

**L'ENVIRONNEMENT
STRATÉGIQUE
DES ENTREPRISES
À L'HORIZON 2010 ET 2020 :
SCÉNARIOS DE CADRAGE**

Sous la direction de
Hugues de Jouvenel

Groupe de projet :

Geoffrey Delcroix

Céline Laisney

Véronique Lamblin

Sophie Sicard

POURQUOI CETTE ÉTUDE ?

- **« Quand il est urgent, il est déjà trop tard »
(Talleyrand)**
 - **La nécessité de la veille et de la prospective exploratoire**
 - **Vers un système mutualisé de veille stratégique**
-

COMMENT ?

- **Éviter l'écueil encyclopédique**
- **Le choix de douze enjeux majeurs**
- **La construction de scénarios de cadrage**

DÉCRYPTAGE

 Tendances lourdes

 Incertitudes majeures

 Faits porteurs d'avenir

DOUZE DÉFIS MAJEURS

- 1) Planète poudrière ou planète pacifiée ?
- 2) Quels risques environnementaux majeurs ?
- 3) Vers de futurs chocs énergétiques ?
- 4) Perspectives mondiales de l'économie et du commerce
- 5) Vers une Europe forte ou fragmentée ?
- 6) Sciences, techniques et société

DOUZE DÉFIS MAJEURS

- 7) Le défi de la compétitivité et de l'innovation
- 8) La responsabilité sociétale des entreprises (RSE)
- 9) Plein emploi ou pénuries de main-d'œuvre à l'horizon 2020 ?
- 10) Vieillesse démographique : quels enjeux économiques, sociaux et politiques ?
- 11) Quelles valeurs et quels modes de vie demain ?
- 12) Quelles institutions et quelles politiques publiques ?

PLANÈTE POUDRIÈRE OU PLANÈTE PACIFIÉE ?

- ✉ La pérennisation de l'asymétrie des conflits
- ✉ Multiplication des acteurs internationaux
- ✉ Développement de la criminalité transnationale
- ✉ Fusion sécurité intérieure / sécurité extérieure
- ✉ Le Moyen-Orient, pivot géopolitique des conflits

mondiaux

PLANÈTE POUDRIÈRE OU PLANÈTE PACIFIÉE ?

- ⚡ Nouvelles instabilités régionales
- ⚡ Les modes de régulation de l'espace géostratégique
- ⚡ Place de la Chine dans l'échiquier régional et mondial
- ⚡ Prégnance du terrorisme non conventionnel

QUELS RISQUES ENVIRONNEMENTAUX MAJEURS ?

- ✉ Augmentation des émissions de gaz à effet de serre et de la température terrestre
- ✉ Une consommation d'eau croissante et inégalement répartie
- ✉ Une dégradation de la qualité de l'eau

QUELS RISQUES ENVIRONNEMENTAUX MAJEURS ?

- ⚡ Les incertitudes biophysiques concernant le climat
- ⚡ Conséquences socio-économiques du changement climatique
- ⚡ Incertitudes concernant les politiques
- ⚡ Niveaux de réduction des émissions de gaz à effet de serre
- ⚡ Eau : Des risques de pénuries et de conflits
- ⚡ L'impact du changement climatique sur l'accès à l'eau

VERS DE FUTURS CHOCS ÉNERGÉTIQUES ?

Ressources énergétiques :

- ✉ Accroissement de la demande
- ✉ Répartition inégale de la consommation à l'échelle mondiale
- ✉ Prépondérance des énergies fossiles et dépendance énergétique

Ressources minières :

- ✉ Réserves et recyclage
- ✉ La montée des risques économique-stratégiques
- ✉ Une baisse des prix à long terme mais des variations brutales.

VERS DE FUTURS CHOCS ÉNERGÉTIQUES ?

