

Prospective des Métiers

Limoges 2014



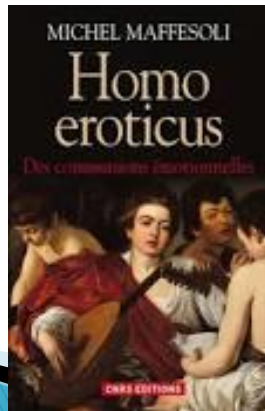
Aline Scouarnec

AGENDA

- ▶ Comprendre le contexte actuel et à venir
 - ▶ Appréhender les enjeux de la prospective
 - ▶ Découvrir quelques résultats d'études « PM »
- 

Contexte actuel et à venir

- ▶ Un petit détour par la sociologie, voire la philosophie.....



De la Modernité à la Postmodernité

TRAITS ANALYSES	MODERNITE	POSTMODERNITE
Environnement économique	Croissance	Croissance zéro
Environnement sociologique	Grands récits dominants : capitalisme, marxisme, fonctionnalisme	Saturation des grands récits et des certitudes, bricolage idéologique
Valeurs dominantes	Croyances en l'avenir : progrès, travail, raison	Centrage sur le présent : doute, plaisir-loisirs, émotions
Aspirations individuelles	Ascension et réussite sociale	Hédonisme
Mythes et figures emblématiques	Prométhée	Dionysos
Métaphores, Psychanalyse, Théâtre, Esthétique	Principe de réalité Drame (solution positive) Classique	Principe de plaisir Tragédie (pas de solution) Baroque

Vers une lecture sociétale de l'organisation

EPOQUE DE LA MODERNITE	EPOQUE DE LA POSTMODERNITE
Rationalisation	Systemique
Chiffre 1	Diversité
Approche Temporelle statique	Approche temporelle dynamique
Automatisation	Innovation
Frontières fermées	Frontières ouvertes
Modèle de l'Ingénieur	Modèle du Manager
Pouvoir Centralisé	Pouvoir Partagé
Gestion du personnel	Management des Ressources Humaines
Logique de Poste	Logique Métiers/Talents
Carrière intra-organisationnelle	Trajectoires professionnelles inter-organisationnelles

Valorisation de l'affect et de l'esthétique

De l'individu à la personne

Modernité	Postmodernité
<i>De l'individu</i>	<i>A la Personne</i>
Inventé par la modernité, c'est l'élément de base : l'individu et l'individualité. Descartes « Je pense donc, je suis ». Les temps moderne mettent l'accent sur le « cogito, ergo sum... » Qui dans sa version complète dit « je pense donc je suis dans la forteresse de mon esprit... ». C'est dans ma forteresse que je pense... Dans le contrat social, les forteresses vont penser entre elles, somme d'individus indivisibles. L'organisation sociale se fait à partir de l'invention de l'individu.	A l'individu, brique de base qui est UN, s'oppose la Personne qui est Pluriel. On a, de Descartes au XIXe siècle, une mise en énergie de l'individu avec une identité forte exerçant une fonction dans le cadre d'un contrat. En opposition on n'a plus maintenant d'identité précise mais des identifications multiples. On en revient à la personne du latin « persona » : masque. On n'occupe plus une fonction mais des rôles dans des tribus affectuelles. Il y a une fragmentation de la société. On observe une perte du jacobinisme, l'émergence de communautés multiples. Les institutions existent toujours mais elles sont mitées. Auparavant, on s'associait pour aller ensemble vers un idéal lointain. Aujourd'hui, il s'agit d'être ensemble pour être ensemble avec une légitimation par une activité commune. La différence avec les tribus primitives, c'est qu'il n'y a pas de permanence, on appartient à des tribus successives. À la maxime de Descartes « je pense donc je suis dans la forteresse de mon esprit » répond un mot : « Je m'éclate ». Au raisonnement s'oppose l'émotionnel : les syndicats déclinent et apparaissent des coordinations qui expriment le ras le bol. On ne parle plus de grèves mais de mouvements sociaux...

