

Trame d 'exposé “ L'AVENIR EN CONFIANCE ”

Cet exposé correspond à la présentation générale *L'avenir en confiance*

Organisée en trois parties :

A) L'avenir autrement (la prospective pour quoi faire ? comment faire ? Vraies questions et faux problèmes)

B) Anticlichés sur l'avenir (démographie, croissance, emploi, formation, familles , territoires)

C) Les Entreprises et les territoires face aux mutations (Front extérieur, front intérieur : même combat, l'homme au cœur des différences, les 7 clés de la compétitivité, le développement durable, un levier pour l'innovation et donner du sens à la production)

Autres titres possibles

- *L'avenir à contre- courant des idées reçues sur la mondialisation, la technologie, la démographie, la croissance, l'emploi, la formation et le management des entreprises et le développement des territoires .*
- *L'avenir autrement sur...*
- *Vraies questions et faux problèmes sur...*
- *Anticlichés sur l'avenir*
- *La tête dans la vision globale, les pieds dans la glaise locale*

On trouvera ci-après une liste non exhaustive des éléments de contenu repris de façon adaptée, réduite et fortement illustrée dans le diaporama. Les contenus détaillés sur les méthodes de prospective stratégique, la prospective territoriale, le développement durable, le management des hommes et leur formation ne sont pas repris ici..

L'objet de cette trame est d'aider les demandeurs d'intervention à faire leur choix dans les contenus possibles

¹ Professeur, membre de l'Académie des technologies, Créateur du Cercle des Entrepreneurs du Futur. Auteur de La Prospective stratégique pour les entreprises et les territoires Dunod 2011, de Bonnes nouvelles des Conspirateurs du Futur , Odile Jacob 2011., de France des bonnes nouvelles OJ 2012 et de **Libérez l'emploi** pour sauver les retraites : 20 propositions , Odile Jacob 2015

CONTENUS DE PRESENTATION

A . L'AVENIR AUTREMENT

A1 LA PROSPECTIVE : POUR QUOI FAIRE ? COMMENT FAIRE ?

A 2. VRAIES QUESTIONS ET FAUX PROBLEMES

B . ANTICLICHES SUR L'AVENIR

B 1. DEMOGRAPHIE ET CROISSANCE ECONOMIQUE

B 2. LES ILLUSIONS SUR LA PRODUCTIVITE, L'EMPLOI, LA FORMATION

B 3. FAMILLES, SOCIETE ET TERRITOIRES

C. LES TERRITOIRES ET LES ENTREPRISES FACE AUX MUTATIONS

C1 LES FACTEURS DE DEVELOPPEMENT SONT ENDOGENES

C2 FRONT EXTERIEUR, FRONT INTERIEUR, MEME COMBAT !

C3 L'HOMME AU CŒUR DES DIFFERENCES

A. 1 LA PROSPECTIVE : POUR QUOI FAIRE ? COMMENT FAIRE ?

1° du déterminisme à la détermination

Le futur est multiple et incertain

Prédiction = imposture

L'avenir reste à faire

Incertitude = vie

2° Trois attitudes face à l'avenir

réactivité, préactivité, proactivité,

3° 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 ?

Deux questions négligées Q₀ (partir de soi : connais toi-toi même)

Les facteurs de développement sont endogènes

et Q₄ le mode d'emploi pour passer à l'acte

De l'anticipation à l'action par l'appropriation : le triangle grec

4° Six idées clés

Voir loin, large, profond
Prendre des risques,
Penser à l'homme
Voir autrement (se méfier des idées reçues)
Voir ensemble (appropriation)
Des outils pour la rigueur

5° Cinq conséquences des idées clés

Le monde change, les problèmes demeurent
L'avenir fruit du hasard, de la nécessité , de la volonté
Des outils simples pour rester appropriables
Enseigner la pêche et ne pas donner le poisson
Se poser les bonnes questions et se méfier des idées reçues

6° Cinq conditions pour la rigueur

pertinence, cohérence, vraisemblance, importance, transparence

7° Cinq problèmes de prospective et des outils

Se poser les bonnes questions et choisir sa démarche *par les ateliers de prospective stratégique*
Identifier les variables-clés *par l'analyse structurelle*
Analyser les jeux d'acteurs *par la méthode Mactor*
Balayer le champ des possibles *par l'analyse morphologique*
Réduire l'incertitude *par Smic-Prob-Expert*
La méthode des scénarios et l'approche intégrée de prospective stratégique

8° Six Leçons d'expérience

- Bien distinguer scénarios et stratégies
- Prospective et scénarios ne sont pas synonymes
- Des outils pour créer un langage commun, faciliter l'appropriation, réduire les incohérences collectives
- Prospective d'entreprise et prospective territoriale : mêmes outils
- La prospective participative est un outil de management stratégique et d'apprentissage organisationnel
- Une nouvelle voie : la réflexion sur l'avenir en commun d'une filière

A 2 VRAIES QUESTIONS ET FAUX PROBLEMES D'HIER ET D'AUJOURD'HUI

1° Comment se poser les bonnes questions ?

