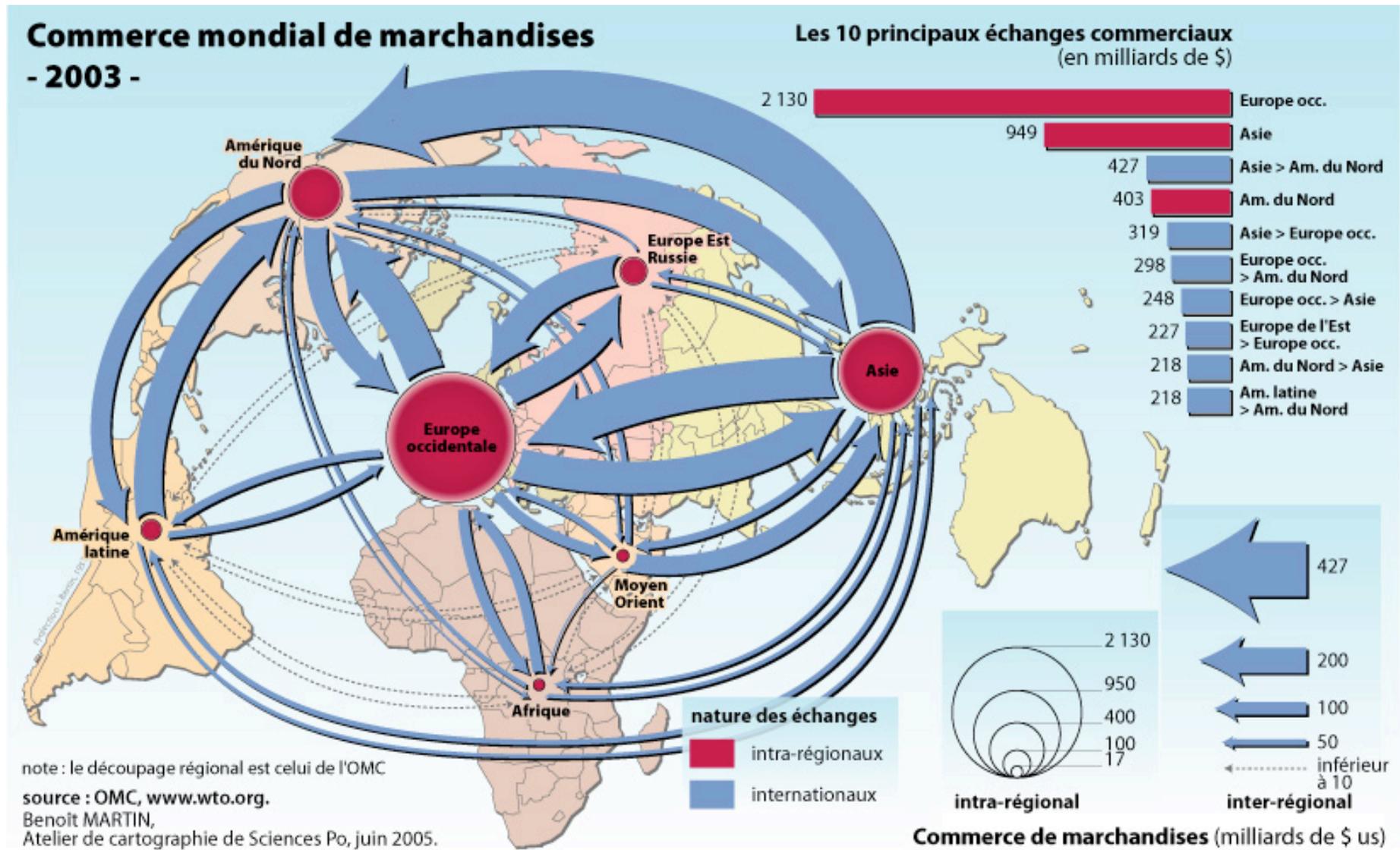


Source : IPCC

Principaux flux pétroliers

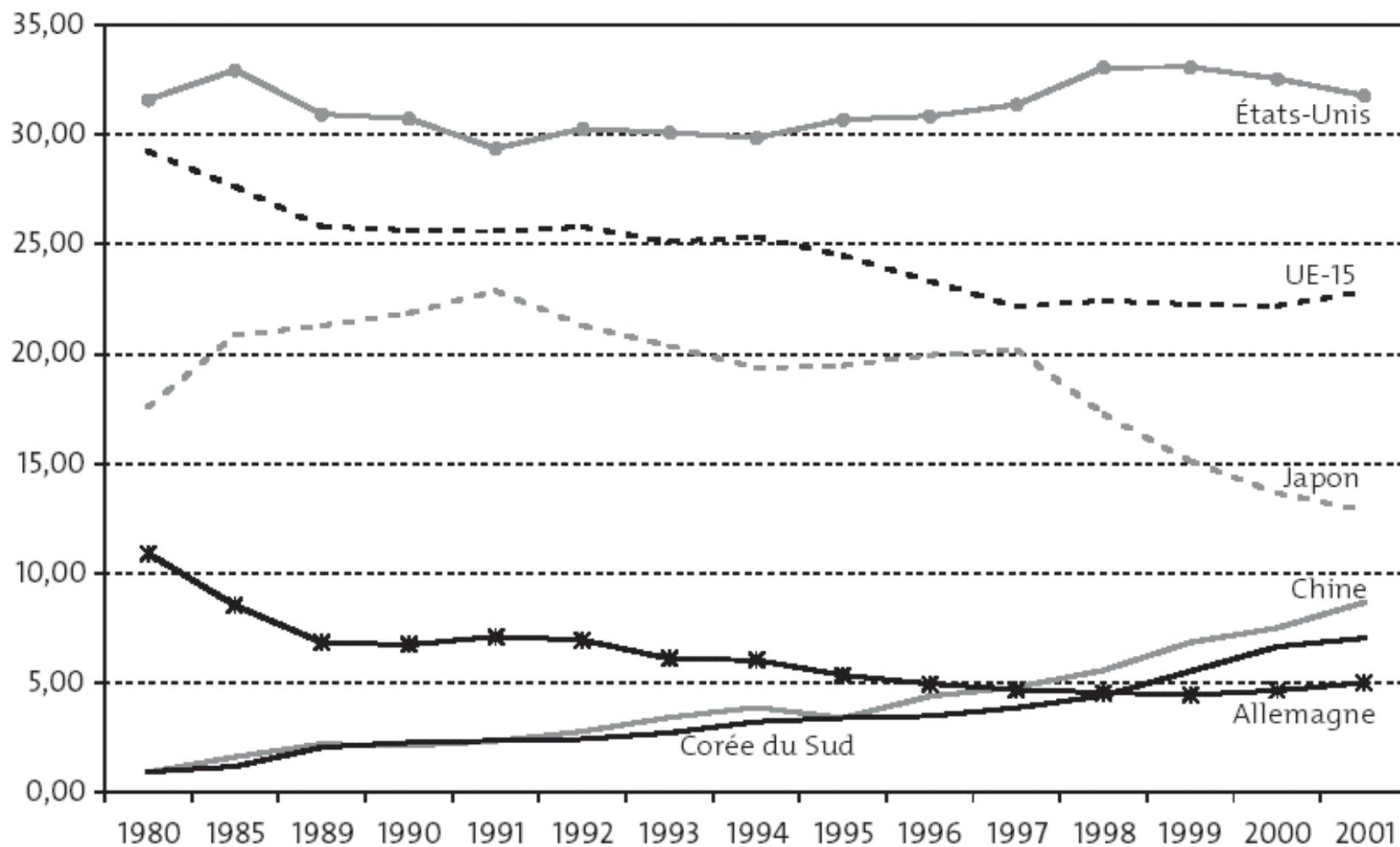


Principaux flux commerciaux



Indicateurs de la R&D et pays émergents

Graphique 7 — Part du marché mondial de haute technologie par pays / région, 1980-2001

