


***L'avenir en confiance
pour la conduite du changement***

Michel Godet
**Le Courage
du bon sens**
*Pour construire
l'avenir autrement*



LIPSOR

APM interclubs Beaune 5 Mai 2010

1

**Un engagement depuis 1971 dans la
prospective et l'action**

✓ **Un engagement dans l'anticipation
pour éclairer l'action et lui donner
un sens**

- ✓ Face à l'avenir : trois attitudes, cinq questions fondamentales et conditions de rigueur et de réussite
- ✓ Penser et agir autrement, à contre courant des idées reçues.

✓ **Le passage à l'acte pour l'homme
d'action qui réfléchit :**

- ✓ création de l'Ismer, du Cne, du Cercle des entrepreneurs du futur,
- ✓ susciter l'évergétisme valoriser l'économie du don l'impertinence intellectuelle et les bonnes pratiques


2

L'avenir n'est pas écrit mais reste à faire



3

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



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

4



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

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

«



L'avenir en confiance

- ✓ **L'AVENIR AUTREMENT**
 - ✓ Trois attitudes
 - ✓ Cinq questions fondamentales
 - ✓ Des raisons d'espérer
 - ✓ Six conditions pour réussir la prospective
 - ✓ Vraies questions et faux problèmes
- ✓ **A CONTRE COURANT DES IDEES REÇUES**
- ✓ **FRONT EXTERIEUR, FRONT INTERIEUR, MÊME COMBAT !**

.../...



Trois attitudes complémentaires

- ✓ Réactive
- ✓ Préactive
- ✓ Proactive

Que peut-il advenir ?

Des inerties

Tendance lourde

Des changements

Fait porteur d'avenir

Rupture



Réactifs ...



Michel Godet®

11



Sarko est arrivé..



Michel Godet®

12



..à occuper les media



Michel Godet®

Le rêve féconde la réalité



Michel Godet®



L'avenir en confiance

- ✓ **L'AVENIR AUTREMENT**
 - ✓ Trois attitudes
 - ✓ Cinq questions fondamentales
 - ✓ Des raisons d'espérer
 - ✓ Six conditions pour réussir la prospective
 - ✓ Vraies questions et faux problèmes
- ✓ **A CONTRE COURANT DES IDEES REÇUES**
- ✓ **FRONT EXTERIEUR, FRONT INTERIEUR, MÊME COMBAT !**

Michel Godet®

.../...

15



CINQ QUESTIONS FONDAMENTALES

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

Michel Godet®

16



Qui suis-je ?



Michel Godet®

17



QUI SUIS-JE ?



Michel Godet®

18

Qui suis-je ?

Michel Godet®

19

L'ARBRE DES COMPETENCES ET SA DYNAMIQUE

RACINES : savoir-faire et compétences
 TRONC : organisation de la production
 BRANCHES : lignes de produits-marchés

PASSE PRESENT AVENIR ? FUTUR

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 entreprises & territoires sont plus internes qu'externes
- ✓ L'union des acteurs proches fait la force
- ✓

Michel Godet®

21

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

Michel Godet®

22



Cinq clés pour réussir l'avenir

- ✓ Il n'est de richesses que d'hommes (1) éduqués (2), épanouis (3) porteurs de projets (4) dans une société de confiance (5)



Messages à retenir

- ✓ Pas de développement durable sans enfants éduqués
- ✓ Pas de croissance ni de retraites sans berceaux
- ✓ Partir de soi, transformer ses faiblesses en forces et les contraintes en opportunités, (le handicap est aussi une différence à positiver)
- ✓ Le rêve féconde la réalité et lui donne un sens autour de projets partagés créateurs de biens et de liens



7 raisons d'espérer

- ✓ Les crises sont porteuses d'espoir
- ✓ L'espérance de vie et les revenus n'ont cessé d'augmenter
- ✓ Nos enfants vivront mieux et plus longtemps que nous
- ✓ Le vieillissement est aussi une bonne nouvelle !



7 raisons d'espérer

- ✓ La réalité du terrain dépasse la fiction des idées
- ✓ Il y a pléthore de pétrole cher !
- ✓ Le développement durable : un levier pour l'innovation et un nouveau sens à la croissance : produire des biens porteurs de liens



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®

31



CRISIS
is
Danger

Michel Godet®



and
Opportunity

Michel Godet®



Le Courage du bon sens

Pour construire l'avenir autrement



Odile Jacob

NOUVELLE ÉDITION

La honte, la colère et l'espoir

Michel Godet®

34



Réformes, le souffle dans la tempête

- ✓ La honte, la colère et l'espoir
- ✓ La mère des réformes
- ✓ Universités, régimes spéciaux, retraites, service minimum, 35 heures
- ✓ Les erreurs: ISF, TEPA, RSA ?...
- ✓ La bonne nouvelle

Michel Godet®

35



Le RSA une incitation au temps partiel ? Une injustice pour le Smicard ?

		Salaires	RSA	APL	Total
Personne seule	SMIC temps plein	1 037,00 €		16,55 €	1 053,55 €
	20h	583,00 €	172,60 €	170,00 €	925,60 €
	26h	770,66 €	101,31 €	105,77 €	977,74 €

Michel Godet®

36



Développement durable ?

- ✓ « Développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs »

Rapport Brundtland 1987

Michel Godet®

37

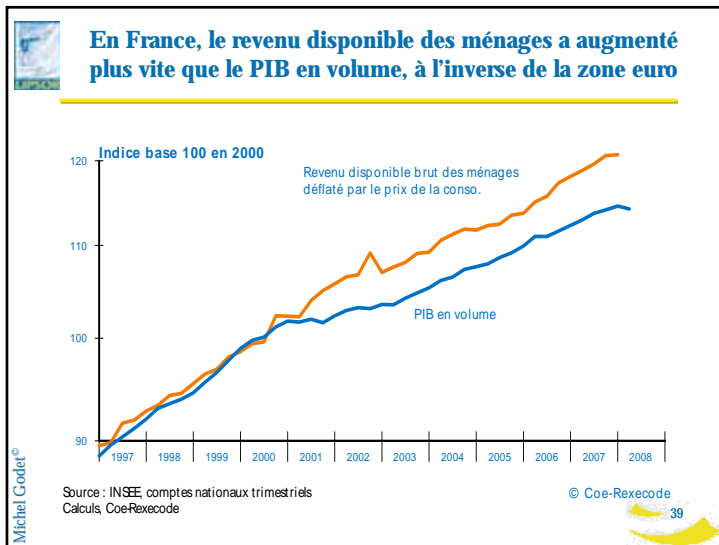


L'insoutenable développement durable

- ✓ L'homme au cœur du DD
- ✓ Pas de développement durable sans enfants
- ✓ La dette contraire au DD
- ✓ Les trois piliers du DD
- ✓ La France vit au dessus de ses moyens
- ✓ Les dangers du principe de précaution

Michel Godet®

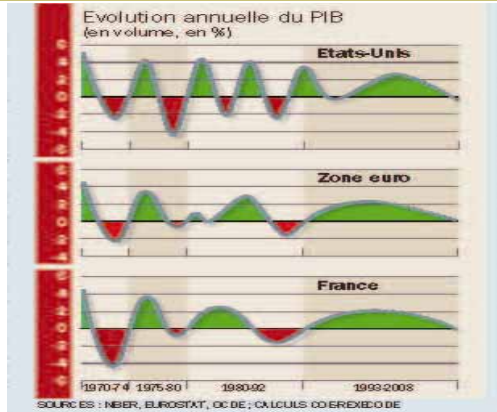
38



- ### L'exception française : vivre au dessus de ses moyens et travailler moins !
- ✓ Dépenses Publiques = 54% du PIB soit 7 points de plus que la moyenne communautaire
 - ✓ Nombre de jours de travail par habitant : 88 jours
 - ✓ - 36 jours de moins que l'Américain
 - ✓ - 26 jours de moins que l'anglais
 - ✓ - 15 jours de moins que la moyenne européenne
- 41



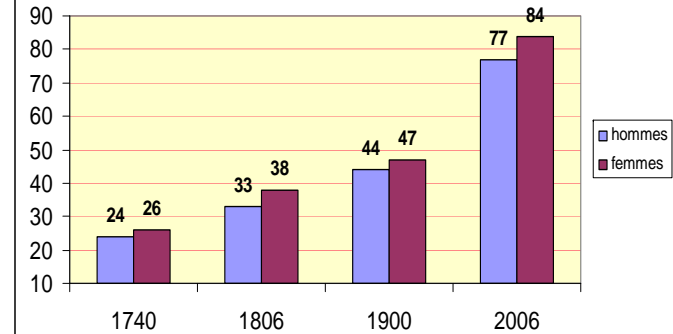
Les beaux jours de l'expansion six fois plus longs que l'hiver des récessions depuis 40 ans



Michel Godet®

44

Espérance de vie à la naissance



Michel Godet®

46

L'avenir en confiance

- ✓ **L'AVENIR AUTREMENT**
 - ✓ Trois attitudes
 - ✓ Cinq questions fondamentales
 - ✓ Des raisons d'espérer
 - ✓ Six conditions pour réussir la prospective
 - ✓ Vraies questions et faux problèmes
- ✓ **A CONTRE COURANT DES IDEES REÇUES**
- ✓ **FRONT EXTERIEUR, FRONT INTERIEUR, MÊME COMBAT !**

Michel Godet®

.../...