Se méfier des idées reçues et des consensus

La lumière crée l'ombre
Handicap des points de vue minoritaire

2° Clichés des années 70 et 80

Limites physiques à la croissance,
Croissance zéro, le pillage du Tiers-monde, industries industrialisantes
La crise énergétique, pénuries de pétrole
La croissance du Nord tirée par les pays du Sud

Le mirage technologique,
Le modèle japonais et les japonaiseries sur le management
Les secteurs en déclin et les secteurs porteurs, le mythe de la taille critique, Technologies et industries clés,
Europessimisme et eurooptimisme,
La course au diplôme, et les illusions sur les emplois de demain

3° Clichés d'hier et d'aujourd'hui

La fin du travail et la nécessité de la réduction et du partage
La concurrence sauvage des pays à bas salaires
La globalisation, la pauvreté et le chômage
La nouvelle économie et la société de l'information
Globalisation et gouvernance
Fusions et confusion entre croissance et profitabilité
Le réchauffement de la planète et les activités humaines
Crise de la finance de l'endettement ou des différentiels de compétitivité ?

4° La mondialisation est elle coupable ?

Interdépendances et rapports de force
La paille de la mondialisation
Désindustrialisation où est le problème ?
Désinformation sur la Chine
La PAC : oui à l'Europe ouverte, non à l'Europe offerte
Indépendance énergétique et alimentaire même combat .
La responsabilité des Etats : pour une flexibilité à visage humain

5° La technologie n'est pas l'essentiel

Les magiciens de la croissance
Le chercheur, le chômeur et l'entrepreneur
Le feu de paille de la nouvelle économie
Ce qui a vraiment changé grâce aux TIC
Internet et le marché de la solitude

6° Le développement durable, avec ou sans l'homme

Les inconnues sur l'environnement
Il y a pléthore de pétrole cher
Les économies avant les énergies nouvelles
Sécurité alimentaire et OGM : du bon usage du principe de précaution
Le développement durable, une chance pour les entreprises

3) DEMOGRAPHIE ET CROISSANCE ECONOMIQUE

1° Pas de développement durable, sans enfants

2° Le refus de voir des économistes

Le suicide démographique de l'Europe face au tsunami venu d'Afrique

3° Hautes et basses pressions démographiques

La France moteur de la croissance démographique européenne

4° les effets multiplicateurs de la démographie

5° Les écarts de croissance entre les Etats-Unis et l'Europe s'expliquent

aux 4/5^{ème} par le différentiel démographique

6° Les différences de richesses produites s'expliquent d'abord par la quantité de travail

7° Pôles de compétitivité et pôles de qualité de vie

B 2 LES ILLUSIONS SUR LA PRODUCTIVITE, L'EMPLOI ET LA FORMATION

1° L'arithmétique et les solutions papiers au chômage

2° La productivité, un indicateur d'exclusion

3 ° Les illusions sur les emplois de demain : surabondance de diplômés et pénurie de professionnels (*Les métiers changent, les compétences demeurent*)

La confusion des sens : instruction, éducation, qualification, professionnalisme, compétence)

L'emploi des jeunes passe par le savoir être et l'insertion , le savoir faire s'apprend sur le tas

L'apprentissage ou comment réussir autrement avec ou sans l'éducation nationale

4° Les trois leviers de l'emploi : croissance, coût du travail et incitation à travailler

5° L'emploi des seniors , c'est nécessaire , c'est possible.

B 3 FAMILLES, SOCIETES ET TERRITOIRES

1° Les fractures territoriales

2° Les fractures sociales :

l'apartheid scolaire, la concentration des handicaps et la montée de la solitude

3° La famille, une affaire publique

Le coût de l'enfant et la paupérisation des familles avec enfants,

L'éclatement des structures familiales et la conciliation vie familiale/vie professionnelle

4° La pauvreté en question

La pauvreté de la mesure de la pauvreté,

Les trois mesures de la pauvreté -(monétaire, subjective, conditions de vie)

Les vraies causes de la pauvreté (la santé et les liens sociaux)

la pauvreté de biens et la pauvreté de liens

5° Neuf tendances et incertitudes liées

aux vieillissements

Le vieillissement est aussi une bonne nouvelle

La montée de la solitude renforcée

Retraites: des inégalités croissantes

Les riches en capital et pauvres en revenu pourraient autoconsommer leur patrimoine ?

Un risque de paupérisation des classes moyennes notamment les familles avec enfants

Le recul de l'âge de la dépendance n'empêchera pas les coûts d'augmenter

Mobilité du 3ème âge et vieillissement sur place

Tensions sur le logement pour les jeunes

Des tensions entre jeunes et vieux pour les activités de production et de consommation .Comment éviter une éventuelle « guerre des âges » ?