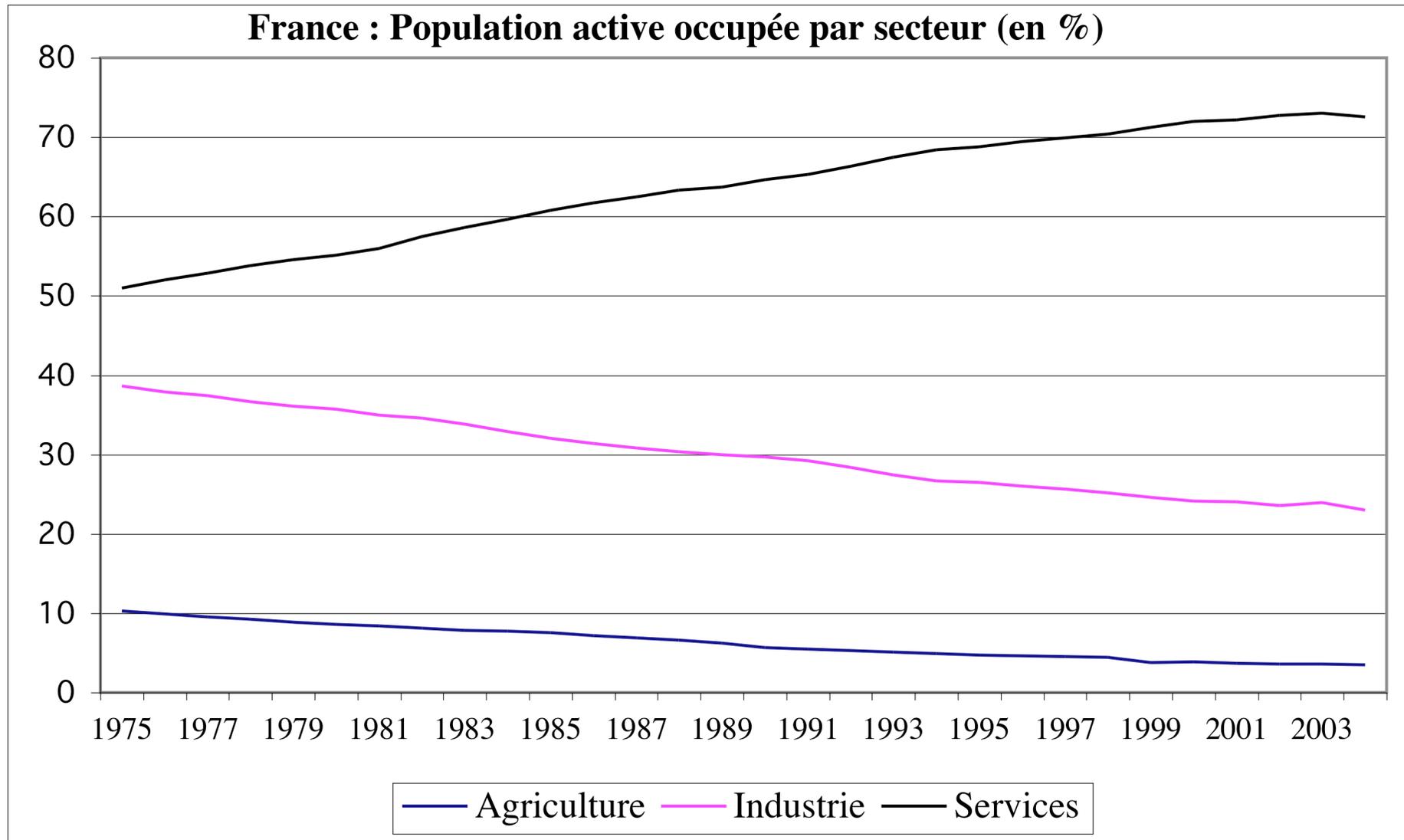


Source : NSF. Science and Engineering Indicators 2004. Arlington (Virginie) : NSF, 2004.

La mutation du système productif

- LA TERTIARISATION DES ÉCONOMIES MODERNES
- L'ÉMERGENCE D'UNE « NOUVELLE ÉCONOMIE »
- L'EXIGENCE DE COMPÉTITIVITÉ
- LE DÉFI DE L'INNOVATION