49

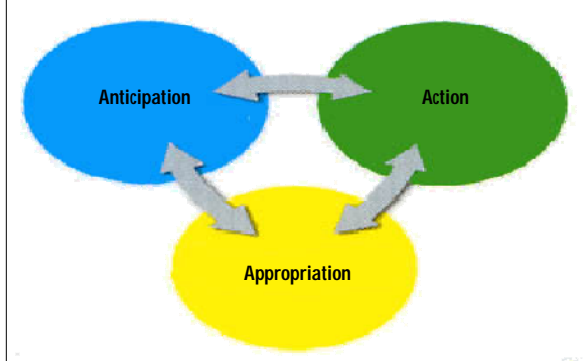
Six conditions pour réussir la Prospective

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

Michel Godet®

51

La Prospective Stratégique, outil de management participatif au service de l'innovation compétitive



Michel Godet®

53

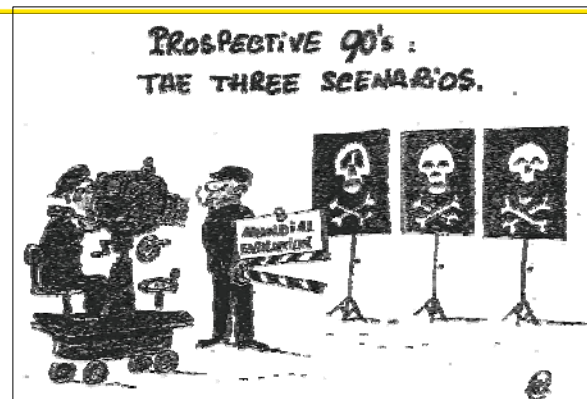
CINQ CONDITIONS POUR LA RIGUEUR

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

Michel Godet®

54

Cohérence



Michel Godet®

55

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

Michel Godet®

56



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®

58



Fritz Zwicky 1898-1974

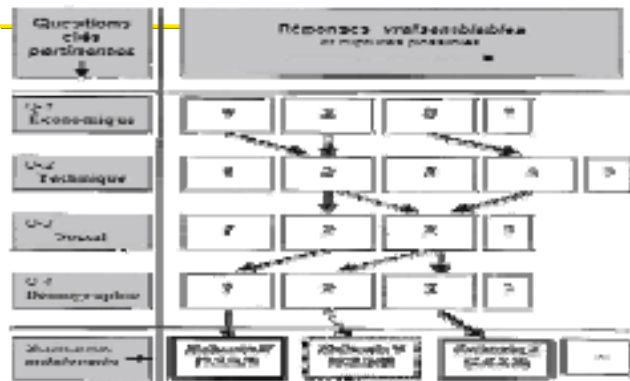


Michel Godet®

59



La probabilité, la faisabilité et la pertinence des scénarios pour l'analyse de morphologie



Michel Godet®

60



Le scénario le plus probable : avec quelle probabilité ?

- ✓ 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®

61



**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®

62



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®

63



✓ 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
entrepreneurs, Grand prix de la réflexion
impertinente

Michel Godet®

64

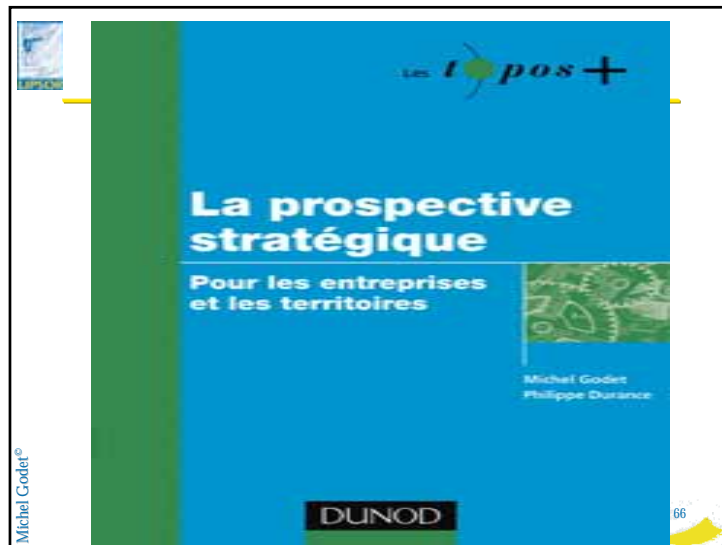


Le Cercle des Entrepreneurs du Futur



Michel Godet®

65



L'avenir en confiance

- ✓ **L'AVENIR AUTREMENT**
 - ✓ Trois attitudes
 - ✓ Cinq questions fondamentales
 - ✓ Des raisons d'espérer
 - ✓ Six conditions pour réussir la prospective
 - ✓ Vraies questions et faux problèmes

- ✓ **A CONTRE COURANT DES IDEES REÇUES**

- ✓ **FRONT EXTERIEUR, FRONT INTERIEUR, MÊME COMBAT !**

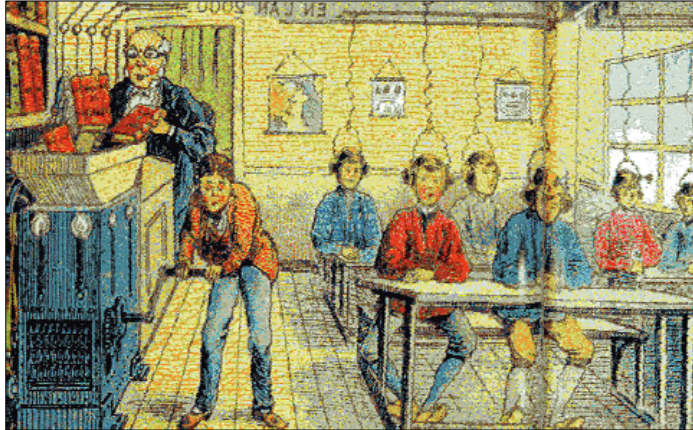
.../... 69

SURESTIMATION DES CHANGEMENTS & SOUS-ESTIMATION DES INERTIES

70



En l'an 2000 : les machines à enseigner !



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

73

L'avenir en confiance

- ✓ *L'AVENIR AUTREMENT*
- ✓ **A CONTRE COURANT DES IDEES RECUES**
 - ✓ *Mondialisation, énergie, développement durable*
 - ✓ Démographie, croissance et emploi et formation
 - ✓ *Inégalité, solidarités famille et lien social*
 - ✓ *Pôles de compétitivité et pôles de qualité de vie*
- ✓ *FRONT EXTERIEUR, FRONT INTERIEUR, MÊME COMBAT !*

.../...

74

COMMENT SE POSER LES BONNES QUESTIONS ?

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

75

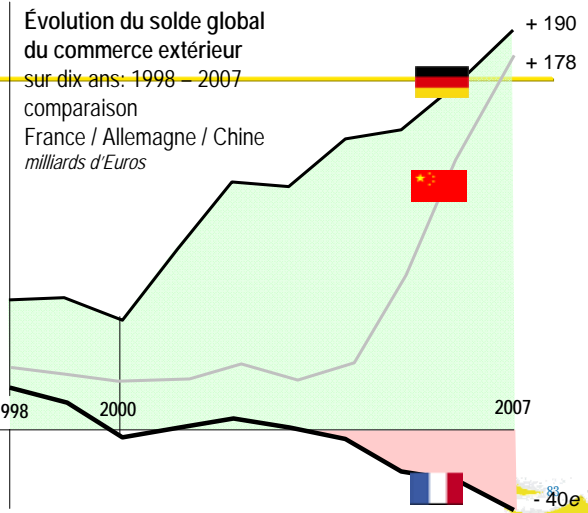


Chasser les Mirages collectifs

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

Michel Codet® ⇒

82



Michel Codet®



La France : un land agrotouristique ?