Du travail à la création

Modernité	Postmodernité
<i>Du Travail</i>	<i>A la Création</i>
C'est au début du XIXe siècle que l'on assiste à une accentuation sur le travail, primat de la modernité. La spécificité de la condition humaine c'est d'agir sur son environnement, la création. À partir du XIXe siècle, rétrécissement de l'aspect création dans le travail. Le travail est une modalité logique de la création. L'éducation, la vie sociale s'élaborent à partir de la valeur travail. Avant, le travail n'était pas une valeur mais une nécessité. Un noble qui travaille déroge. L'accent est mis sur l'action, le faire, le productivisme.	La création est la capacité à mobiliser des paramètres que le travail et la raison avaient négligés : le jeu, le rêve, le festif. La valeur travail est enrichie par ces paramètres humains qu'on n'avait pas su utiliser. Le social n'est qu'une manière rationnelle d'être ensemble, il naît du contrat social. Il faut passer au sociétal. Il y a un réinvestissement de l'idée de création : l'accent est mis sur la qualité de la vie. L'idée est de faire de sa vie une œuvre d'art. Il ne faut pas perdre sa vie à la gagner. Il y a un hédonisme latent dans cette recherche du qualitatif. Ce n'est plus le travail qui prédomine mais la création. On est passé de l'impératif catégorique : tu dois travailler à l'optatif : il faut bien travailler.

Du rationalisme au corporéisme

Modernité	Postmodernité
<i>Du Rationalisme</i>	<i>Au Corporéisme</i>
Le mot social apparaît avec Jean-Jacques Rousseau : c'est être ensemble de manière rationnelle. Il y a une élaboration des institutions sociales. A partir du XVIIème siècle, Kuhn démontre que l'Europe va suivre la « Via recta » de la raison. Elle a laissé tout une sorte de bagages inutiles (jeux, rêves, fêtes...) pour aller droit au but. Max Weber montre que le capitalisme est une rationalisation généralisée de l'existence, ce qui entraîne le désenchantement du monde. Le monde est cité à comparaître devant le tribunal de la raison.	Avant, ce qui était important, c'était le cerveau, caractéristique de l'humain, d'où l'injonction classique « tiens-toi droit » (cerveau en haut). Aujourd'hui, l'accent est mis sur le corps tout entier, nous entrons dans une société corporéiste. Ce corps que l'on habille devient essentiel ; exemple : 500 000 exemplaires pour les hebdomas masculins Men's health, etc. qui dépassent les News, l'Express, le Point, etc. Le corps n'est plus seulement outil de production ou de reproduction, il est mis en valeur pour lui-même. Ce corps est fait sous le regard de l'autre, pour être vu par l'autre. Le corps que l'on soigne, que l'on construit, etc. Le corps devient un en-soi alors qu'il était un moyen d'autre chose (production, reproduction, etc.).

De l'utilitarisme à l'esthétisation

Modernité	Postmodernité
De l'Utilitarisme	A l'Esthétisation
Ne vaut que ce qui sert à quelque chose. La renaissance était l'ère du somptueux, du luxe, différent de l'utile. Heidegger parle d'ustensilarisme (ustensile : ce que j'ai à la main que je peux manœuvrer de manière unilatérale). L'autre est considéré comme celui sur lequel je peux agir : « L'homme comme maître et possesseur de la nature » (Discours de la Méthode, Descartes). « Je suis maître de moi comme de l'univers » (Cinna de Corneille). Maîtrise et domination de soi, de l'autre et du monde.	En réaction contre l'utilitarisme, on assiste à une esthétisation de l'existence. Le premier sens d'esthétique désignait l'émotion éprouvée ensemble devant une statue, une pièce de théâtre, etc. Au XIXe siècle, l'esthétique c'est l'objet des émotions. Aujourd'hui, on revient au sens premier : tout est bon pour vibrer ensemble ; on baigne dans quelque chose d'émotionnel. Exemples : Les grands événements sportifs : affolement qui mène à l'affolement, tout le reste va être marginalisé. En musique techno : il y a à Paris toutes les semaines 450 rassemblements techno : extase, excitation, hystérie collective. Si l'on étudie les évolutions passées, il y a toujours eu un balancement entre Dionysos et Prométhée. Le discours est celui de Prométhée (rationalisme) et la pratique est celle de Dionysos (sensualisme). La césure, c'est l'apparition du design, vers 1950, quand on va rendre belle la casserole. Le purement fonctionnel est contaminé par l'esthétique.