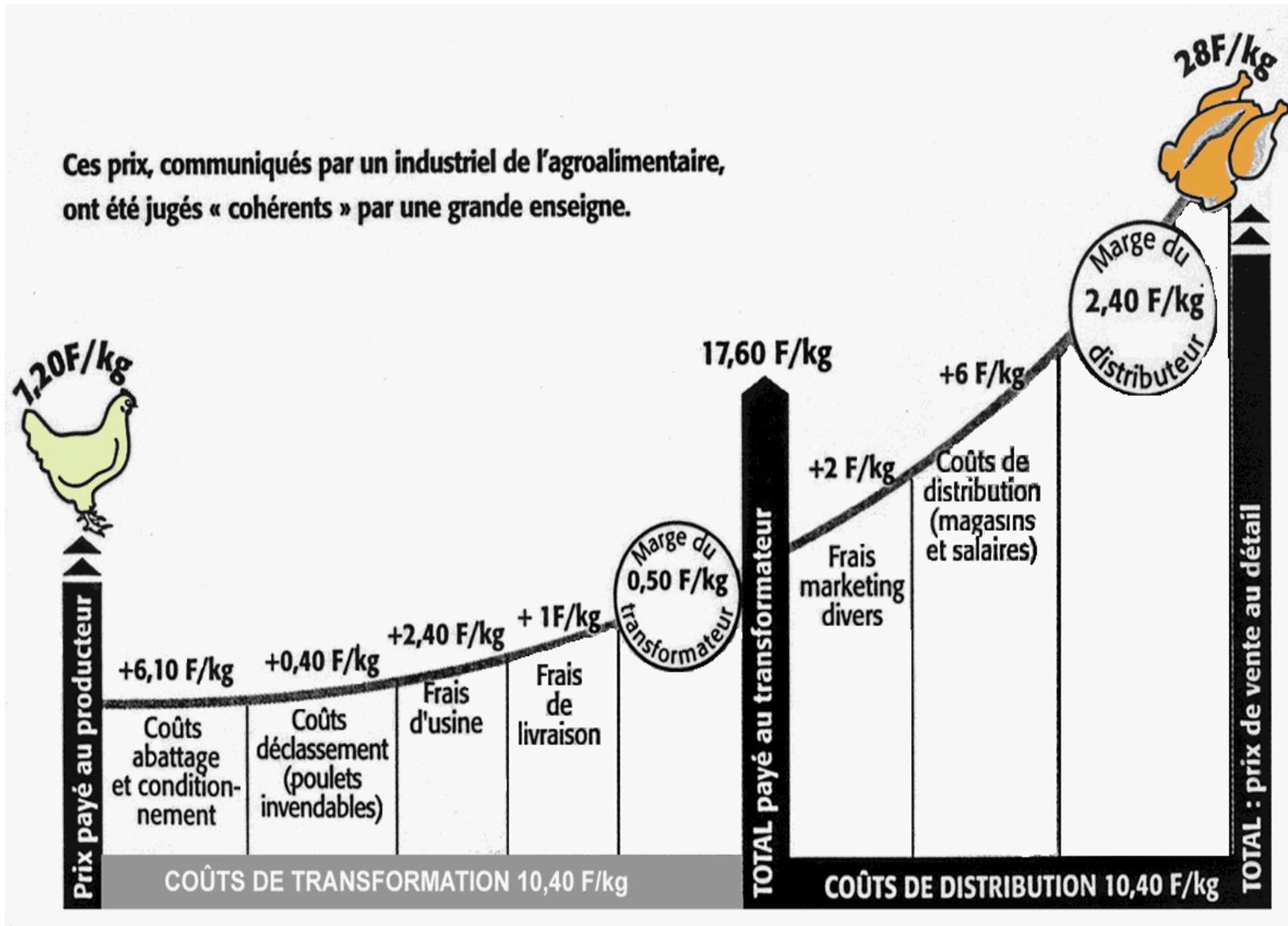
Évolution de l'emploi par grands secteurs



Source : OCDE. *Statistiques de la population active 2005*

Le prix d'un poulet

Ces prix, communiqués par un industriel de l'agroalimentaire, ont été jugés « cohérents » par une grande enseigne.



La mutation du système productif

Salaire que reçoit la personne qui la fabrique = 2,75 dollars US

Air Pegasus de Nike



Matières premières (cuir, caoutchouc)
+ location des machines + location des entrepôts
+ coûts d'exportation = 13,75 dollars

Coûts de promotion publicitaire par chaussure
= 4 dollars

Administration, paiements des
investissements,
coûts de stockage et rémunération des
actionnaires = 17,75 dollars

Rémunération des vendeurs, location des
lieux de ventes, frais de stockage = 34,50
dollars

Prix de vente = 70 dollars US

Source: Daniel Cohen

La mutation du système productif

UN NOUVEAU PARADIGME TECHNICO-ÉCONOMIQUE

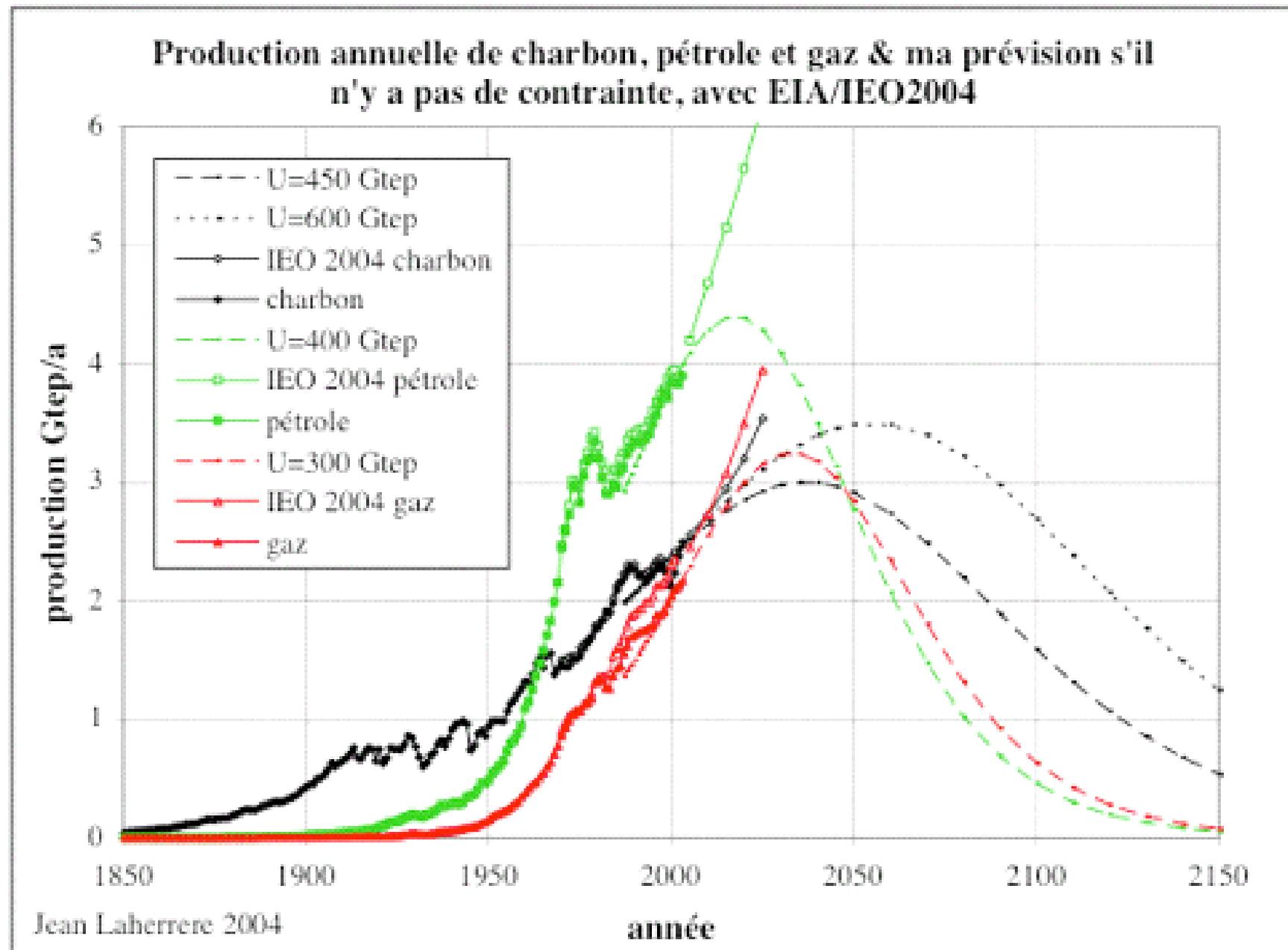
- DISSOCIATION DE LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE DE LA CONSOMMATION DE MATIÈRES ÉNERGÉTIQUES, MINÉRALES ET MINIÈRES
- DISSOCIATION DE LA SPHÈRE ÉCONOMIQUE RÉELLE ET DE LA SPHÈRE FINANCIÈRE
- INTERPÉNÉTRATION CROISSANTE ENTRE LES TROIS SECTEURS
- L'AVÈNEMENT DE L'ÉCONOMIE PLANÉTAIRE : LOGIQUE DE RÉSEAU VS LOGIQUE TERRITORIALE