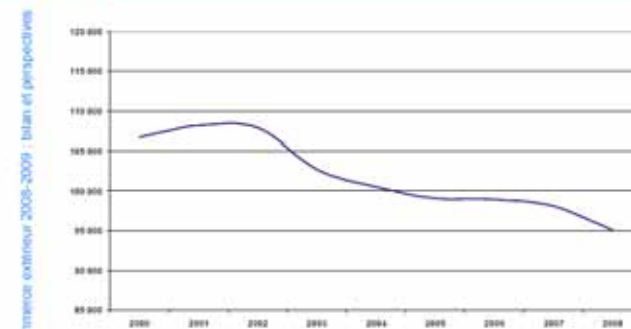
- ✓ Excédent zone euro, grâce à l'Allemagne + 160 MME
- ✓ La France est devenue déficitaire en produits industriels, l'agro-alimentaire et le tourisme : les deux mamelles excédentaires.
- ✓ Plus de salariés dans l'agriculture que dans l'auto et deux fois plus dans l'agro-alimentaire !

Michel Codet®

84



Evolution du nombre d'entreprises exportatrices



Michel Codet®

17

Source : Douanes



Réorienter les politiques d'innovation et manager autrement la R&D

- ✓ La critique du modèle classique de l'innovation
- ✓ la technologie est importante mais pas essentielle
- ✓ la haute technologie ne rime pas forcément avec haute valeur ajoutée
- ✓ la haute valeur ajoutée et la performance se trouvent souvent dans des secteurs moins intenses en recherche, voire *low tech*
- ✓ l'innovation peut être majeure ET *low tech*
- ✓ IPHONE = synthèse créative des idées des autres
- ✓ Innovation participative et *Open*

Michel Godet®

Avr. 2010

CAE - Datar - Académie des technologies

86



Globalisation et modularisation : qui

produit l'iPhone 3GS ?

(produit phare d'Apple)

- o Design Apple, Cupertino, CA
- o Puce bluetooth + WiFi + FM Broadcom, Irvine CA
- o Écran tactile Balda (Allemagne)
- o Adaptateur alimentation Cheng Uei (Taiwan)
- o Mémoire flash Toshiba
- o Assemblage Foxconn (Shenzhen)



Michel Godet®

03/06/ 2010

Marc Mousli

87

Les produits high-tech actuels de la vie quotidienne ne sont pas conçus en France

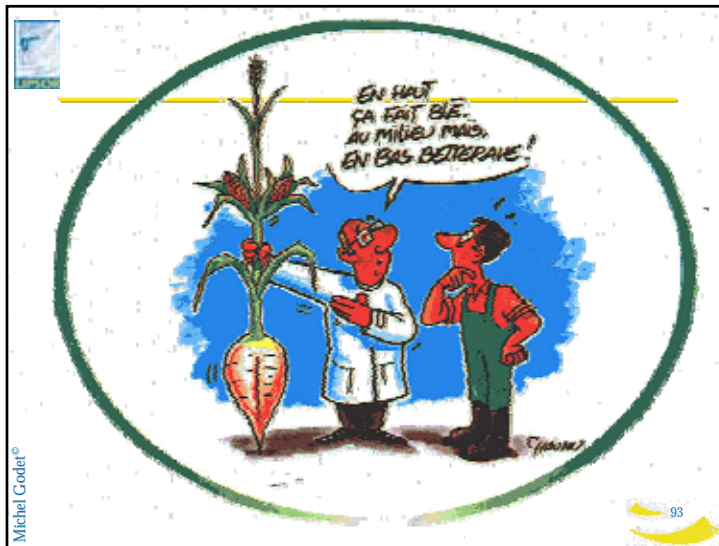


Les dangers du principe de précaution

- ✓ Des décisions (pas trop dures) sur des informations (pas trop) molles
- ✓ Pas d'action sans risques :
Avec le principe de précaution appliqué de manière intégriste nous ne serions pas nés et le feu n'aurait pas été maîtrisé

Michel Godet®

91



Trois questions sur le réchauffement

- ✓ Y a-t-il réchauffement ?
- ✓ Les hommes sont-ils responsables ?
- ✓ Est- ce une mauvaise nouvelle ?

94

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

98

L'avenir en confiance

- ✓ *L'AVENIR AUTREMENT*
- ✓ **A CONTRE COURANT DES IDEES RECUES**
 - ✓ Mondialisation, énergie, développement durable
 - ✓ Démographie, croissance et emploi et formation
 - ✓ Inégalité, solidarités famille et lien social
 - ✓ Pôles de compétitivité et pôles de qualité de vie
- ✓ *FRONT EXTERIEUR, FRONT INTERIEUR, MÊME COMBAT !*

.../... 99



1950-2050 Population des trois grands blocs (en millions)

Population	1950	2000	2050
Etats- Unis	152	276	404
Europe 15	296	378	350
Japon	84	127	101

Source :ONU

100

Michel Godet®



La tectonique démographique

Population (en millions)	2009	2050	Δ
Chine	1331	1437	106
Inde	1171	1748	577
Russie	142	117	-25
Japon	127	95	-32
Afrique	999	1934	environ 1 milliard
Amérique latine	540	675	135
<i>Etats -Unis</i>	306	439	133
<i>Europe</i>	738	702	- 36

101

Michel Godet®

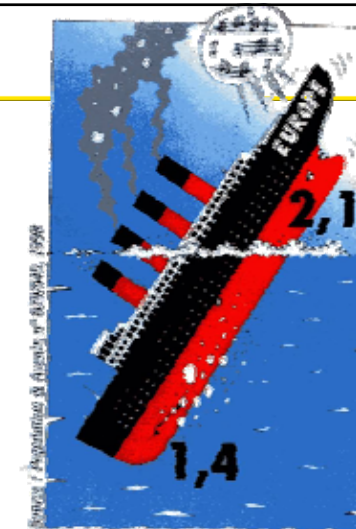


Quelques pays explosifs

Population (en millions)	2009	2050	Δ
Algérie	35	51	
Egypte	79	122	
Turquie	75	97	
Afghanistan	28	53	
Palestine	4	9	
Irak	30	62	
Israël	7,5	11	
Iran	73	100	
Congo	69	189	
Angola	46	125	
Madagascar	19	42	

