

futuribles

I N T E R N A T I O N A L

V I G I E

**Système de veille mutualisée
sur l'évolution à moyen et à long terme
de l'environnement stratégique
des entreprises et des organisations**

ASSOCIATION FUTURIBLES INTERNATIONAL

47 rue de Babylone - F-75007 Paris - France - Tél. 33 (0)1 53 63 37 70 - Fax 33 (0)1 42 22 65 54
E-mail forum@futuribles.com - Site Internet www.futuribles.com

NÉCESSITÉ DE LA VEILLE ET DE L'ANTICIPATION

« Quand il est urgent, c'est déjà trop tard », affirmait Talleyrand, qui soulignait ainsi déjà la nécessité de la veille et de la prospective comme instruments d'exploration des futurs possibles au service de la décision et de l'action, donc de la construction du futur (la politique, la stratégie et le management).

Pour user d'une métaphore, les dirigeants se trouvent tous dans la position du navigateur. Ils doivent, simultanément :

- ☛ à l'aide de la **vigie** (ce que l'on dénomme aujourd'hui les dispositifs de veille ou d'intelligence stratégique), voire de scénarios exploratoires, s'efforcer d'anticiper quelles sont les évolutions possibles de leur environnement stratégique ;
- ☛ à l'aide du **gouvernail**, compte tenu de leurs propres marges de manœuvre et de la vision ou du projet à long terme qu'ils s'assignent comme souhaitable, mettre en œuvre une stratégie (ensemble des voies et moyens à mobiliser pour atteindre cet objectif).

Ainsi, les entreprises et organisations se sont-elles dotées de plus en plus de systèmes de veille, d'intelligence économique et/ou stratégique, mais elles ne disposent pas toujours pour autant des moyens adéquats pour assumer cette grande ambition. En conséquence, on observe souvent que les directions ou services en charge de cette fonction, débordés par leur tâche immense, et plus ou moins organisés, s'efforcent de traiter en même temps des informations et des réflexions sur :

☛ **L'évolution générale de leur contexte extérieur** et en particulier les évolutions géostratégiques et géopolitiques mondiales, celles du changement climatique et des approvisionnements en matières premières (y compris bien sûr les sources d'énergie), les évolutions des sciences et des techniques, celles de l'économie mondiale et du commerce, les transformations socio-démographiques, les évolutions des valeurs, des modes de vie, de la consommation des ménages, des politiques publiques, des normes...

☛ **L'évolution de leur domaine particulier d'activité** (agroalimentaire, banque-assurance, administration publique, commerce-distribution, transport-logistique, santé...) : les facteurs susceptibles d'avoir un impact

important sur l'évolution des marchés, des produits et des services, de la concurrence et, plus encore, ceux de nature à conférer aux entreprises, organisations et/ou aux territoires des avantages compétitifs.

Sur le premier volet, l'évolution de l'environnement stratégique des entreprises et des organisations, il existe une grande quantité de travaux réalisés à travers le monde par des *think-tanks* et des experts faisant autorité dans leur domaine. Mais ces travaux sont souvent peu accessibles, difficiles à exploiter, voire parfois contradictoires. Au demeurant, les données pertinentes sont souvent noyées dans une masse d'informations de moindre importance. Outre l'identification des sources les meilleures, **un important travail d'analyse, d'évaluation, de synthèse, s'impose donc pour extraire et rendre aisément exploitables par des opérationnels ces données et réflexions.**

Il n'existe guère d'entreprises et d'organisations qui puissent, chacune pour son propre compte — et alors qu'elles sont spontanément plus portées à s'intéresser prioritairement à leur propre secteur d'activité —, effectuer ce travail pourtant indispensable pour connaître, comprendre, anticiper leur environnement extérieur. Telle est la raison pour laquelle l'association Futuribles International, qui se trouve en contact régulier, depuis plus de 45 ans, avec les principaux *think-tanks* et experts, a pris l'initiative de lancer en 2004 une étude en souscription sur « l'environnement stratégique des entreprises à l'horizon 2010 et 2020 », destinée à fournir à ses partenaires des données et des « scénarios de cadrage » sur l'évolution du contexte mondial, européen et français auquel les entreprises risquaient de se trouver confrontées.

À l'issue de ce travail, qui manifestement répondait à un besoin important, les souscripteurs ont encouragé l'association à aller plus loin et à créer un « **système de veille mutualisée sur l'environnement stratégique des entreprises et des organisations** », qui puisse s'articuler avec leurs préoccupations stratégiques propres. Ici sont décrits brièvement la philosophie, les modalités de fonctionnement, les produits et les services, ainsi que les conditions de souscription et de fonctionnement de ce système de veille.