Dissociation de la croissance économique et de la consommation d'énergie

PLUS DE SERVICE AVEC MOINS D'ÉNERGIE

Années		Consommations Watts
1950	TV noir et blanc	500
1960	TV couleurs	300
1990	TV couleurs	75
2000	écran plat	20

Le pic de pétrole



La mutation du système productif

L'IMPÉRATIF DE PRODUCTIVITÉ

- LA TERTIARISATION DE L'INDUSTRIE
- L'INDUSTRIALISATION DES SERVICES
- L'EFFICACITÉ DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES
- LE TRANSFERT HORS MARCHÉ DES ACTIVITÉS À PRODUCTIVITÉ STAGNANTE

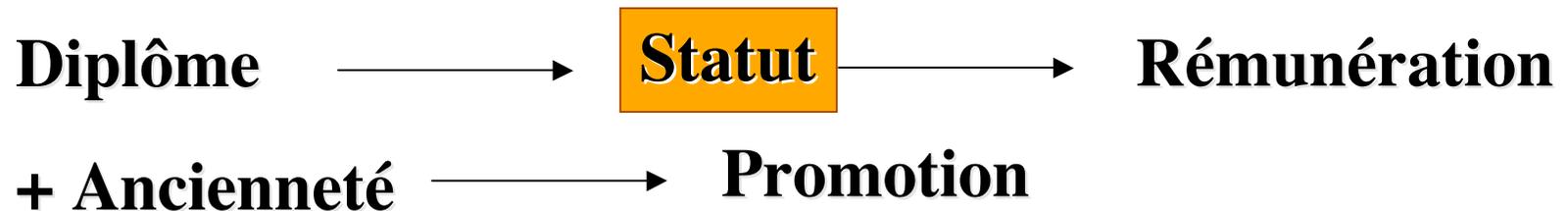
La mutation du système productif

LE DÉFI DE L'INNOVATION

- L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE
- LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION
- LES NOUVEAUX DÉFIS DU MANAGEMENT
- LES NOUVELLES FORMES D'EMPLOI
- LES QUALIFICATIONS

Emploi : du statut à la fonction

Hier



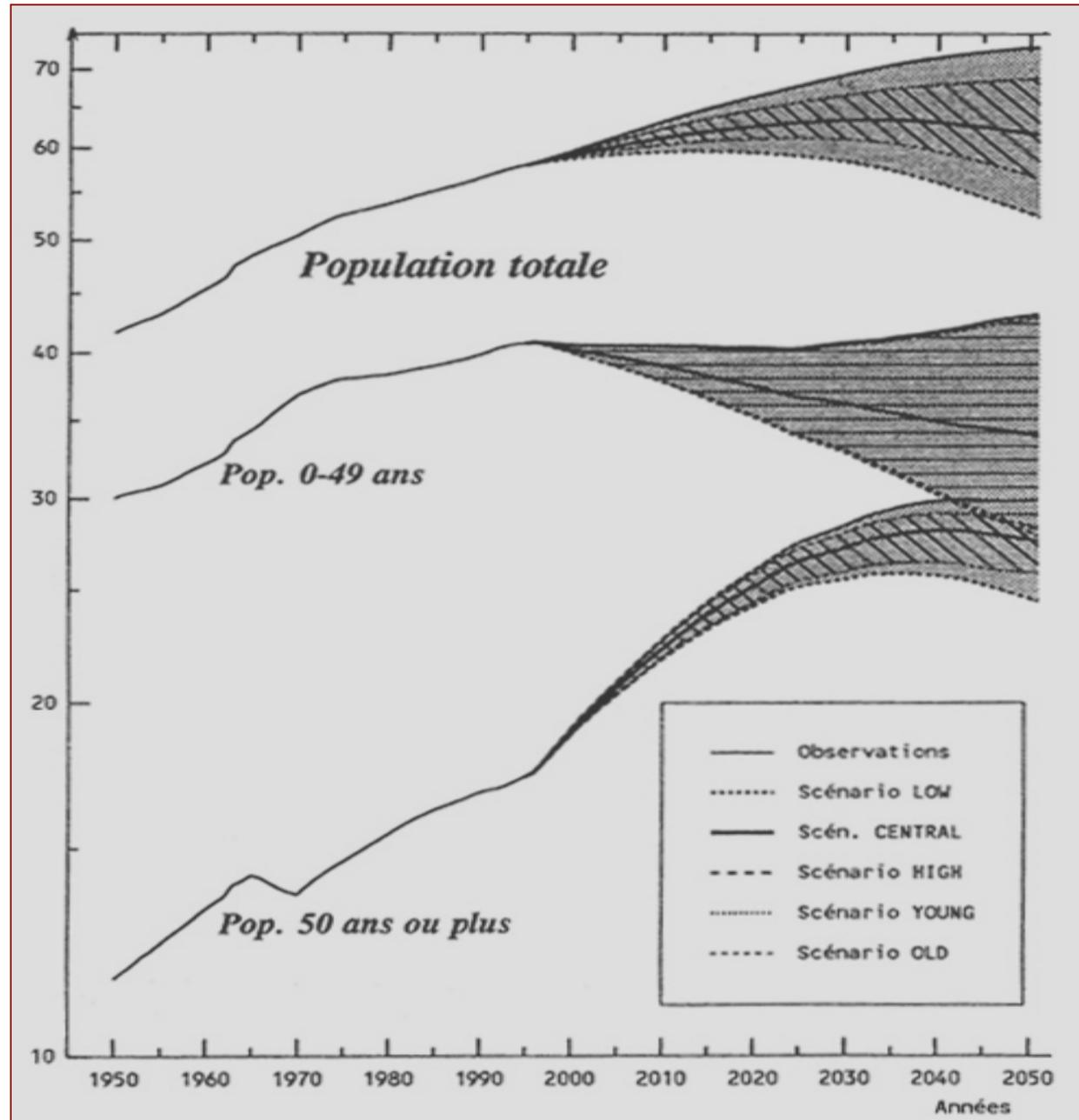
Demain



La crise de l'état protecteur

- LES PERSPECTIVES DÉMOGRAPHIQUES
- LA POPULATION ACTIVE ET L'EMPLOI
- LE VIEILLISSEMENT DÉMOGRAPHIQUE
- L'AVENIR DE NOS SYSTÈMES DE PROTECTION SOCIALE