Ressources énergétiques :

- ⚡ Des ressources d'hydrocarbures
- ⚡ La demande énergétique totale réelle
- ⚡ Les risques politiques dans les pays producteurs
- ⚡ Les alternatives technologiques

Ressources minières :

- ⚡ La demande de la Chine et des autres pays émergents
- ⚡ L'accroissement de la production minière mondiale
- ⚡ Les évolutions technologiques créant de nouveaux débouchés
- ⚡ L'instabilité politique locale

PERSPECTIVES MONDIALES DE L'ÉCONOMIE ET DU COMMERCE

- ✉ Le poids économique bascule à l'Est
- ✉ La richesse reste très inégalement répartie
- ✉ Focalisation des échanges sur la Triade
- ✉ Redistribution des avantages comparatifs
- ✉ Percée de l'Asie sur les marchés de biens de consommation et d'équipement
- ✉ Montée en gamme des pays émergents
- ✉ Fractionnement du processus de production

PERSPECTIVES MONDIALES DE L'ÉCONOMIE ET DU COMMERCE

⚡ L'essor des BRICs (Brésil, Russie, Inde, Chine)

VERS UNE EUROPE FORTE OU FRAGMENTÉE ?

✉ Inerties budgétaires de l'UE

✉ L'Europe à 28 en 2010

✉ Développement de l'action internationale de l'Europe

VERS UNE EUROPE FORTE OU FRAGMENTÉE ?

⚡ Les frontières de l'Europe

⚡ Une Union approfondie ou un simple espace de liberté ?

⚡ La politique européenne de sécurité et de défense

SCIENCES, TECHNIQUES ET SOCIÉTÉ

✉ La convergence des technologies

✉ Les premières applications des technologies convergentes

SCIENCES, TECHNIQUES ET SOCIÉTÉ

- ⚡ Les perspectives d'application à moyen terme
- ⚡ L'horizon temporel des innovations
- ⚡ Les risques sociaux
- ⚡ Les risques environnementaux
- ⚡ Une forte évolution de la recherche en France
- ⚡ Une perception ambivalente de la recherche et des chercheurs

LE DÉFI DE LA COMPÉTITIVITÉ ET DE L'INNOVATION

- ✉ Le déclin européen
- ✉ La tertiarisation de l'économie
- ✉ Déconnexion entre la croissance et la consommation de matières premières
- ✉ Déconnexion entre la sphère réelle et la sphère financière
- ✉ Mondialisation de l'économie

LE DÉFI DE LA COMPÉTITIVITÉ ET DE L'INNOVATION

- ⚡ Quelle division internationale du travail ?
- ⚡ Aptitude à relever l'impératif de compétitivité
- ⚡ Aptitude à relever le défi de l'innovation

LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES (RSE)

- ✉ Le développement d'une consommation éthique
- ✉ L'affirmation d'une finance éthique
- ✉ Des évolutions structurelles de la société
- ✉ Un puissant courant interne au monde de

l'entreprise

LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES (RSE)

- ⚡ Les multiples objectifs de la RSE sont-ils compatibles ?
- ⚡ La RSE peut-elle s'étendre au-delà d'un marché de niche ?
- ⚡ La RSE est-elle à la portée des PME ?
- ⚡ La RSE sera-t-elle rentable ?
- ⚡ La RSE deviendra-t-elle obligatoire ?

PLEIN EMPLOI OU PÉNURIES DE MAIN-D'ŒUVRE À L'HORIZON 2020 ?

- ✉ Progression de l'activité féminine et baisse de celle des hommes
- ✉ Faiblesse de l'activité des jeunes et des *seniors*
- ✉ Faible dynamisme de l'emploi en France

PLEIN EMPLOI OU PÉNURIES DE MAIN-D'ŒUVRE À L'HORIZON 2020 ?

- ⚡ Comment vont évoluer les taux d'activité ?
- ⚡ La baisse de la population active est-elle inéluctable?
- ⚡ Comment va évoluer la croissance économique ?
- ⚡ Comment va évoluer la productivité ?
- ⚡ Comment vont évoluer les formes d'emploi ?

VIEILLISSEMENT DÉMOGRAPHIQUE : QUELS ENJEUX ÉCONOMIQUES, SOCIAUX ET POLITIQUES ?

- ✉ Chute de la fécondité et progrès de l'espérance de vie
- ✉ Un vieillissement annoncé par les projections démographiques
- ✉ Vieillesse de la population active
- ✉ Déséquilibre actifs / inactifs
- ✉ Déséquilibre cotisants / retraités
- ✉ L'équilibre des régimes de retraites menacé

VIEILLISSEMENT DÉMOGRAPHIQUE : QUELS ENJEUX ÉCONOMIQUES, SOCIAUX ET POLITIQUES ?