102

Michel Godet®



105

Michel Godet®



L'effondrement démographique de l'Europe (25) entre 2010 et 2030

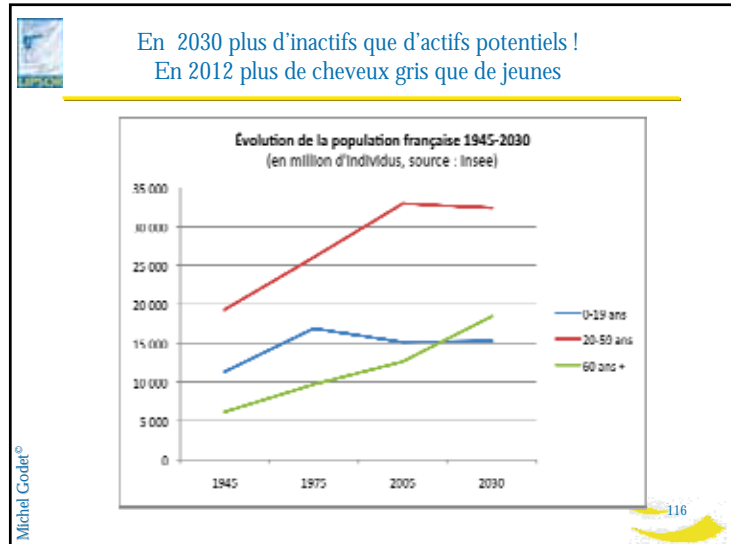
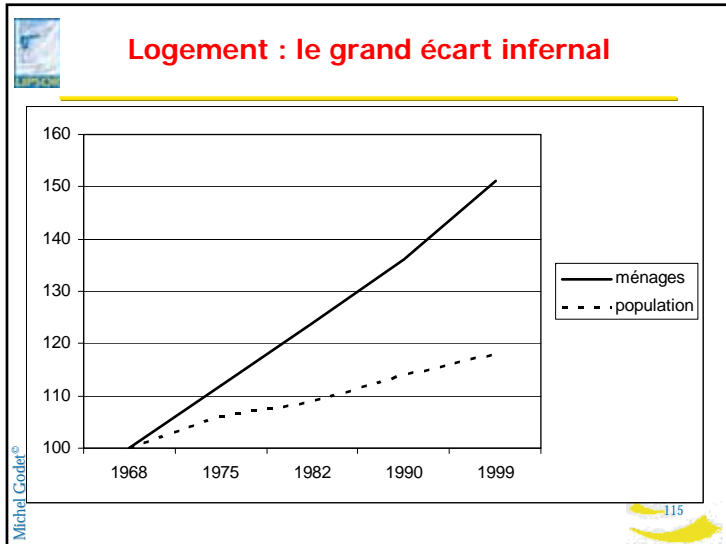
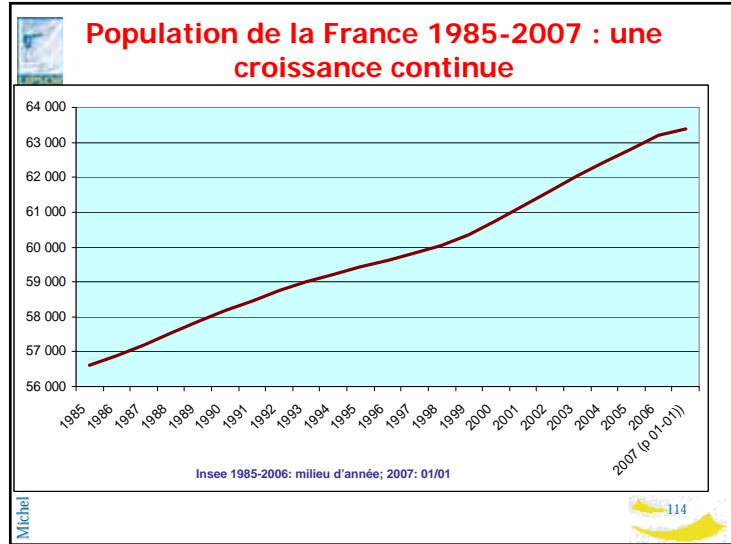
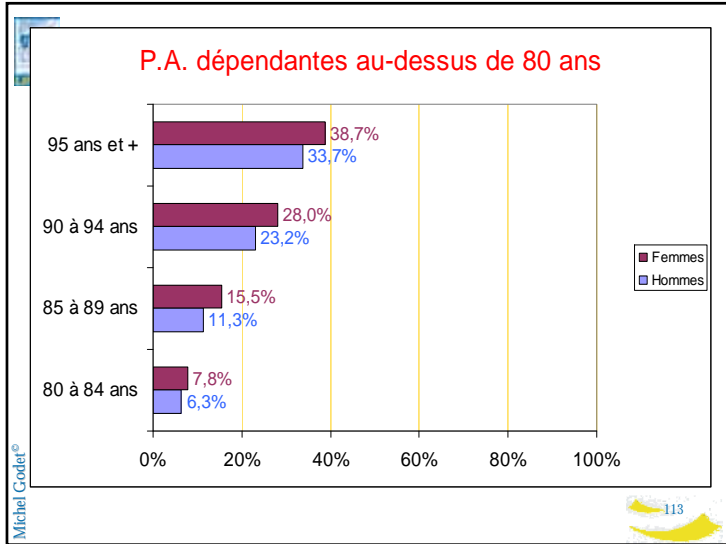
- ✓ Les jeunes de 16-24 ans - 7 millions
- ✓ Les adultes de 25-54 ans - 25 millions
- ✓ Les travailleurs de 55-64 ans + 9 millions
- ✓ Conséquences sur les flux migratoires

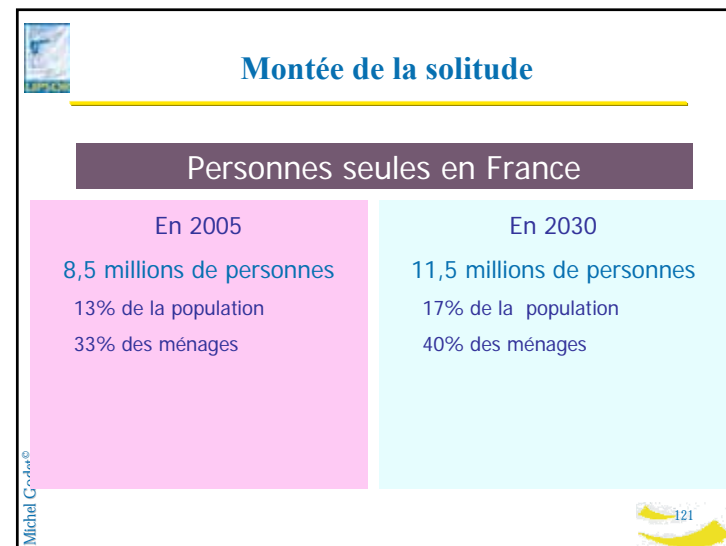
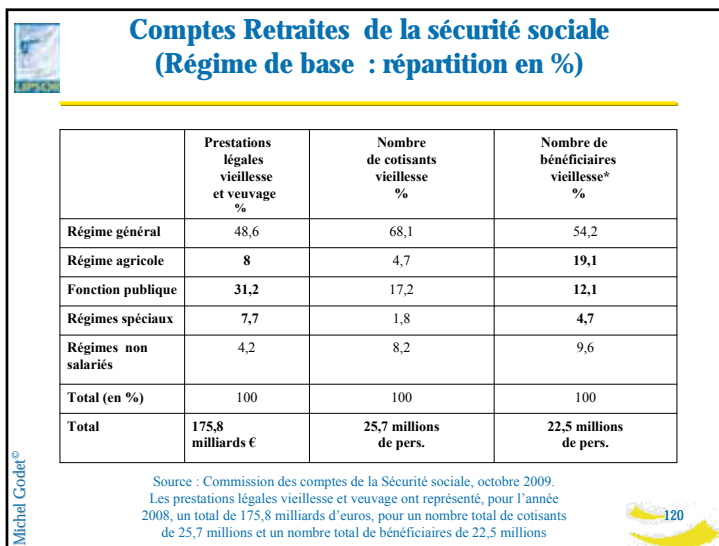
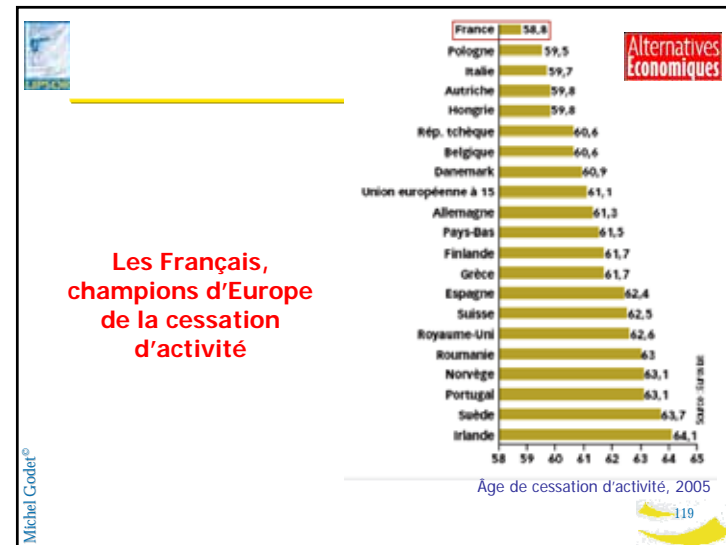
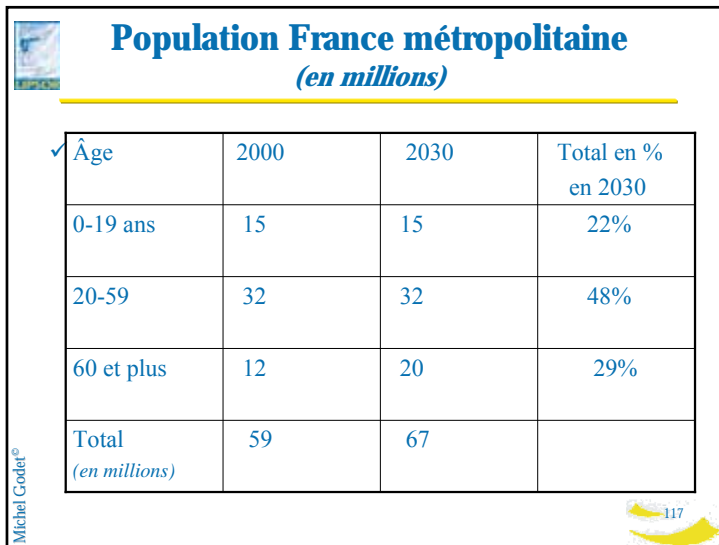
Le Vieillessement par le haut de l'Europe (25) entre 2005 et 20350