VIGIE : UN SYSTÈME DE VEILLE MUTUALISÉE

L'idée sous-jacente à ce dispositif est que l'on qualifie trop souvent de « stratégiques » des informations et des réflexions qui n'ont en réalité aucun caractère confidentiel et concernent des éléments de cadrage extérieur pouvant faire l'objet d'études à frais

partagés. Ainsi, par exemple, des perspectives démographiques, des approvisionnements en ressources de base, des grandes tendances de l'économie mondiale et de celles, en particulier, de l'Europe et de la France, des forces et faiblesses respectives des

grands pôles, des transformations structurelles des économies modernes ou en voie de modernisation rapide, des facteurs de stabilité et d'instabilité du contexte géostratégique, des défis liés à la gestion de l'écosystème, de l'évolution des valeurs et des comportements, des grandes tendances d'évolution des sciences et des techniques, de l'évolution des institutions publiques, des transformations du marché du travail...

Sur tous ces facteurs clefs de l'environnement extérieur des entreprises et des organisations (dont la liste ci-dessus n'est certes pas exhaustive) — sans empiéter sur des sujets ayant véritablement une dimension stratégique susceptible de créer des problèmes de concurrence —, Futuribles International a mis en place un **système de veille** dont le coût est réparti entre les membres et les bénéficiaires importants pour chacun d'entre eux, particulièrement en cette période d'immenses mutations tant au plan international qu'au sein même de nos sociétés.

Consacré à détecter et analyser les grandes tendances d'évolution du contexte extérieur des entreprises et des organisations, ce système de veille mutualisée concentre son attention sur les enjeux qui sont susceptibles **d'impacts importants sur la stratégie**

de ses partenaires, de sorte que les réflexions qui en sont issues puissent être aisément appropriables par les entreprises et organisations, et articulées avec les réflexions menées en interne par celles-ci sur l'évolution de leur propre secteur d'activité.

Ainsi, Futuribles International s'attache à ce que les produits issus du système de veille puissent être **immédiatement utilisables** par ses partenaires. Et ce, de deux façons :

- ☛ Tout d'abord, les produits et services offerts permettent l'actualisation des connaissances des partenaires dans les domaines considérés, qu'il s'agisse du contexte économique et social, des évolutions démographiques, de l'environnement... De ce point de vue, le système de veille peut contribuer à la **formation permanente** de ses participants.
- ☛ Ensuite, des services adaptés et personnalisés facilitent pour les organismes participants l'analyse des interactions entre les grandes tendances du contexte extérieur et leur champ d'activité particulier. Ces services favorisent l'appropriation des évolutions du contexte extérieur et leur **exploitation au profit de l'élaboration par chacun de sa stratégie propre**.

LES ATOUTS DE FUTURIBLES INTERNATIONAL

Pour répondre à ces divers objectifs, les partenaires du projet bénéficient des ressources particulières de Futuribles International ¹ :

☛ **Une équipe** capable de détecter, analyser, passer au crible de manière permanente, toutes les informations pertinentes, d'en vérifier le bien-fondé, de procéder à toutes les analyses comparatives utiles afin de repérer les convergences et divergences, les tendances faisant l'objet de consensus et de controverses..., et d'assurer sur cette base, en collaboration étroite avec ses partenaires, un service de veille contenant une réelle valeur ajoutée sur les tendances lourdes et signaux faibles (phénomènes émergents).

☛ **Une expérience reconnue** dans le domaine du conseil aux entreprises, organisations ou administrations, permettant d'identifier les enjeux susceptibles d'impacts importants sur les secteurs d'activité des organismes participants.

☛ **Un système de liaison** très direct avec les plus importants *think-tanks* qui, à travers le monde (et particulièrement en Asie, Amérique du Nord et Europe), sont eux-mêmes producteurs de travaux de nature à éclairer les futurs possibles.

☛ **Un réseau international d'experts** capables, dans leurs disciplines et zones géographiques respectives, de fournir les éclairages et évaluations nécessaires.

☛ **Des études prospectives** sur les faits et les tendances qui apparaissent les plus déterminants pour l'évolution du monde contemporain. Ces études sont alimentées par le travail quotidien de l'équipe Futuribles et des experts associés. Elles comportent une analyse minutieuse des hypothèses sous-jacentes aux prévisions, une analyse comparée de leurs résultats, des facteurs de convergence et de divergence qui apparaissent, et des enseignements que l'on peut en tirer.