- ⚡ Les gains d'espérance de vie vont-ils se poursuivre ?
- ⚡ Incertitude sur le solde migratoire
- ⚡ L'équilibre financier des régimes de retraite dépendra de la situation économique future
- ⚡ L'avenir du système de protection sociale
- ⚡ Émergence d'un lobby gris en France
- ⚡ Le vieillissement, moteur de la consommation de demain ?
- ⚡ Vers un excédent d'épargne ?

QUELLES VALEURS ET QUELS MODES DE VIE DEMAIN ?

- ✉ L'ascension des valeurs individualistes
- ✉ Le déclin de la religion
- ✉ Baisse d'intérêt pour la politique
- ✉ Diversification des modèles familiaux
- ✉ Renforcement des solidarités familiales
- ✉ Relativisation de la « valeur travail »
- ✉ Vers des produits de plus en plus personnalisés
- ✉ Désynchronisation des temps sociaux

QUELLES VALEURS ET QUELS MODES DE VIE DEMAIN ?

- ⚡ Retour de certaines valeurs traditionnelles
- ⚡ Regain de religiosité
- ⚡ Progression des formes de protestation

QUELLES INSTITUTIONS ET QUELLES POLITIQUES PUBLIQUES ?

✉ L'inflation normative

✉ La banalisation croissante de l'État

✉ Le développement des régions et de

l'Intercommunalité

✉ la culture politique française

✉ La réduction du périmètre d'intervention de l'État

QUELLES INSTITUTIONS ET QUELLES POLITIQUES PUBLIQUES ?

- ⚡ Développement d'un État « pompier social »
- ⚡ État réduit, mais minimum ou stratégie ?
- ⚡ Jusqu'où la décentralisation?

**CINQ SCÉNARIOS
DE CADRAGE**

1 - Géopolitique	Planète poudrière	Régulation internationale	Nouvelle bipolarisation		
2 - Environnement	Fossile nord-sud	Priorité européenne pour la préservation des ressources	Indifférence et conflits autour de l'eau	Gouvernance mondiale des ressources	
3 - Énergie	Économie fossile	Nouveaux chocs	Diversification des sources		
4 - Économie et commerce	Europe industrielle	Désindustrialisation	Euro-med	Protectionnisme et régionalisation	
5 - Europe	Cercles non-concentriques	Europe fédérale	Europe diluée	Europe forteresse	
6 - Sciences & techniques	Le vivant boîte noire	La nature en kit	Intervention sur la nature limitée		
7 - Innovation	Économie high tech	Déclin français	Économie résidentielle		
8 - RSE	La RSE s'étend	Crise réglementaire	RSE marketing		
9 - Emploi	Marché dual	Changement paradoxal	Flexibilité négociée		
10 - Vieillesse	Première du système	Rupture	Reforme fondamentale		
11 - Valeurs & modes de vie	Chacun pour soi	Individualisme social	Les tribus		
12 - Politiques publiques	État stratège	État assureur	État opportuniste	État minimum	
Scénarios de cadrage	Tendances récessives	Nouveau contrat social	Home sweet home	Nouvel ordre libéral	Les Trente Glorieuses revisités

Scénario tendanciel récessif

futuribles

1 - Géopolitique	Planète poudrière	Régulation internationale	Nouvelle bipolarisation		
2 - Environnement	Fossile nord-sud	Priorité européenne pour la préservation des ressources	Indifférence et conflits autour de l'eau	Gouvernance mondiale des ressources	
3 - Énergie	Économie fossile	Nouveaux chocs	Diversification des sources		
4 - Économie et commerce	Europe industrielle	Désindustrialisation	Euro-med	Protectionnisme et régionalisation	
5 - Europe	Cercles non-concentriques	Europe fédérale	Europe diluée	Europe forteresse	
6 - Sciences & techniques	Le vivant boîte noire	La nature en kit	Intervention sur la nature limitée		
7 - Innovation	Économie high tech	Déclin français	Économie résidentielle		
8 - RSE	La RSE s'étend	Crise réglementaire	RSE marketing		
9 - Emploi	Marché dual	Changement paradoxal	Flexibilité négative		
10 - Vieillesse	Prévalence du système	Rupture	Reforme fondamentale		
11 - Valeurs & modes de vie	Chacun pour soi	Individualisme social	Les tribus		
12 - Politiques publiques	État stratège	État réassureur	État opportuniste	État minimum	
Scénarios de cadrage	Tendanciel récessif	Nouveau contrat social	Home sweet home	Nouvel ordre libéral	Les Trente Glorieuses revisités