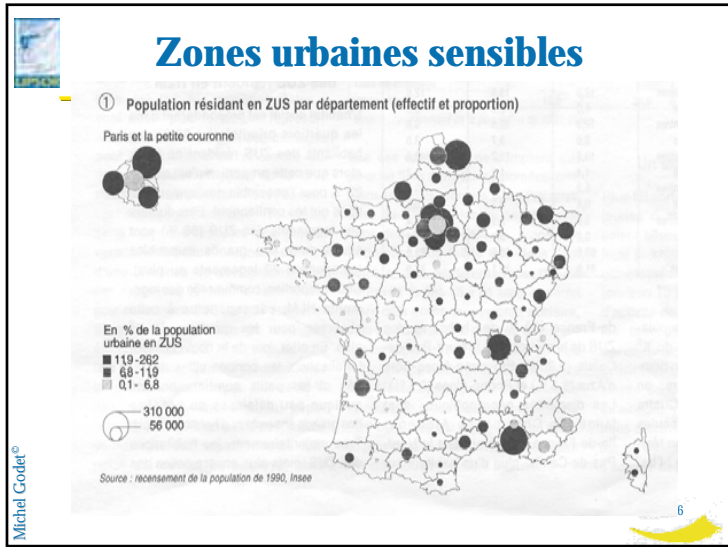
- ✓ Les seniors 65-79 ans + 25 millions
- ✓ Les anciens + de 80 ans + 34 millions

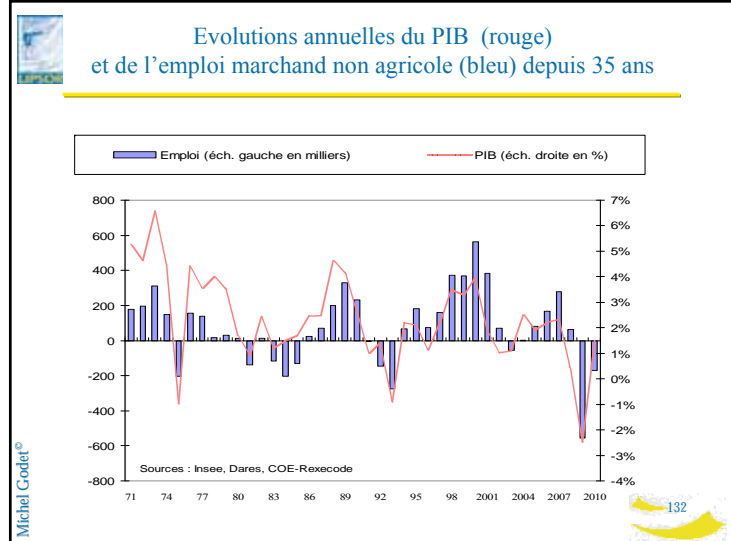
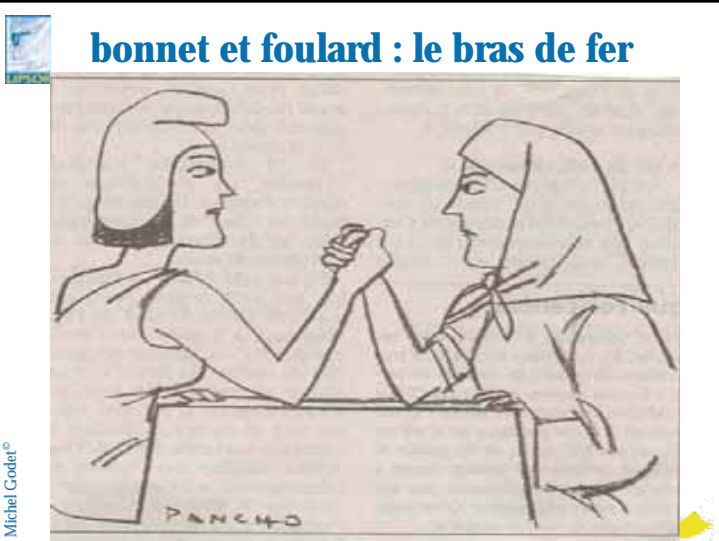
L'âge de la dépendance recule

- ✓ Âge moyen des personnes dépendantes en 2040 :
 - ✓ hommes, 84 ans (78,5 ans en 2000)
 - ✓ femmes: 88 ans (83 ans en 2000)
- Dès aujourd'hui,
92% des 80-84 ans et 70% des 90-94 ans
restent à leur domicile









Comment expliquer la création d'emplois ?

Trois facteurs :

- 1° La Croissance économique (démographie)
- 2° Le coût du travail (les charges)
- 3° L'incitation à travailler (prime à l'emploi)

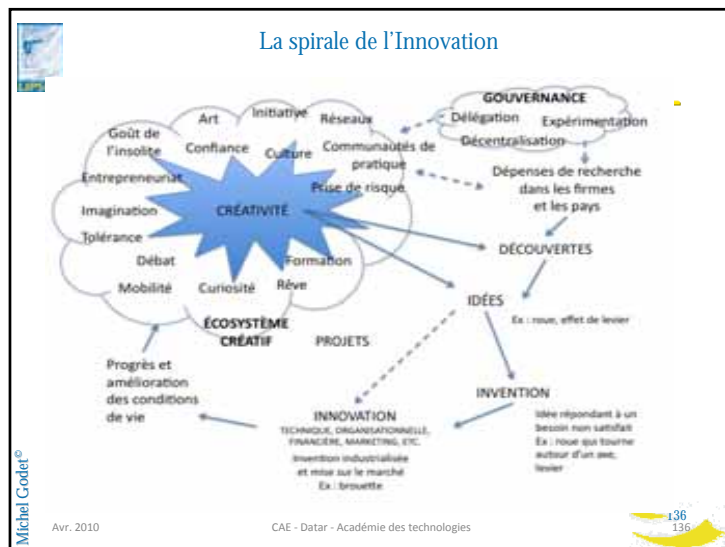
Michel Godet®

Créativité et innovation dans les territoires

Michel Godet
Philippe Durance, Marc Mousli

Avril 2010

Michel Godet®



Un territoire créatif : les trois T de Florida (Talents, Technologie, Tolérance)

- ✓ Un territoire créatif ?
 - ✓ L'atmosphère et la qualité de vie attirent les talents
 - ✓ Généreux avec les créatifs
 - ✓ Accueillant avec les étrangers
 - ✓ Tolérant avec les déviants
- ✓ La qualité de vie ?
 - ✓ Harmonie et cohésion sociale
 - ✓ Sécurité des biens et des personnes
 - ✓ Intensité de la vie associative et culturelle
 - ✓ Inégalités pas trop fortes

137

Les magiciens de la croissance

- ✓ Aider les créateurs à devenir entrepreneurs
 - ✓ il y a peu de créateurs entrepreneurs et peu d'entrepreneurs sont innovants
 - ✓ l'innovation technique est un atout même si elle n'intervient que dans moins d'un tiers des créations
 - ✓ la politique publique est trop centrée sur les chômeurs créateurs et les innovants techniques

Avr. 2010 CAE - Datar - Académie des technologies

138

Porteurs de projets & formation par l'emploi

- ✓ Cinq constats :
 - ✓ Les hommes et les organisations au cœur de la différence
 - ✓ C'est l'activité qui crée l'emploi
 - ✓ C'est l'insertion qui crée l'employabilité
 - ✓ C'est l'initiative et l'innovation qui créent l'activité
 - ✓ C'est l'accompagnement qui augmente les chances d'aboutissement

144



L'artisanat et les TPE

- ✓ Les moins de 20 personnes 96% des entreprises
- ✓ 40% de l'emploi marchand
- ✓ 880.000 Artisans
- ✓ + 20% d'emplois en cinq ans
- ✓ La moitié des apprentis
- ✓ 1/3 des artisans et TPE prêts à embaucher



Des bonnes nouvelles !

- ✓ Accompagner les porteurs de projet et non les assister
- ✓ Entrepreneurs et intra-preneurs : réveiller les centaines de milliers de projets dormants
- ✓ Aider les entreprises existantes à se développer : le coût par emploi créé = 6000 euros
- ✓ soit deux fois moins que les dispositifs publics (source Cne centre National de l'entrepreneuriat , un institut du Cnam à Nancy)



De l'activité à l'emploi par l'insertion

- ✓ Quelles formations pour et par quels emplois ?



7,5 MILLIONS DE POSTES A POURVOIR D'ICI 2015

DOMAINES PROFESSIONNELS	EMPLOI 2015	DEPART DE L'EMPLOI 2005-2015	POSTES A POURVOIR ENTRE 2005-2015
Service aux particuliers	3531	790	1206
Gestion administration	2854	641	838
Santé et action sociale	2343	442	746
Transport et tourisme	2092	444	669
Commerce et vente	2506	453	647
Bâtiments et travaux publics	1702	413	529
Enseignement, formation et recrutement	1360	391	449
Professions administratives et juridiques	1466	508	412
Industries et process	1105	306	327
Mécanique et travail des métaux	1204	332	296
Hôtellerie, restauration et alimentation	1008	189	217
Informaticiens	604	58	207
Communication, information, spectacle	505	67	176
Banques et assurances	550	189	175
...