Futuribles International dispose de tous ces éléments en même temps que d'une expérience éprouvée en matière de veille et de prospective. L'association en fait donc l'apport au profit d'un système de veille mutualisée qui fonctionne en lien avec les entreprises et organisations qui acceptent d'y participer et en sont les utilisateurs privilégiés, notamment grâce à un **site Internet à accès réservé** spécialement dédié.

1. L'association Futuribles International dispose d'une longue expérience dans l'animation et la coordination de tels systèmes de veille collectifs, qu'elle a instaurés et pilotés au sein de plusieurs entreprises, organisations et territoires, tant en France qu'à l'étranger.

Les produits et services réservés aux partenaires de ce système de veille sont de plusieurs natures ¹ :

1) Un service permanent de veille, Vigie Info, rendant compte brièvement des faits, des idées, des développements de nature à éclairer utilement les partenaires du dispositif sur les tendances lourdes et émergentes, susceptibles d'avoir un impact important sur l'évolution à moyen et à long terme de l'environnement extérieur des entreprises et des organisations.

Ce service se présente sous la forme d'un site Internet alimenté en flux continu par l'équipe permanente de Futuribles International, des experts de disciplines et de pays différents, et les partenaires du système de veille eux-mêmes. Résolument courts, les articles présents sur ce site permettent d'alerter leurs lecteurs sur les tendances porteuses d'avenir.

Vigie Info est susceptible, moyennant une facturation complémentaire, d'alimenter les Intranets des organisations participantes.

2) Des notes d'alerte (de l'ordre de 30 par an) sur des tendances lourdes, des idées et des faits porteurs d'avenir (signaux faibles), des facteurs de discontinuité et de rupture afférents à l'évolution de l'environnement stratégique des entreprises et des organisations, qui sont communiquées en flux continu aux partenaires.

Ces notes, de quatre à six pages, comportent une description précise des faits, des prévisions, des tendances et indices retenus. Elles sont évidemment assorties d'une évaluation critique et d'analyses permettant d'analyser leurs impacts possibles sur l'évolution de l'environnement stratégique des entreprises et organisations partenaires.

PRINCIPAUX AXES ACTUELS DE LA VEILLE

- Géopolitique mondiale
- Géoéconomie et finances
- Ressources, énergie, environnement
- Sciences, techniques, société
- Institutions, politiques publiques, gouvernance
- Emploi, travail, qualifications
- Dynamiques sociodémographiques et protection sociale
- Valeurs, modes de vie et consommation
- Stratégie et management des organisations

PRINCIPAUX OBJECTIFS DU SYSTÈME DE VEILLE MUTUALISÉE

- Analyser, comprendre, anticiper les évolutions générales du contexte extérieur
- Participer à la formation permanente des organismes participants dans les domaines de la veille, de l'intelligence économique et/ou stratégique sur leur environnement extérieur
- Aider les organismes participants à analyser, comprendre, anticiper les influences du contexte extérieur sur leurs activités

À titre d'exemple, ces notes peuvent porter sur les projections démographiques, la reprise de l'inflation en Europe, les perspectives du marché chinois, des éléments d'anticipation sur l'évolution du prix des hydrocarbures, les impacts du réchauffement climatique, les risques émergents... Les partenaires du système de veille sont invités à faire connaître leurs centres d'intérêt pour que ces notes puissent répondre à leurs besoins.

3) Des notes de synthèse (quatre par an) sur des enjeux que les partenaires estiment particulièrement importants et sur lesquels il s'avère nécessaire de procéder à une enquête plus approfondie et de solliciter des expertises complémentaires.

Ces notes visent à faire le point sur le sujet. Elles s'attachent donc à établir les évolutions passées, à identifier les tendances lourdes et incertitudes majeures qui semblent à même d'influencer les développements à moyen et à long terme du contexte extérieur. Les notes de synthèse permettent à leurs lecteurs de disposer, sur les enjeux qui semblent majeurs aux partenaires du système de veille, d'une mise au point aisément exploitable sur l'évolution sur longue période du sujet.

Citons ici, à titre d'exemple, l'évolution des risques géopolitiques, les perspectives de développement des BRICs (Brésil, Russie, Inde, Chine), les approvisionnements et le prix des matières premières (particulièrement des hydrocarbures), les impacts socio-économiques du vieillissement démographique, la convergence des technologies et leurs applications potentielles, les besoins et la demande de santé, l'évolution des structures familiales, celle des valeurs et des comportements de consommation, l'évolution du marché du travail et de l'emploi.