Scénario tendanciel récessif

- Leadership américain de plus en plus contesté
 - Europe à géométrie variable et à différentes vitesses
 - Concurrence très vive des territoires pour attirer les capitaux, les entreprises et le personnel qualifié
 - Conjonction d'un taux de chômage et d'un sous emploi important avec un vieillissement démographique précoce et brutal
 - Tensions sociales
 - Réduction des marges de manœuvre de l'État
-

Scénario « **Nouvel ordre libéral** »

futuribles

1 - Géopolitique	Planète poudrière	Régulation internationale	Nouvelle bipolarisation		
2 - Environnement	Fossiles nord-sud	Priorité européenne pour la préservation des ressources	Indifférence et conflits autour de l'eau	Gouvernance mondiale des ressources	
3 - Énergie	Économie fossile	Nouveaux chocs	Diversification des sources		
4 - Économie et commerce	Europe industrielle	Désindustrialisation	Euro-med	Protectionnisme et régionalisation	
5 - Europe	Cercles non-concentriques	Europe fédérale	Europe diluée	Europe forteresse	
6 - Sciences & techniques	Le vivant boîte noire	La nature en kit	Intervention sur la nature limitée		
7 - Innovation	Économie high tech	Déclin français	Économie résidentielle		
8 - RSE	La RSE s'étend	Crise réglementaire	RSE marketing		
9 - Emploi	Marché dual	Changement paradoxal	Flexibilité négociée		
10 - Vieillesse	Prennité du système	Rupture	R forme fondamentale		
11 - Valeurs & modes de vie	Chacun pour soi	Individualisme social	Les tribus		
12 - Politiques publiques	État stratège	État rassureur	État opportuniste	État minimum	
Scénarios de cadrage	Tendancier récessif	Nouveau contrat social	Home sweet home	Nouvel ordre libéral	Les Trente Glorieuses revisités

Scénario « **Nouvel ordre libéral** »

- « Fortress America »
 - L'Europe à 25 piétine
 - Un gouvernement libéral autoritaire (d'inspiration thatchérienne) s'installe en France
 - Émergence de dynamiques nouvelles (pour partie impulsées de l'extérieur) mais coûts collectifs élevés
-

Scénario « Un nouveau contrat social » *futuribles*

1 - Géopolitique	Planète poudrière	Régulation internationale	Nouvelle bipolarisation		
2 - Environnement	Fossiles nord-sud	Priorité européenne pour la préservation des ressources	Indifférence et conflits autour de l'eau	Gouvernance mondiale des ressources	
3 - Énergie	Économie fossile	Nouveaux chocs	Diversification des sources		
4 - Économie et commerce	Europe industrielle	Désindustrialisation	Euro-med	Protectionnisme et régionalisation	
5 - Europe	Cercles non-concentriques	Europe fédérale	Europe diluée	Europe forteresse	
6 - Sciences & techniques	Le vivant boîte noire	La nature en kit	Intervention sur la nature limitée		
7 - Innovation	Économie high tech	Déclin français	Économie résidentielle		
8 - RSE	La RSE s'étend	Crise réglementaire	RSE marketing		
9 - Emploi	Marché dual	Changement paradoxal	Flexibilité cognitive		
10 - Vieillesse	Premier du système	Rupture	Réforme fondamentale		
11 - Valeurs & modes de vie	Chacun pour soi	Individualisme social	Les tribus		
12 - Politiques publiques	État stratège	État assureur	État opportuniste	État minimum	
Scénarios de cadrage	Tendanciel récessif	Nouveau contrat social	Home sweet home	Nouvel ordre libéral	Les Trente Glorieuses revisités