Du futur au présent

Modernité	Postmodernité
Du Futur	Au Présent
On ne peut comprendre une époque ou un individu que lorsqu'on connaît son rapport au temps. Au Moyen Âge, la société est tournée vers le passé : il faut dupliquer ce qui a été dit, ce qui a été fait. Dans la culture moderne, ce qui est important, c'est ce qui va venir. Hegel pense que l'humanité est partie de la barbarie pour aller au progrès absolu. Victor Hugo écrit un texte qui célèbre le progrès : rien n'arrête une idée de progrès. Le grand mythe de la modernité, c'est le mythe du progrès.	Le nouveau mot d'ordre c'est « carpe diem », jouir ici et maintenant sans se préoccuper des futurs politiques ou religieux. Il n'y a pas de projet. La fin d'un monde n'est pas la fin du monde. Il faut connaître cette évolution et voir comment l'accompagner. Il y a de l'énergie qui ne se projette pas dans l'avenir. C'est à partir de la conception du temps qu'on peut comprendre une époque. Il y a glissement du futur dans le présent. 70% du trafic d'Internet et constitué de discussion, de blog : en somme de religion, de philosophie, d'émotion : de veilles lunes... On assiste à la synergie des éléments anciens et d'aide technologique, du quotidien et de l'imaginaire.

Comprendre le contexte actuel

En synthèse...

Evolution du rapport au temps
Evolution du rapport à l'espace
Evolution du rapport à l'autre
Evolution du rapport au travail...

Verticalité/Horizontalité

AGENDA

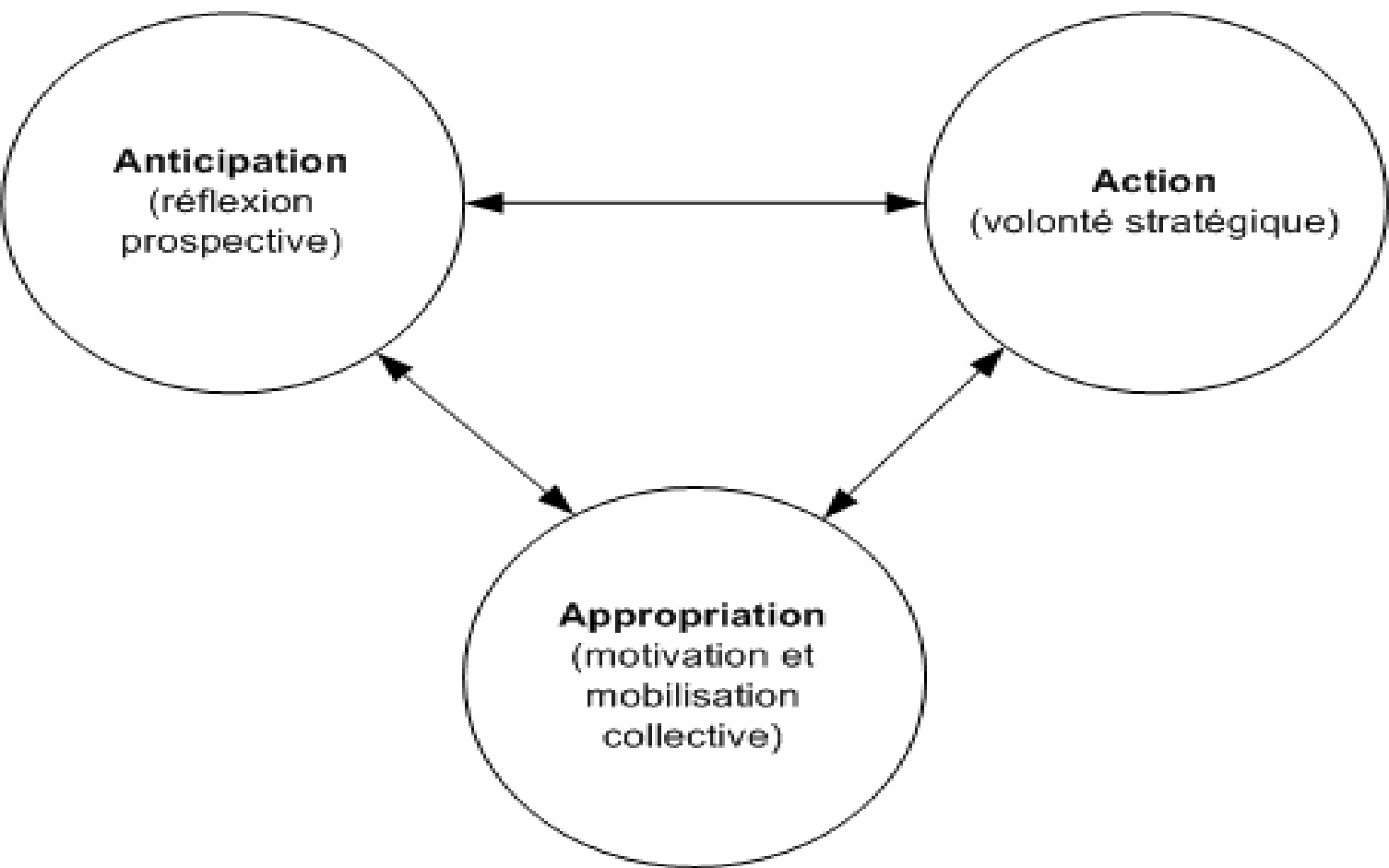
- ▶ Comprendre le contexte actuel et à venir
- ▶ **Appréhender les enjeux de la prospective**
- ▶ Découvrir quelques résultats d'études « PM »