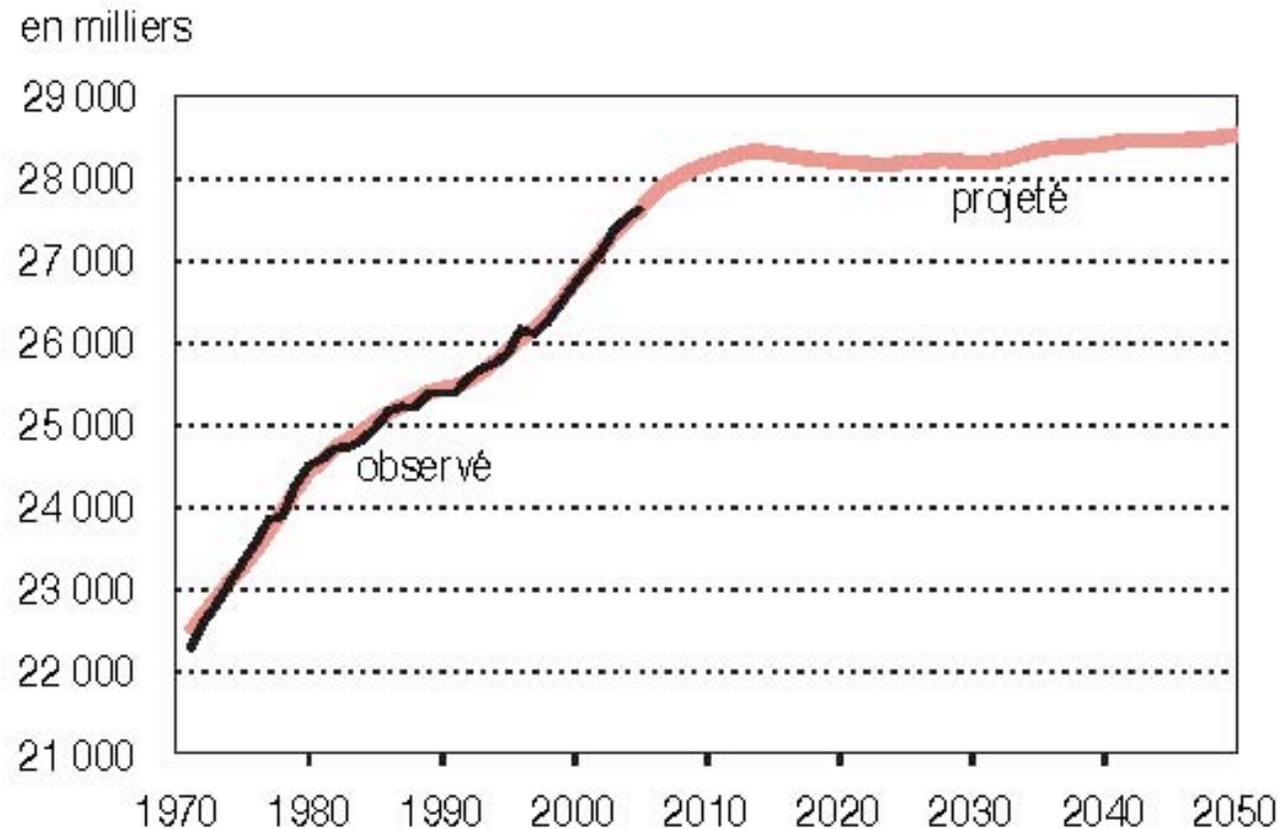
Les projections de la population en France



Population active observée et projetée

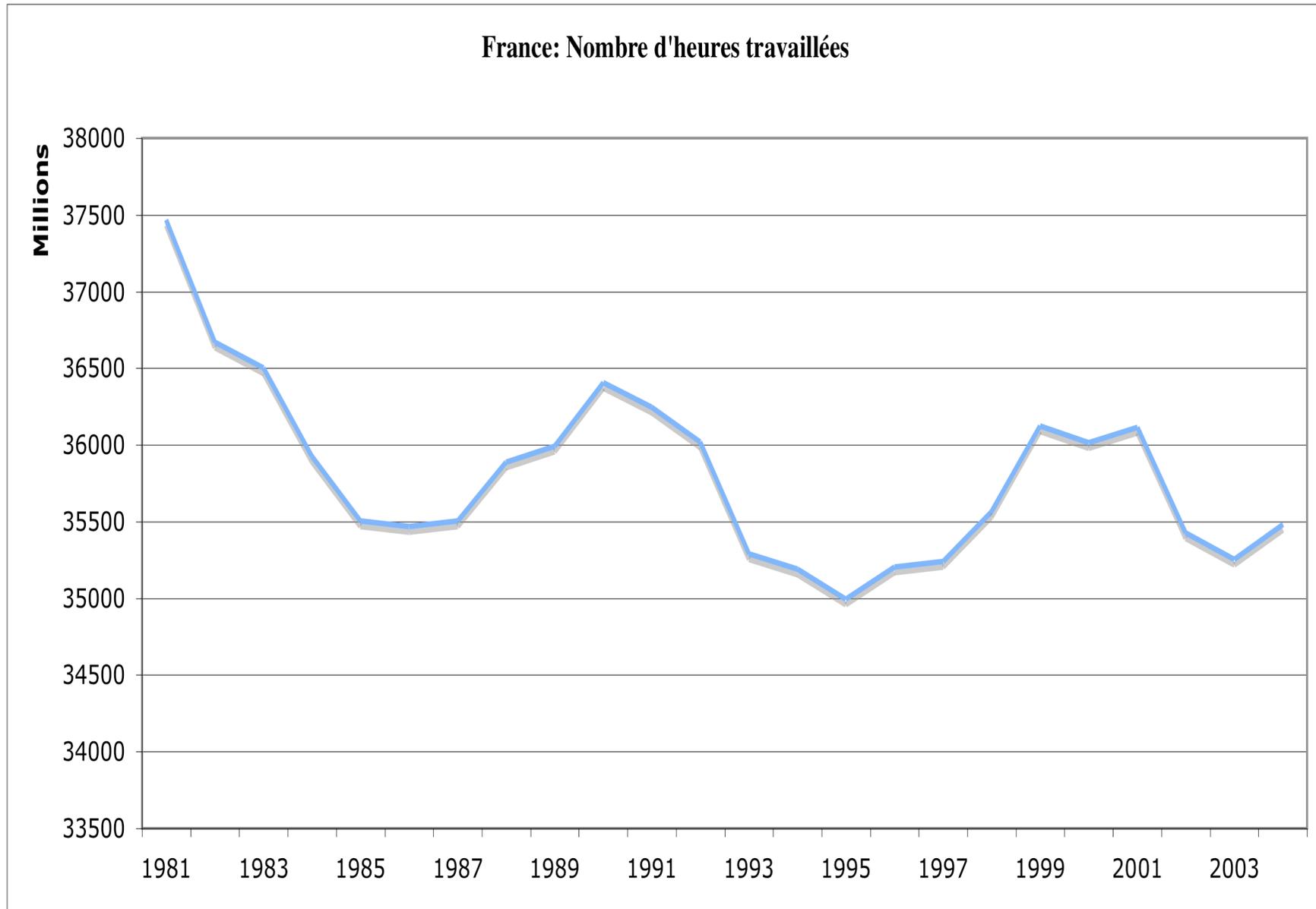
NOUVELLES PROJECTIONS (2006)