Scénario

« Un nouveau contrat social »

- Recentrage sur différents ensembles régionaux plus ou moins organisés et puissants
 - Un noyau dur européen (Allemagne, France, Bénélux, etc ?) forme, aux alentours de 2008, un État fédéral
 - Les produits et services du développement durable, nouveau secteur d'exportation
 - L'État se recentre autour de ses missions de régulation de l'action publique et de pilotage stratégique
-

Scénario « Les Trente Glorieuses revisitées » *futuribles*

1 - Géopolitique	Planétaire	Régulation internationale	Nouvelle bipolarisation		
2 - Environnement	Fossile nord-sud	Priorité européenne pour la préservation des ressources	Indifférence et conflits autour de l'eau	Gouvernance mondiale des ressources	
3 - Énergie	Économie fossile	Nouveaux chocs	Diversification des sources		
4 - Économie et commerce	Europe industrielle	Désindustrialisation	Euro-med	Protectionnisme et régionalisation	
5 - Europe	Cercles non-concentriques	Europe fédérale	Europe diluée	Europe forteresse	
6 - Sciences & techniques	Le vivant boîte noire	La nature en kit	Intervention sur la nature limitée		
7 - Innovation	Économie high tech	Déclin français	Économie résidentielle		
8 - RSE	La RSE s'étend	Crise réglementaire	RSE marketing		
9 - Emploi	Marché dual	Changement paradoxal	Flexibilité négociée		
10 - Vieillesse	Prévalence du système	Rupture	Reforme fondamentale		
11 - Valeurs & modes de vie	Chacun pour soi	Individualisme social	Les tribus		
12 - Politiques publiques	État stratégique	État assureur	État opportuniste	État minimum	
Scénarios de cadrage	Tendancier récessif	Nouveau contrat social	Home sweet home	Nouvel ordre libéral	Les Trente Glorieuses revisitées

Scénario

« Les Trente Glorieuses revisitées »

- Regain de croissance
 - Leadership américain accepté
 - L'Europe des coopérations renforcées
 - La mondialisation = une opportunité
 - Économie de l'immatériel, spécialisation dans les industries à plus forte valeur ajoutée et développement des services
 - L'État retrouve ses marges de manœuvre et impulse des réformes
-

Scénario « Home sweet home »