Source : DARES, Commissariat général du Plan , decembre 2005



Chômage des jeunes : conséquence de l' échec scolaire ?

- ✓ Etat de l'école : 20 % en échec scolaire 50% suivent à peu près; 30% suivent normalement
- ✓ Chômage des jeunes
 - ✓ 30% à 40% pour les jeunes en échec scolaire
 - ✓ 14% à 17% pour les diplômés du secondaire
 - ✓ 7% pour les Bac+2,
 - ✓ 10% pour les Bac+4 .
 - ✓ 6% pour les Master 2
 - ✓ 4% pour les GE
 - ✓ 8% pour les docteurs

Michel Godet®

155



Excellence ?

- ✓ $E = M \times C^2$
- ✓ E= Excellence
- ✓ M = Motivation
- ✓ $C^2 = \text{Compétence} \times \text{Comportement}$

- ✓ Motivation = fruit de la Passion
- ✓ Pas de Passion sans Projet
- ✓ Compétence = savoir être + savoir faire

Michel Godet®

157



Des perspectives optimistes pour les jeunes

- ✓ Cinq fois plus d'apprentis en Allemagne (50% en activité)
- ✓ Désaffection pour l'enseignement supérieur long
- ✓ Les jeunes rares et convoités
- ✓ Retrouver le plaisir au travail
- ✓ De l'or en barre dans les métiers manuels et de service

Michel Godet®

158



L'avenir en confiance

- ✓ *L'AVENIR AUTREMENT*
- ✓ **A CONTRE COURANT DES IDEES RECUES**
 - ✓ Mondialisation, énergie, développement durable
 - ✓ Démographie, croissance et emploi et formation
 - ✓ Inégalité, solidarités famille et lien social
 - ✓ Pôles de compétitivité et pôles de qualité de vie
- ✓ *FRONT EXTERIEUR, FRONT INTERIEUR, MÊME COMBAT !*

Michel Godet®

.../...

162

En poche à la documentation française
2^{ème} édit mai 2009

Michel Godet et Evlyne Saffarot
La famille, une affaire publique

163

La Famille, une affaire publique !

Pas de développement durable sans enfant

- ✓ L'Europe a longtemps refusé de voir le lien entre croissance et démographie
- ✓ Quant à la famille: une affaire privée, un sujet tabou
- ✓ « *La plupart des problèmes auxquels nous sommes confrontés sont liés d'une façon ou d'une autre à la famille* » (G.Schröder, 14/03/2001)

164

La famille, une affaire publique

- ✓ « *Pas de croissance sans berceaux* »
- ✓ Désir d'enfant et travail féminin
- ✓ Le coût de l'enfant et le supplément de revenu 3000 à 5000 €
- ✓ La paupérisation des familles avec enfants
- ✓ L'emploi d'abord, l'enfant après
- ✓ La conciliation vie familiale-professionnelle
- ✓ Les blessés de la route familiale
- ✓ Les coûts de la « non famille », de la réparation / la prévention (15.000 €, 30.000 € ... 180.000 € par an?)

165

Le niveau de vie des ménages selon la taille

Écarts moyens de niveau de vie en % par rapport aux couples sans enfants en 2003 après transferts et impôts (base 100 couples sans enfant, en pouvoir d'achat par unité de consommation)

Personne seule	-25%
Famille monoparentale (1 enfant)	- 34%
idem avec 2 enfants	- 43%
Couples sans enfant	base 100
Couples avec 1 enfant	- 11%
2 enfants	- 17%
3 enfants	- 27%
4 enfants et +	- 37%

Source : Insee, DGI, enquête « Revenus fiscaux » 2003

167



Un petit chien à la place du petit frère !



Michel Godet®



Michel Godet et Marc Mousli

Le vieillissement, une bonne nouvelle ?



Michel Godet®



L'avenir en confiance

- ✓ *L'AVENIR AUTREMENT*
- ✓ **A CONTRE COURANT DES IDEES RECUES**
 - ✓ *Mondialisation, énergie, développement durable*
 - ✓ *Démographie, croissance et emploi et formation*
 - ✓ *Inégalité, solidarités famille et lien social*
 - ✓ *Pôles de compétitivité et pôles de qualité de vie*
- ✓ *FRONT EXTERIEUR, FRONT INTERIEUR, MÊME COMBAT !*

Michel Godet®

.../...

188

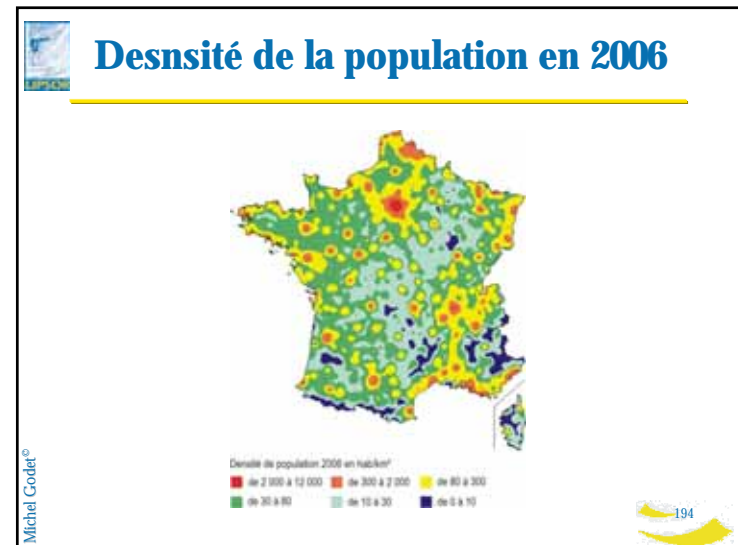
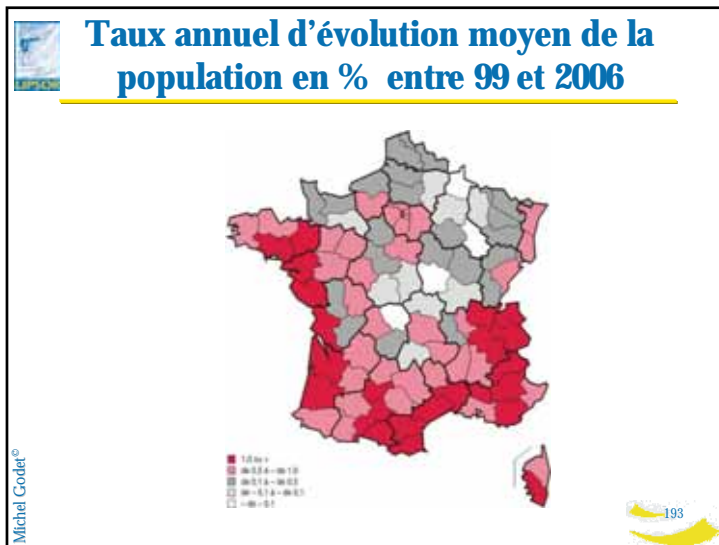
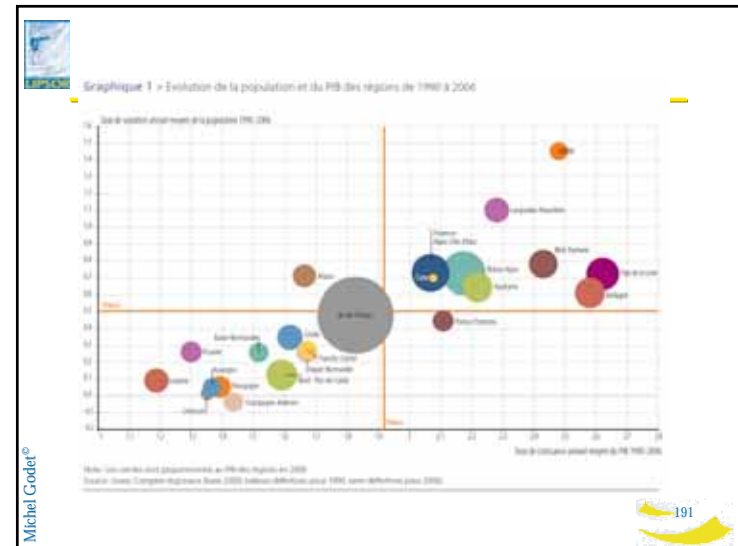
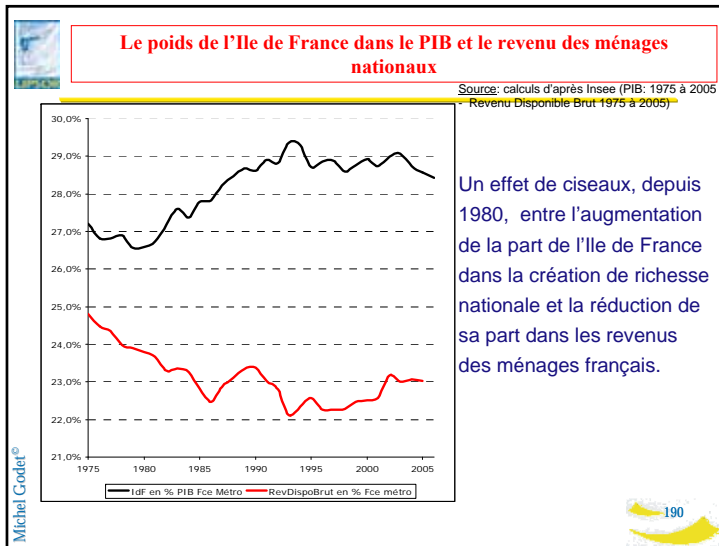