- ① **Projection de population active en moyenne annuelle selon le scénario tendanciel**

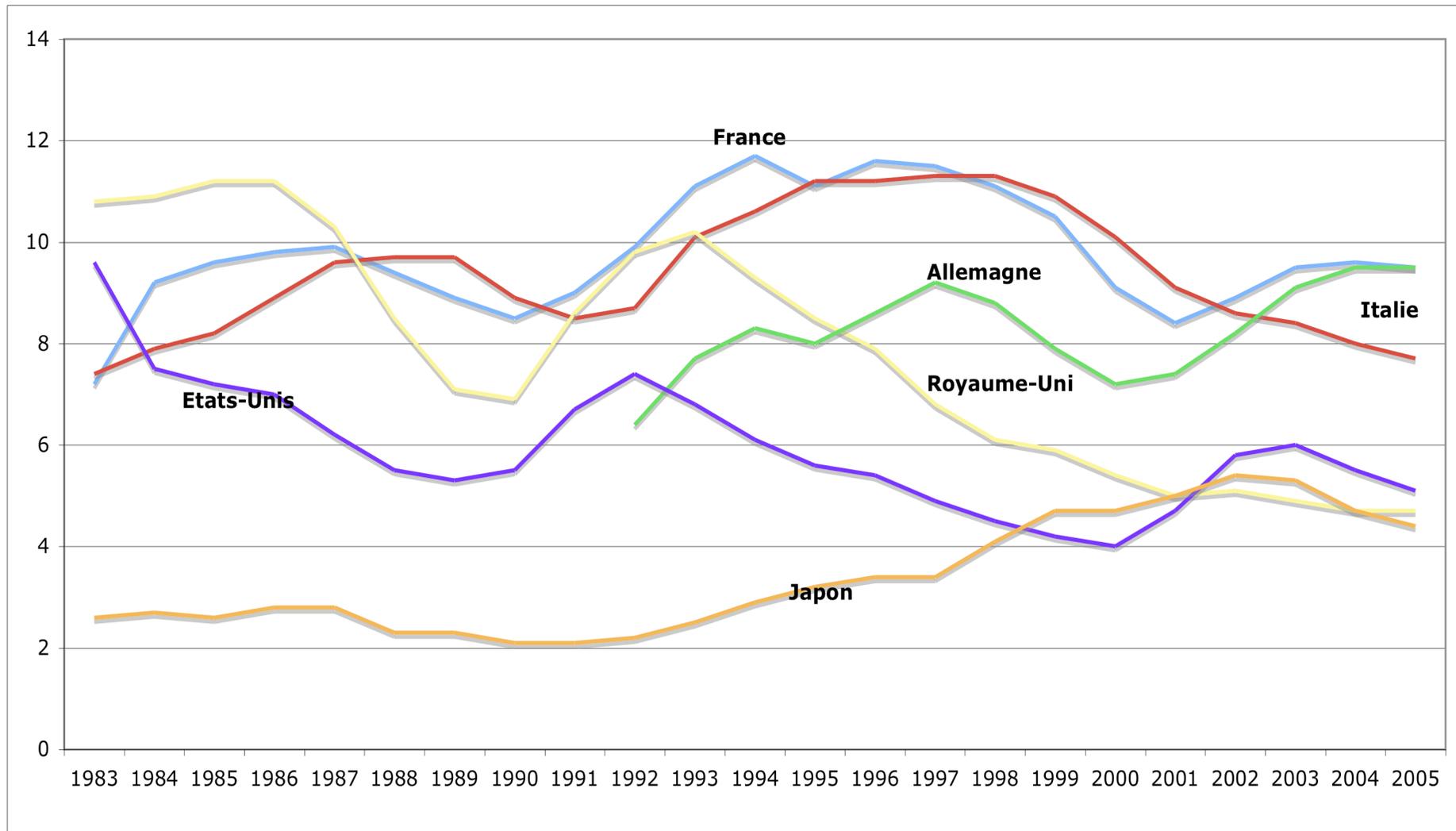


Source : projections de population active 2006-2050, Insee.

Nombre d'heures travaillées



Taux de chômage standardisés (1983-2005)