6°Conséquences sur les modes de vie

Augmentation des ménages (personnes seules, séparations)

Diminution de la taille des ménages

Développement de la multi-résidence nationale et européenne
Des lieux de résidence socialement marqués
Mobilité croissante pour raisons familiales
Paupérisation relative des classes moyennes
Vieillesse et retour en centre ville
Des fluctuations d'offre et de demande et de prix

C TERRITOIRES ET ENTREPRISES FACE AUX MUTATIONS :

C1 LES FACTEURS DE DEVELOPPEMENT SONT ENDOGENES

1° 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

2° Trop de scénarios et pas assez de projets endogènes

3° Les causes de succès et d'échec sont d'abord internes

Mille et une initiatives locales pour une société de projets

Quatre constats :

c'est l'activité qui crée l'emploi

c'est l'insertion qui crée l'employabilité et valorise les compétences

c'est l'initiative et l'innovation qui créent l'activité

c'est l'accompagnement qui augmente les chances d'aboutissement

4° La gouvernance territoriale et ses interprétations trop molles

C2 FRONT EXTERIEUR, FRONT INTERIEUR, MEME COMBAT !

1° Mutations de l'environnement et conséquences stratégiques

Environnement	Conséquences stratégiques
1° Incertitude	Réactivité, préactivité, proactivité
2° Interdépendance, complexité	Vision globale, structures simples
3° Déséquilibres internationaux	Régulation par les réseaux
4° Mondialisation	Internationalisation des activités, enracinement local
5° Croissance molle, et fluctuante	Lutte pour les parts de marché Productivité, qualité, différenciation
6° Changements techniques	Innovations de process plus que de produits
7° Déréglementation	Nouveaux compétiteurs
8° Economie de la diversité, production en masse de la variété 9° Autonomie, différenciation	<i>Multismall is profitable</i> Equipes projets, responsables Entrepreneurs, intrapreneurs

**2°“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.

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

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

- 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

C3 L'HOMME AU CŒUR DES DIFFERENCES

1° Sept clés de la compétitivité dont trois essentielles

Le constat

Pas de rentabilité sans rente

Pas de rente sans domination

Pas de domination sans avantage compétitif

Avantages compétitifs : taille et coûts, flexibilité, différenciation, innovation...

Analyse stratégique

Positionnement concurrentiel

Benchmarking

Diagnostic qualité

Clé 1 : valoriser ses compétences

Clé 2 : renforcer la domination et le leadership dans ses métiers

Du stratégique à l'opérationnel

	Stratégique	Opérationnel
Finalité	Nouvelles activités	Activités existantes
Objectifs	à Long Terme	À Court Terme
Critères d'évaluation	Efficacité (les objectifs sont-ils bons?)	Efficienne des moyens
Attitude	Entrepreneuriale	Gestionnaire
Fonction Prioritaire	Innovation	Rationalisation

Prospective stratégique

Clé 3 : Anticiper (préactivité)

Clé 4 : Innover (proactivité)

Innovation technique, financière, sociale organisationnelle, commerciale.....

Management stratégique

Les hommes et les organisations au cœur de la différence

Trois principes pour motiver les hommes

Clé 5 : le principe de contingence
 Clé 6 : le principe de changement
 Clé 7 : le principe de finalité

2° Synthèse : trois clefs essentielles pour la compétitivité :
 anticiper, 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

Des Contraintes aux opportunités

Ouvertures économiques des marchés et fermetures réglementaires
 Produire ce qui se vend et non vendre ce que l'on produit
 développement durable + production à la demande = traçabilité + proximité
 Innover et être proactif/ réglementation

Comment motiver les hommes

Le management éclairé

	<i>Hier</i>	<i>Demain</i>
Echelle	<i>Big</i>	<i>Multi-Small</i>
Tâches	<i>Divisées</i>	<i>Complexes</i>
Compétence	<i>Limitée</i>	<i>Polyvalente</i>
Autorité	<i>De statut</i>	<i>De compétence</i>
Relations	<i>Hiérarchique Directive</i>	<i>Autonome, responsable</i>
Réussite	<i>Dévouement</i>	<i>Initiative réactivité</i>
Objectifs- Contrats	<i>Imposés</i>	<i>Négociés, suscités</i>
Actions	<i>Contrôle priori</i>	<i>a Contrôle a posteriori</i>

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
Le grand marché de demain
=Marché de la Solitude

Différentiation compétitive

= Créer des biens porteurs de liens
= Accompagner les entrepreneurs
et les entreprenants
= Anticiper, innover, motiver...
donner envie

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

Des biens porteurs de liens

des valeurs source de valeur

Les valeurs du mutualisme

Solidarité et partage
Efficacité et professionnalisme
Humanisme et lien social

Indépendance = maîtrise de son destin

Mes trois valeurs

Loyauté, Compétence, Plaisir

Une Charte face à l'avenir

Nécessité et volonté
Ouverture et anticipation
Pluralisme et concertation
Méthode et imagination
Autonomie et responsabilité

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

Ce qu'il faut retenir du Courage du bon sens pour construire l'avenir autrement

Cinq clés pour réussir l'avenir

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

Quatre raisons d'espérer

Les crises sont porteuses d'espoir
La réalité du terrain dépasse la fiction des idées
Les (lents) progrès de la bonne gouvernance
Nos enfants vivront mieux que nous