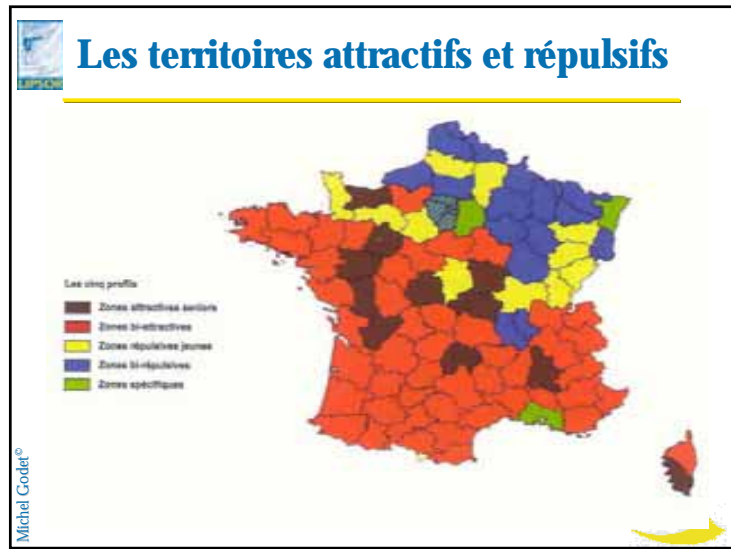
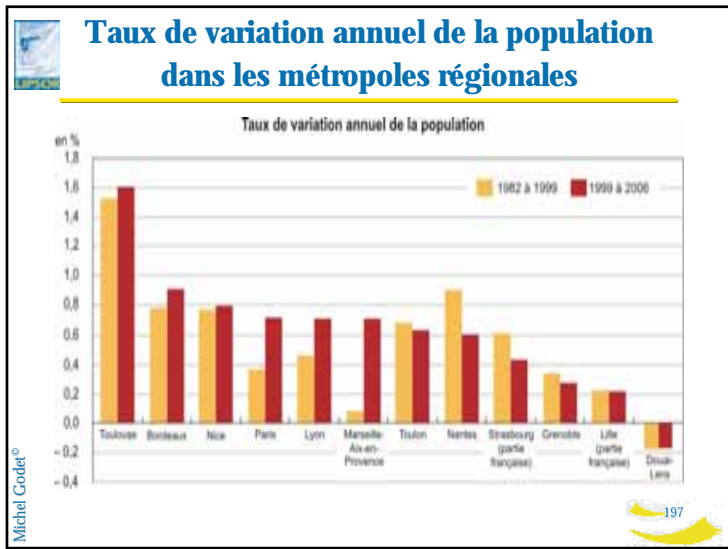
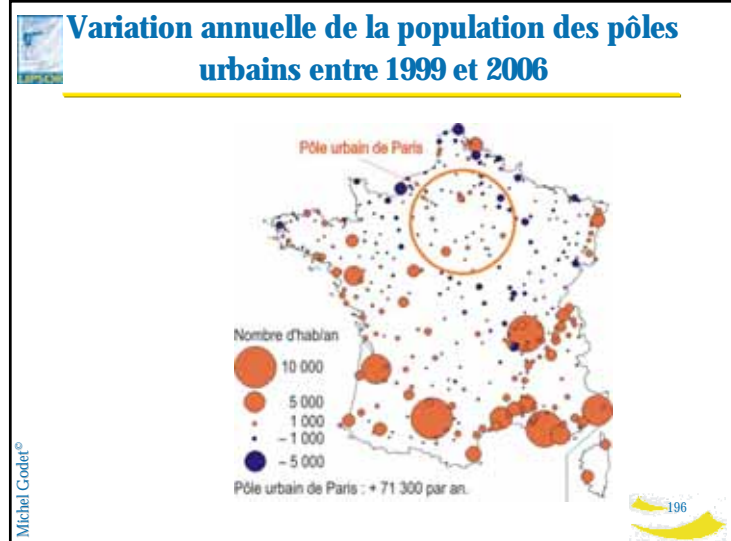
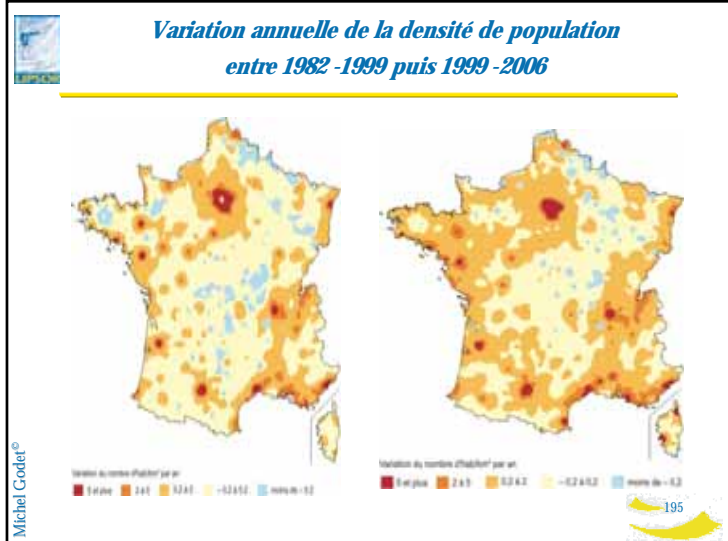
Pôles de compétitivité pour la production Pôles de qualité de vie pour la consommation

- ✓ Le PIB par habitant n'est pas un bon indicateur de niveau de vie
- ✓ Les lieux de production et lieux de consommation
- ✓ L'importance des revenus de transferts
- ✓ Les inégalités de revenus et de patrimoine participent à l'aménagement équilibré du territoire

Michel Godet®

189



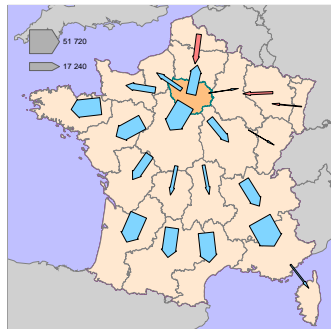




La dynamique démographique francilienne

Des échanges déficitaires avec la province

Des soldes migratoires négatifs avec la plupart des régions métropolitaines (exceptions= Nord et Est)

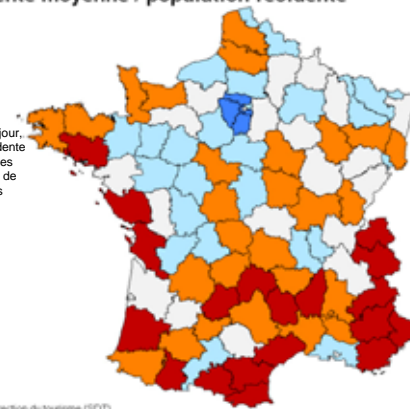


Michel Godet®



Population présente moyenne / population résidente en 2003

Note: La population présente d'un département est calculée, jour par jour, en retranchant à la population résidente le nombre de nuitées d'absences des résidents et en rajoutant le nombre de nuitées de résidents venus d'autres départements ou de l'étranger.



SOURCE : population présente moyenne : Direction du tourisme (SDT) ; population résidente : INSEE (SP) ; Cartographie : DITESPESA.

Du fait des mobilités, un écart croissant entre la population résidente et la population effectivement présente sur les territoires... au bénéfice des espaces moins développés et au détriment des plus urbanisés qui, comme en Ile de France, peuvent connaître une crise de sous-consommation...

208

Michel Godet®



Trois messages essentiels

- ✓ Dans l'économie présenteielle, la production est territorialisée et donc non délocalisable
- ✓ Renforcer les pôles de compétitivité par des pôles de qualité de vie et services
- ✓ L'essoufflement de la locomotive Ile de France ?