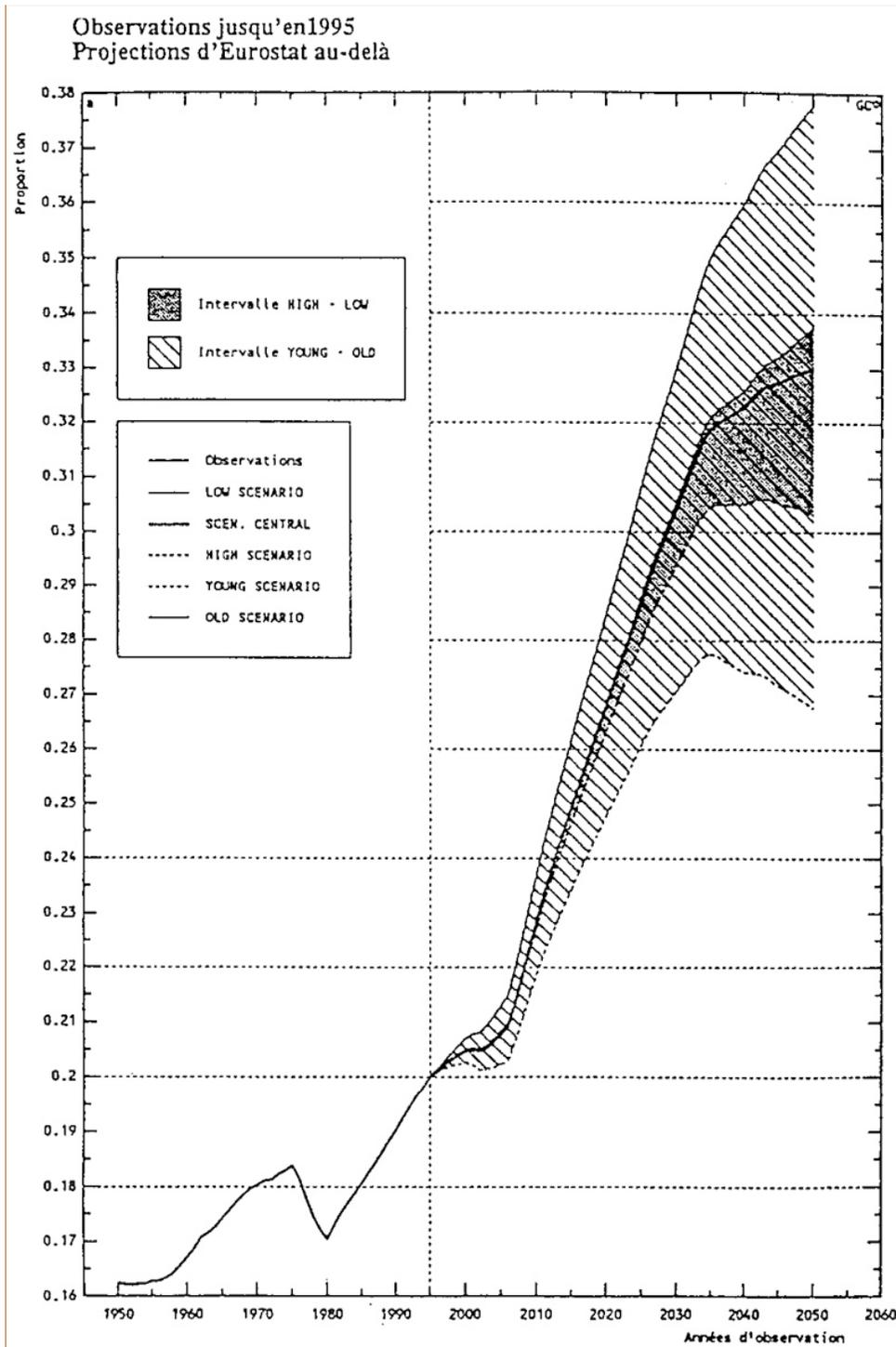
Taux d'emploi en Europe

Population en emploi civil sur population d'âge actif (15 à 64 ans)

	1972	1982	1992	2005
Allemagne	67,1	62,4	63,9	65,5
Belgique	59,0	54,1	55,7	61
Danemark	73,3	70,6	74,9	75,5
Espagne	57,0	46,0	46,7	64,3
France	63,8	60,2	58,5	62,3
Irlande	59,6	55,1	51,1	67,1
Italie	53,3	53,5	54,2	57,5
Norvège	66,6	73,0	71,1	75,2
Pays-Bas	55,7	52,2	63,0	72
Portugal		63,5	67,9	67,5
Royaume-Uni	68,8	64,6	66,8	72,6
Suède	73,1	78,5	76,9	73,5

Source : OCDE, Perspectives de l'emploi 2006

Les 60 ans ou plus en France



La crise du système de protection sociale

1. LA CRISE FINANCIÈRE

DÉSÉQUILIBRE COTISANTS / ALLOCATAIRES
DÉSÉQUILIBRE DÉPENSES / RESSOURCES

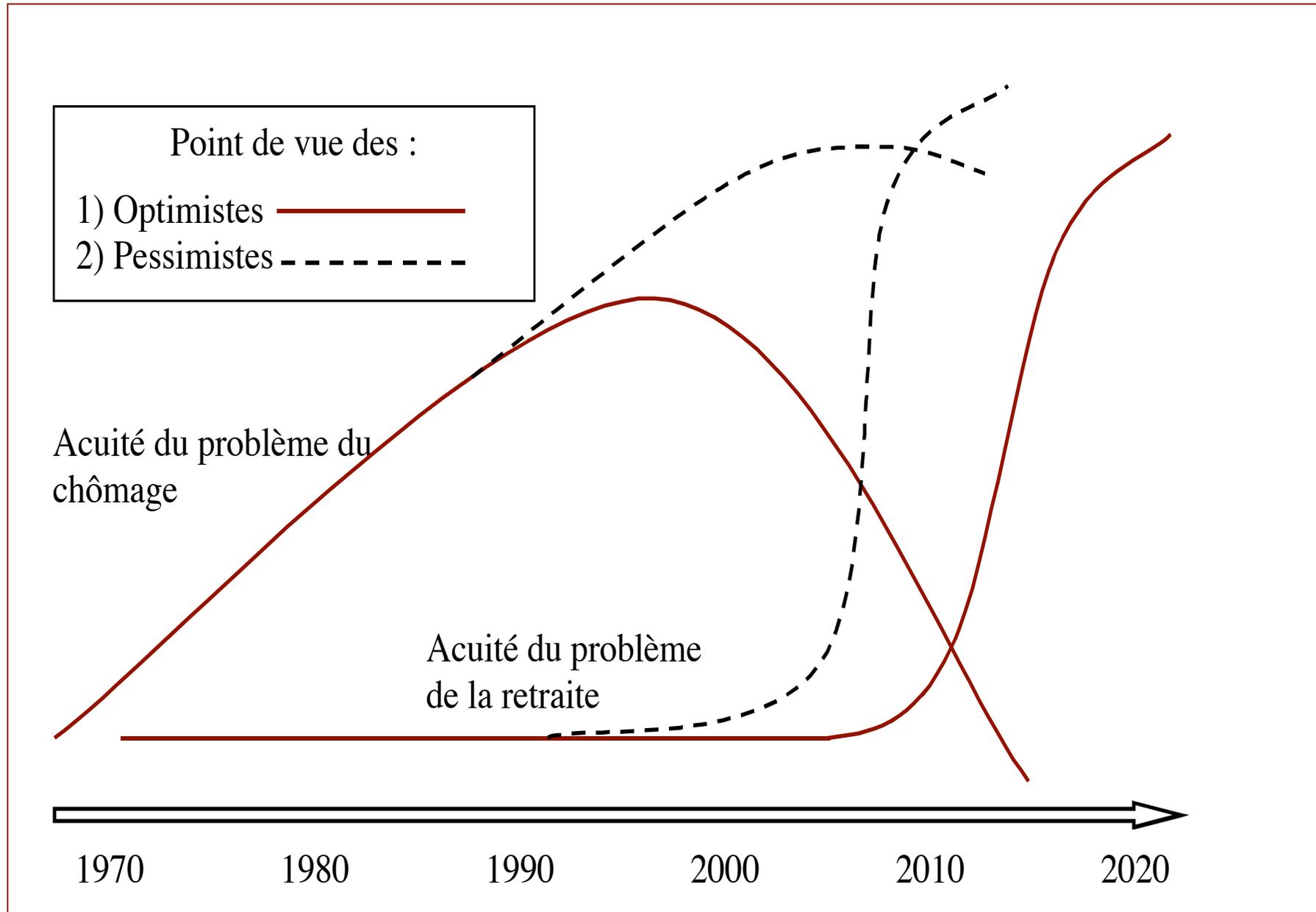
2. LA CRISE D'EFFICACITÉ

L'ÉCLATEMENT DES FRONTIÈRES
LA COMPLEXITÉ SOCIALE : EMPLOI / FAMILLE
L'ÉMERGENCE DE NOUVELLES VALEURS
LA CRISE DES CORPS INTERMÉDIAIRES