4) Un rapport annuel de synthèse brossant, sous une forme aisément exploitable, par les organisations

1. Des exemples de ces produits sont présentés sur le site Internet www.futuribles.com/vigieaccueil.html.

partenaires, un panorama des tendances lourdes et émergentes d'évolution de l'environnement stratégique des organisations à l'horizon des 5, 10 et 20 prochaines années.

L'étude initiale sur « l'environnement stratégique des entreprises à l'horizon 2010-2020 » est fournie aux partenaires du système de veille.

5) L'accès à la documentation prospective permet aux membres d'être continuellement informés des principales parutions (études, rapports, livres) à caractère prospectif.

☛ La **base de données bibliographiques en ligne Octave** fournit un recensement international des études (livres, articles, rapports, actes de colloque...) à caractère prospectif. Chaque document, outre les références bibliographiques d'usage, est accompagné d'un compte rendu synthétique précisant le contenu et les principaux enjeux traités. Mise à jour en permanence, cette base de données recense près de 5 000 documents et est enrichie d'une vingtaine de nouveaux titres chaque mois.

☛ La **Bibliographie prospective**, bulletin bibliographique électronique mensuel rend compte, de façon sélective et analytique, de l'actualité des travaux à caractère prospectif réalisés dans le monde. Ce bulletin contient 10 à 15 références accompagnées de comptes rendus, de mots-clés et, le cas échéant, d'une adresse Internet voire du texte intégral consultable en ligne. La sélection des documents s'effectue à travers un travail continu de veille effectué par l'équipe de Futuribles, en liaison avec plusieurs dizaines de centres de prospective (ou *think-tanks*) répartis sur les cinq continents.

6) Une aide personnalisée à l'exploitation des données du système de veille, permettant à chaque membre d'en utiliser au mieux les ressources.

7) La tenue, sur des thématiques particulières, de séances de travail associant les partenaires intéressés et, le plus souvent, un intervenant extérieur apportant aux membres son expertise propre. Ces interventions peuvent être liées aux sujets traités dans les notes d'alerte et les notes de synthèse, et

contribuent à les nourrir. Chacune de ces réunions donne lieu à un compte rendu détaillé.

En 2006, elles ont permis de travailler sur la crise des classes moyennes en France (Louis Chauvel), les perspectives de la demande d'énergie dans le bâtiment (Marie-Hélène Laurent) et les transports (Pierre-René Bauquis), la judiciarisation de la société française (Jacques Commaille).

8) La constitution éventuelle de sous-groupes de travail qui puissent, sur certains domaines spécifiques, développer davantage la fonction de veille au plus près des préoccupations de leurs membres. Ces sous-groupes, constitués à l'initiative des membres, ont deux fonctions principales :

☛ Veiller aux impacts des grandes tendances décelées par le système de veille mutualisée sur leur propre secteur d'activité et/ou domaine de préoccupation.

☛ Interpeller le noyau central du système de veille mutualisée sur leurs préoccupations particulières, et apporter à celui-ci leurs informations et réflexions propres.

UNE BASE DE CONNAISSANCES : LE SITE INTERNET VIGIE

Le site Internet Vigie regroupe l'ensemble des produits décrits ici.

Il informe du calendrier des réunions et donne accès à leur compte rendu.

Grâce à une interface d'utilisation facile et à un dispositif de recherche par mots-clés ou par types de documents, il permet l'accès à l'ensemble des produits issus du système Vigie ainsi qu'aux documents sources qui paraissent essentiels à la bonne compréhension des analyses. Il constitue ainsi une **base de connaissances** continuellement mise à jour.

Les partenaires du système Vigie bénéficient bien sûr d'une aide continue à la navigation sur ce site grâce aux contacts permanents avec les membres de l'équipe Futuribles.

Futuribles International est une association internationale de prospective dont le but est d'explorer quelles sont les tendances lourdes et émergentes d'évolution à moyen et à long terme, quels sont les enjeux qui y sont liés, les politiques et les stratégies pouvant en conséquence être adoptées. L'association assure au profit de ses membres une fonction de veille stratégique dans les domaines géopolitique, économique, technologique, social et culturel, ainsi qu'une fonction de catalyseur de réflexions sur ce qui peut advenir (les futurs possibles) et sur ce qui peut être fait (les politiques et les stratégies).