futuribles

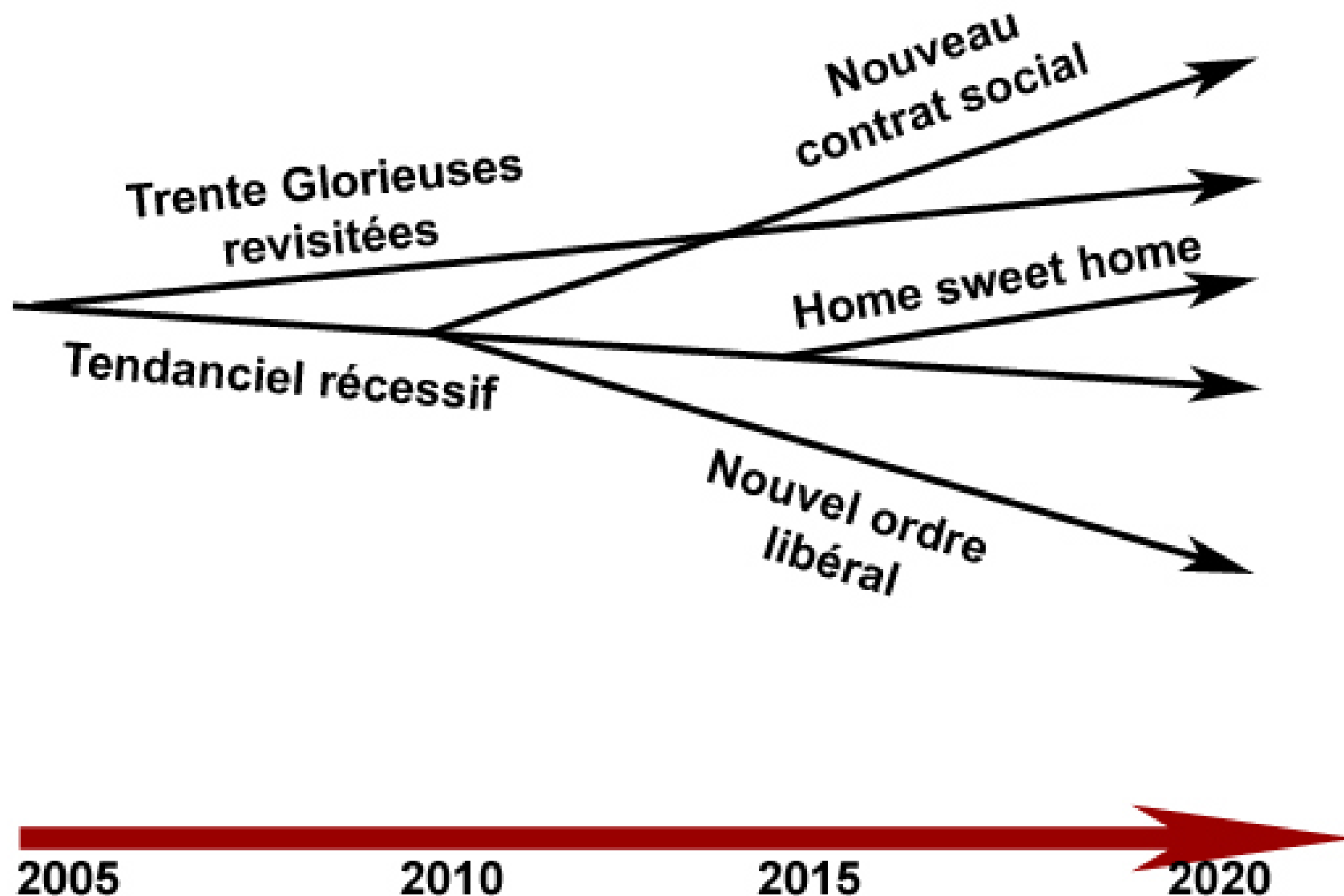
1 - Géopolitique	Planétaire	Régulation internationale	Nouvelle bipolarisation		
2 - Environnement	Fossiles nord-sud	Priorité européenne pour la préservation des ressources	Indifférence et conflits autour de l'eau	Gouvernance mondiale des ressources	
3 - Énergie	Économie fossile	Nouveaux chocs	Diversification des sources		
4 - Économie et commerce	Europe industrielle	Désindustrialisation	Euro-med	Protectionnisme et régionalisation	
5 - Europe	Cercles non-concentriques	Europe fédérale	Europe diluée	Europe forteresse	
6 - Sciences & techniques	Le vivant boîte noire	La nature en kit	Intervention sur la nature limitée		
7 - Innovation	Économie high tech	Déclin français	Économie résidentielle		
8 - RSE	La RSE s'étend	Crise réglementaire	RSE marketing		
9 - Emploi	Marché dual	Changement paradoxal	Flexibilité négociée		
10 - Vieillesse	Prévalence du système	Rupture	Reforme fondamentale		
11 - Valeurs & modes de vie	Chacun pour soi	Individualisme social	Les tribus		
12 - Politiques publiques	État stratège	État assureur	État opportuniste	État minimum	
Scénarios de cadrage	Tendanciel récessif	Nouveau contrat social	Home sweet home	Nouvel ordre libéral	Les Trente Glorieuses revisités

Scénario

« Home sweet home »

- Nouvelle bipolarisation États-Unis / Chine (économique)
 - Reprise économique
 - La France, une économie de rente ou résidentielle
 - Production à l'étranger et système fortement redistributif
-

Arborescence des scénarios



CONCLUSION

- Des éléments de cadrage, sujets à discussion
- La nécessaire appropriation de l'exercice
- L'incidence inégale des facteurs externes sur les organisations
- Poursuivre et approfondir
 - la veille mutualisée
 - la veille spécifique
 - l'effort de prospective exploratoire
- La définition par chacun de ses options stratégiques
 - Choisir et agir