L'enjeu de la Prospective : oui mais.....Qu' est-ce que la prospective ?

Prospective : anticipation pour éclairer l'action.

Cette « indiscipline intellectuelle » (Pierre Massé) s'attache à « voir loin, large et profond » (Gaston Berger), mais aussi autrement (innovation) et ensemble (appropriation).

La vision globale, volontariste et à long terme, s'impose pour donner un sens à l'action.



Les 5 caractéristiques de la Prospective :

Approche Globale :

- ▶ La prospective est pluridisciplinaire et transversale.
- ▶ Une approche systémique permet d'éclairer la complexité du réel.
- ▶ La dimension du long terme est nécessaire.
- ▶ La créativité exige d'expérimenter des rapprochements et des confrontations pour imaginer les changements en germe.

Approche Longue :

- ▶ La prospective a pour ambition de voir large et loin :
- ▶ • Parce que l'histoire relativise les modes du moment et renvoie aux courants profonds.
- ▶ • Parce que seule la vision longue permet de faire émerger les ruptures, les seuils, les inversions de tendance, de périodiciser des cheminements.
- ▶ • Parce que l'avenir introduit des degrés de libertés croissants avec l'horizon temporel : à court terme, on peut réagir, à long terme, on peut agir.

Approche Rationnelle :

- ▶ La démarche doit s'appuyer sur le bon sens et la rigueur, en utilisant des outils éprouvés et en privilégiant la lisibilité et la transparence.

Approche d'appropriation :

- ▶ Seule une démarche participative, impliquant en profondeur les décideurs et leurs conseillers permet de donner la valeur opérationnelle recherchée.

Vision pour l'action :

- ▶ La prospective renvoie à deux préoccupations distinctes :
 - Un souci d'anticipation (on explore le futur afin de déceler les lignes directrices des grandes évolutions en cours , les principales incertitudes, les ruptures potentielles.
 - Une volonté d'action : on ne cherche pas à prédire l'avenir mais à le construire, en agissant sur ce qui est maîtrisable.

► La question centrale en prospective semble être celle de la légitimité de la méthode utilisée.

► L'objet étant par nature insaisissable, il convient d'être prudent et rigoureux dans le protocole de recherche.

AGENDA

- ▶ Comprendre le contexte actuel et à venir
- ▶ Appréhender les enjeux de la prospective
- ▶ **Découvrir quelques résultats d'études « PM »**

LA PROSPECTIVE DES METIERS : POURQUOI ?

- ▶ Les démarches dites de gestion prévisionnelle semblent avoir démontré leur insuffisance dans un environnement concurrentiel de plus en plus global et changeant.
- ▶ L'idée même de prospective au sens de Berger (1964) semble plus pertinente : « voir loin, voir large, analyser en profondeur, prendre des risques et penser à l'homme »

LA PROSPECTIVE DES METIERS

Le Métier ?

Trois approches complémentaires de la notion de métier peuvent être mises en évidence :

- ▶ le métier individuel, relié au concept de compétence individuelle ;
- ▶ la compétence de l'entreprise identifiée comme son ou un de ses métiers ;
- ▶ une vision plus sectorielle, marquée par les syndicats professionnels, et que l'on pourrait rapprocher de la notion de filière.

LA PROSPECTIVE DES METIERS

Définition :

La prospective des métiers est une démarche d'anticipation des futurs possibles en terme de compétences, d'activités, de responsabilités d'un métier.

Elle permet ainsi d'imaginer les possibles savoirs et qualifications, expertises ou savoir-faire professionnel, comportements et savoir-être, qui seront demain les plus à même de servir l'individu et l'organisation.

Elle nécessite pour cela une co-construction par les acteurs-experts du ou des métiers analysés du devenir possible de ce ou ces métiers.

Elle englobe ainsi une réflexion sur le métier individuel et sur l'organisation du travail.

En quoi la prospective peut être utile à un management performant ?