3. LA CRISE DE LÉGITIMITÉ

LE DÉFICIT POLITIQUE
L'ABSENCE DE RÉFÉRENTS COLLECTIFS
LE MARCHÉ DES RÉDUCTEURS D'ANGOISSE

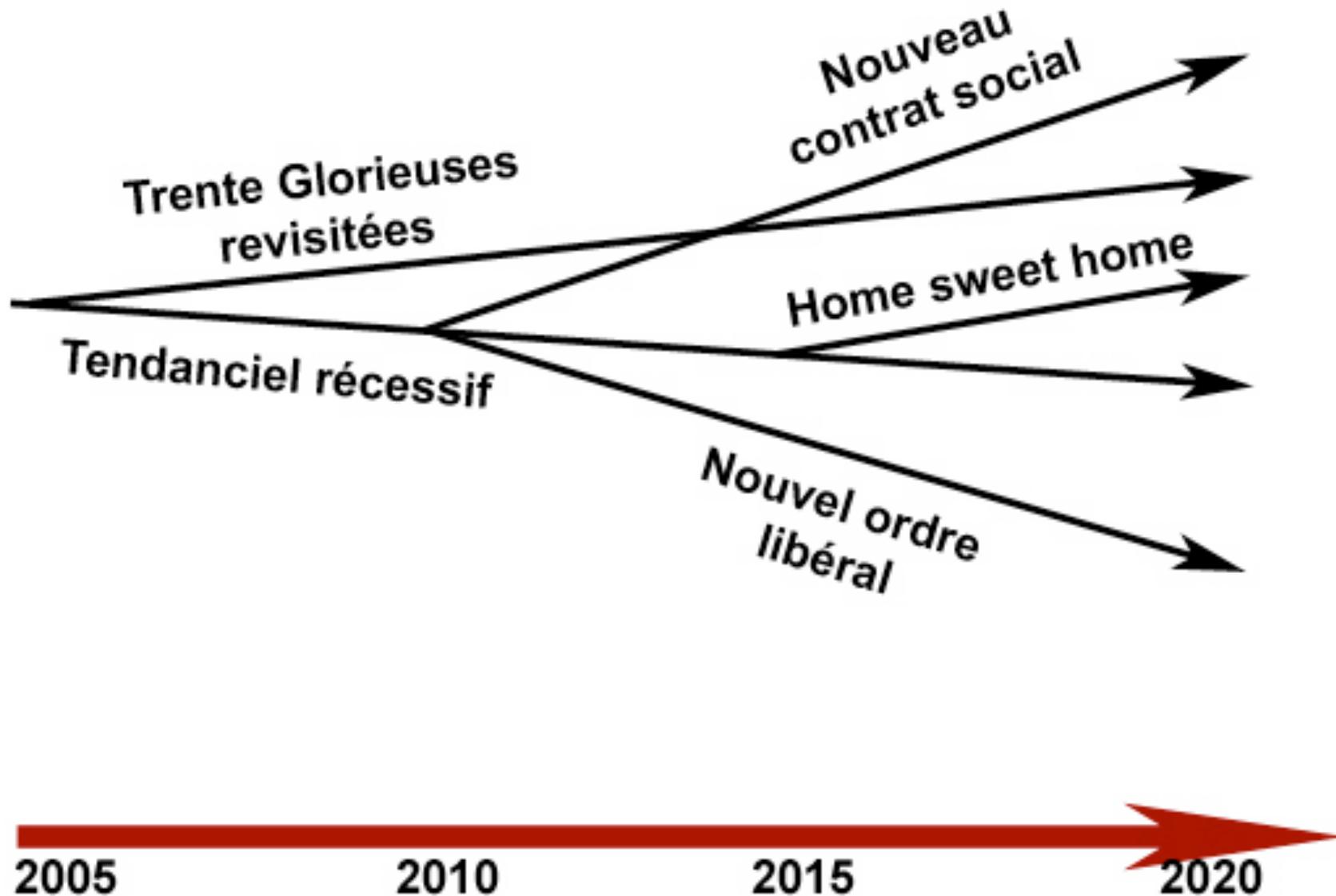
Deux visions contrastées du futur



Esquisse de scénarios

- LES JEUX NE SONT PAS FAITS
- QUELQUES SCÉNARIOS CONTRASTÉS
À L'HORIZON 2010-2020

Arborescence des scénarios



**GROUPE FUTURIBLES
L'ANTICIPATION AU SERVICE DE L'ACTION**

OBJECTIFS

1. CONTRIBUER À UNE MEILLEURE COMPRÉHENSION DU MONDE CONTEMPORAIN
2. EXPLORER CE QUI PEUT ADVENIR : LES FUTURS POSSIBLES : LA VIGIE ET LA PROSPECTIVE EXPLORATOIRE
3. EXAMINER CE QUE « NOUS » POUVONS FAIRE : LES POLITIQUES ET STRATÉGIES

GROUPE FUTURIBLES

Une association internationale de prospective :
FUTURIBLES INTERNATIONAL

Une société de presse et
d'édition
Sarl FUTURIBLES

ÉTUDES ET CONSEIL en
prospective et stratégie

**UNE ASSOCIATION INTERNATIONALE DE PROSPECTIVE :
FUTURIBLES INTERNATIONAL**

→ SYSTÈME VIGIE

- Sur qui fait quoi, où et comment, dans le domaine des études prospectives
- Sur les tendances lourdes et émergentes d'évolution du monde contemporain

→ FORUM PRÉVISIONNEL

Plate-forme de rencontres entre experts et décideurs, Futuribles International organise des tables rondes, des journées d'étude et des colloques internationaux

→ FORMATION

- Des séminaires de formation aux concepts et méthodes de prospective
- Des séminaires de prospective appliquée

→ ÉTUDES ET RECHERCHE

Des « groupes d'étude prospective » sont constitués sur des problématiques d'intérêt commun