PILOTAGE DU DISPOSITIF

☛ **Une réunion d'une demi-journée** est organisée chaque trimestre de sorte que — outre le dialogue permanent qui s'organise entre les membres du dispositif — l'on puisse procéder à un bilan critique régulier de la pertinence des tendances et facteurs de discontinuité analysés, et définir les grandes orientations du travail collectif de veille.

Ces réunions permettent ainsi aux partenaires d'exprimer leurs besoins, d'identifier les thèmes qu'ils souhaiteraient voir abordés et d'orienter la veille en conséquence. Ces réunions visent à identifier les enjeux qui apparaissent majeurs.

☛ **Les réunions périodiques** organisées sur les principaux sujets de préoccupation des partenaires

du système Vigie associent le plus souvent un expert extérieur.

☛ Les **contacts permanents** entre les partenaires du système de veille et les membres de l'équipe Futuribles permettent d'adapter les produits et services au plus près des préoccupations des partenaires, en termes tant de forme que de contenu.

☛ D'une manière plus générale, l'assemblée des partenaires pourra décider d'entreprendre des **activités complémentaires** jugées utiles pour atteindre l'objectif recherché : études de prospective appliquée, enquêtes, séminaires de travail, voyages d'étude — qui feront l'objet d'une facturation complémentaire à la cotisation annuelle.

CONDITIONS DE PARTICIPATION ET CONTACTS

La participation au système Vigie est réservée aux **membres partenaires de l'association** Futuribles International.

La cotisation annuelle s'élève à 12 000 euros hors taxes*. Elle donne accès aux produits propres du système Vigie, au forum prospectif, aux séminaires de formation et à la revue *Futuribles* (version papier et électronique).

Pour obtenir une **documentation complémentaire** sur l'association Futuribles, vous pouvez consulter le site Internet (www.futuribles.com) ou demander un document de présentation.

Si vous désirez une présentation plus personnalisée des produits et services, François de Jovenel se tient à votre disposition pour vous rencontrer. Vous pouvez aussi joindre Céline Laisney et Geoffrey Delcroix.

Geoffrey Delcroix - tél. : 33 (0)1 53 63 37 78
e-mail : gdelcroix@futuribles.com

François de Jovenel - tél. : 33 (0)1 53 63 37 77
e-mail : fjovenel@futuribles.com

Céline Laisney - tél. : 33 (0)1 53 63 37 72
e-mail : claisney@futuribles.com

GROUPE
futuribles

L'anticipation au service de l'action

Explorer ce qui peut advenir
(LES FUTURS POSSIBLES)
et ce qui peut être fait
(LES POLITIQUES ET LES STRATÉGIES)

→ Futuribles International : association internationale de prospective :

- ☛ Vigie : système de veille
- ☛ Forum prospectif
- ☛ Formation
- ☛ Étude et recherche

→ Société de presse et de communication

- ☛ Revue *Futuribles*
- ☛ Édition de livres

→ Société d'études et de conseil

- ☛ Études de prospective appliquée
- ☛ Conseil en prospective et stratégie

BULLETIN D'INSCRIPTION - SYSTÈME VIGIE

À retourner à Futuribles International - 47 rue de Babylone - F-75007 Paris - N° TVA : FR 21.784314940
Tél. + 33 (0)1 53 63 37 70 - Fax + 33 (0)1 42 22 65 54 - E-mail forum@futuribles.com - Site Internet www.futuribles.com

Nom
Prénom
Fonction
Organisation
Adresse
Code postal
Ville Pays
Tél. Fax
E-mail
N° TVA

Souhaite participer au système Vigie et choisit donc de devenir membre partenaire de Futuribles International.
Verse sa cotisation annuelle : 14 352 € TTC (dont TVA 2 352 €)

- par chèque bancaire ou postal à l'ordre de Futuribles International
- par virement bancaire : Banque Neulize OBC, F-75410 Paris cedex 08
Code banque 30788, code guichet 00107
N° de compte 10202041200 clé 24
IBAN FR76 3078 8001 0710 2020 4120 024
BIC NSMBFRPPXXX
- par carte Visa ou American Express
N° Expire
- au reçu d'une facture
Date Signature

Souhaite un rendez-vous

Souhaite une présentation du système Vigie

Fait à
Le
Signature

☛ Correspondant principal du système Vigie

Nom
Prénom
Fonction
Service
Tél. Fax
E-mail

☛ Autres correspondants

Nom
Prénom
Fonction
Service
Tél. Fax
E-mail

Nom
Prénom
Fonction
Service
Tél. Fax
E-mail

☛ Principaux sujets d'intérêt

.....
.....
.....
.....
.....

Cachet de l'organisation