- ▶ La prospective permet de construire « l'ensemble des possibles »
- ▶ Elle représente « une aide à la décision »
- ▶ Elle fixe les différents caps tout en laissant les acteurs libres de leurs choix de trajectoires...
- ▶ Et, elle a une visée humaniste....

En quoi la prospective peut être utile à management performant ?

- ▶ N'oublions pas Gaston Berger, notre maître :

« voir loin, voir large, analyser en profondeur, prendre des risques et penser à l'homme »

N'est-ce pas une belle ligne de conduite pour le Management !

Berger G. (1964), *Phénoménologie du temps et Prospective*, PUF.

Des exemples :



Anticiper, penser le futur.....par la prospective



LA PROSPECTIVE DES METIERS

Les étapes et leurs caractéristiques

1. L'appréhension contextuelle : État de l'art théorique sur le sujet, Choix de l'échantillon des entreprises et des acteurs experts, Rédaction d'un guide d'entretien ouvert pour des entretiens semi-directifs, Réalisation de ces entretiens.
2. La pré- formalisation : Analyse de contenu de ces entretiens et structuration du phénomène, rédaction d'un questionnaire et envoi aux acteurs-experts.
3. La construction : Organisation d'une journée de travail : analyse en groupes de focus et séance plénière de confrontation
4. La validation : Intégration des résultats des groupes de focus et du terrain, proposition d'un modèle général et validation en fin de journée; enquête en extension complémentaire possible

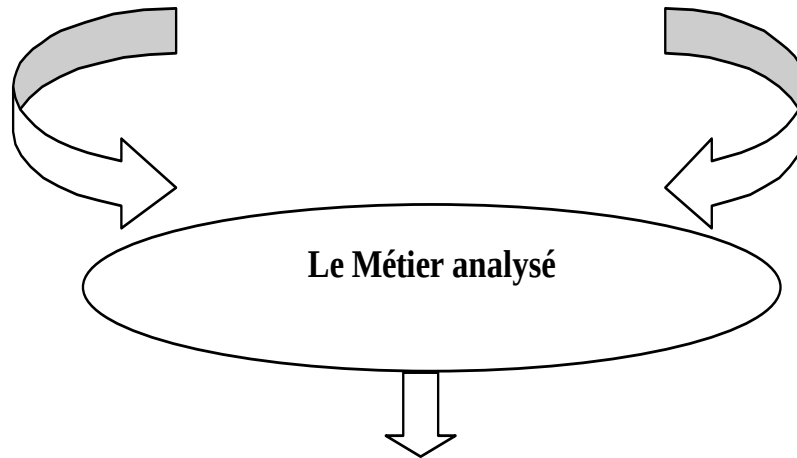
LA PROSPECTIVE DES METIERS

Mutations externes

d'origine
économique,
juridique,
technologique,
sociologique,
politique, etc.

Mutations internes

d'origine
économique,
juridique,
technologique,
sociologique,
politique ou
organisationnelle,
etc.