Michel Godet®

209



Fin de l'exposé : trois questions pour un débat

- ✓ Ce qui vous a surpris ?
- ✓ Ce qui vous a frustré ?
(En savoir plus, ou pas d'accord)
- ✓ Ce qui peut vous servir ?
(Dans la vie, au quotidien)

Michel Godet®

230





L'avenir en confiance

- ✓ *L'AVENIR AUTREMENT*
- ✓ *A CONTRE COURANT DES IDEES RECUES*
- ✓ ***FRONT EXTERIEUR, FRONT INTERIEUR , MÊME COMBAT !***
 - ✓ *QUATRE CLES DE LA COMPETITIVITE*
 - ✓ *COMMENT MOTIVER LES HOMMES ?*
 - ✓ *UNE VISION & DES PROJETS*

Michel Godet®

.../...

231



1° La prospective, une indisciplinée intellectuelle

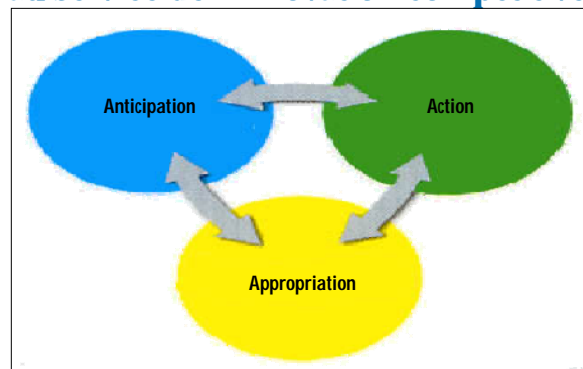
- ✓ De l'anticipation à l'action par l'appropriation
- ✓ Le risque de la démagogie participative
- ✓ Trop de scénarios et pas assez de projets endogènes
- ✓ La surestimation des changements techniques et des ruptures
- ✓ La sous estimation des inerties
- ✓ Vraies questions, faux problèmes : se méfier 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®

232



La Prospective Stratégique, outil de management participatif au service de l'innovation compétitive



Michel Godet®

233



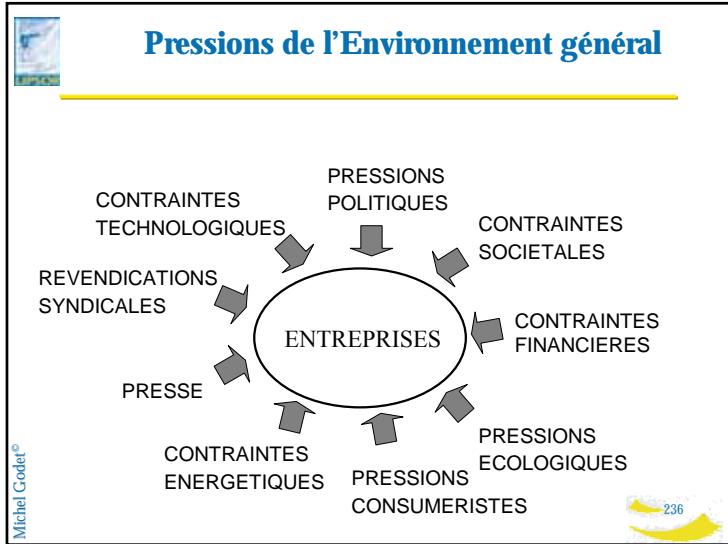
Front extérieur, Front intérieur même combat

- ✓ *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*
- ✓ *Devenir un pôle de qualité de vie et de services*

Michel Godet®

.../...

235



“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.

239

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

240

Matrice d'Ansoff Produit x Marchés

Produits \ Marchés	Anciens	Nouveaux
Anciens	Pénétration (Expansion)	Diversification produit (Expansion)
Nouveaux	Diversification géographique (Expansion)	Diversification totale

241



Le cadre de demain

- ✓ Un manager de projets et d'équipes
- ✓ Une autorité de compétence fondée sur l'expérience
- ✓ Un spécialiste devenu polyvalent
- ✓ Un animateur réactif et pro-actif
- ✓ Une vision systémique
- ✓ Une forte culture générale
- ✓ Une ouverture internationale

Michel Godet®

256



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®

257



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
- ✓ Le développement durable, un levier pour l'innovation et un sens pour la croissance

Michel Godet®

259



Des contraintes aux opportunités

- ✓ *Produire ce qui se vend et non vendre ce que l'on produit*
- ✓ *développement durable + production à la demande = traçabilité + proximité*
- ✓ *La relocalisation des activités*

Michel Godet®

260



Les Grands Marchés de demain ?

- ✓ La Solitude & le vieillissement
- ✓ La Sécurité des biens et des personnes
- ✓ Le quaternaire : des services incorporant des biens

Michel Godet®

261



Différentiation compétitive ?

- ✓ Créer des biens porteurs de liens
- ✓ Accompagner les entrepreneurs et les entrepreneurs
- ✓ Anticiper, valoriser, innover,
- ✓ motiver... donner envie

Michel Godet®

262



Les six règles de management de Bernard Hayot en 1999

- 1° Ne pas confondre l'intérêt de l'entreprise avec celui l'entrepreneur; il faut servir l'entreprise et ne jamais se servir d'elle;
- 2° Répéter le même métier pour le faire bien ;
- 3° Reconnaître que l'obstacle à la distance est purement dans la tête. (on peut gérer un groupe dispersé géographiquement);
- 4° Varier les origines et les formations des cadres;
- 5° Rester modeste: on n'est jamais les meilleurs, l'inquiétude est source de progrès, les succès sont fragiles;
- 6° respecter une éthique de responsabilité dans la société .

Michel Godet®

263



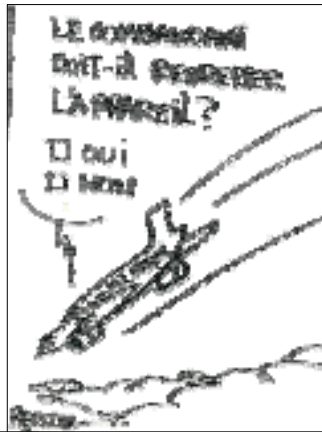
Les valeurs de l'économie sociale de marché: Mutualisme et esprit Coopératif

- ✓ Solidarité et partage
- ✓ Efficacité et professionnalisme
- ✓ Humanisme et lien social
- ✓ Performance économique
= maîtrise de son destin

Michel Godet®

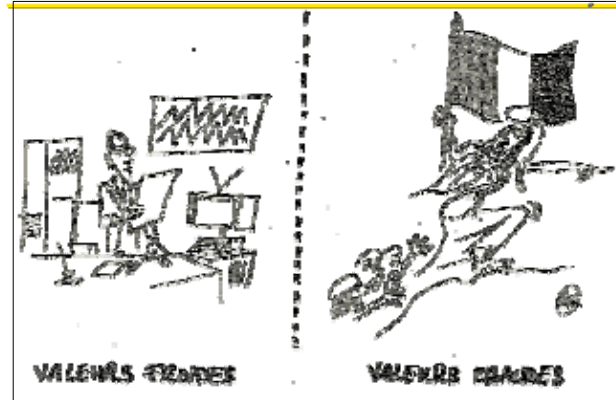
264

Quand c'est urgent, il est trop tard !



276

Marier passion et raison pour l'action



277

« VOUS ETES EXACTEMENT LE TYPE D'HOMME QU'IL NOUS FAUT »



278

Développer les activités rentables

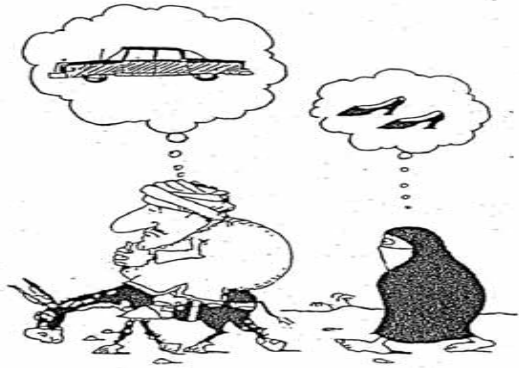
"FEED IT OR KILL IT"



279



Variété des aspirations et des comportements



Michel Godet®

283



Où va le progrès ? Vendôme début du XXe : les chiens taxis !



Michel Godet®

209



Ile de Ré début du XXIe : où va le progrès ?



Michel Godet®

285



Fin de l'exposé : trois questions pour un débat

- ✓ Ce qui vous a surpris ?
- ✓ Ce qui vous a frustré ?
(En savoir plus, ou pas d'accord)
- ✓ Ce qui peut vous servir ?
(Dans la vie, au quotidien)

Michel Godet®

286