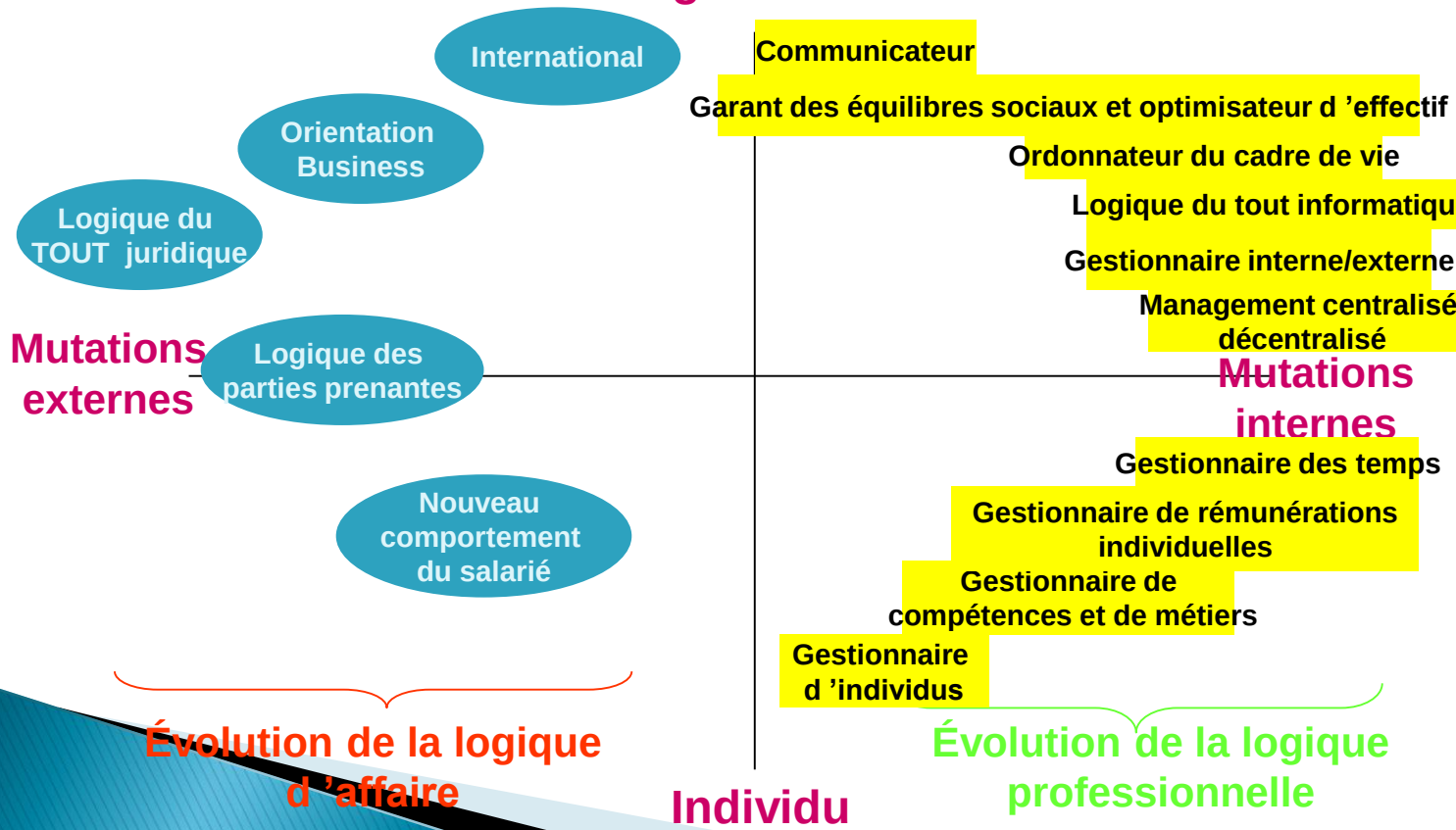


Axe temporel : Passé / Présent / Futur

*Changements constatés ou à venir sur les
activités, les compétences, la formation, les
responsabilités, etc.*

Présentation Générale des résultats de l'étude prospective des métiers RH

Organisation



PROSPECTIVE DES METIERS DANS LA COMMUNICATION

Travaux de l'Observatoire des Métiers
de la Publicité et la prospective métier

Impact de la prospective sur les actions
RH en entreprise ; le cas d'AEGIS Media
France

LE CONTEXTE

- ▶ L'Observatoire des Métiers a été mis en place par la Fédération de la Publicité suite à la Loi sur la Formation tout au long de la vie professionnelle de 2004
- ▶ Un environnement métier particulièrement tourmenté avec peu de visibilité.

LES PRINCIPAUX AXES DE TRAVAIL DE L'OBSERVATOIRE

- ▶ Étude statistique
- ▶ Cartographie des métiers
- ▶ Prospective métiers

LA MÉTHODE P.M

4 étapes :

1. L'appréhension contextuelle
2. La pré- formalisation
3. La construction
4. La validation

L'APPRÉHENSION CONTEXTUELLE

État de l'art sur le sujet :

- Une base documentaire à partir de données provenant de journaux académiques français ou anglo-saxons, de revues de presse ou d'études réalisées sur la fonction.
- Entretiens collectifs : DRH/DG – Acteurs de l'emploi – Syndicats de salariés

INTERNATIONALISATION DES MARCHES :

Le scénario de la concentration mondiale

Le scénario de l'adaptation locale

Le scénario du réseau

FINANCIARISATION DES ECHANGES :

Le scénario du ROI

Le scénario d'une concurrence accrue Média/hors Média

NTIC :

Le scénario de l'adaptation technologique permanente

Le scénario d'une « nouvelle créativité »

Le scénario du consommateur- acteur

EVOLUTIONS JURIDIQUES :

Le scénario du « Tout juridique »

Le scénario de la gestion des risques

EXTERNE

LE JEU DES ACTEURS AGENCES/ANNONCEURS :

Le scénario du CCG : Conseil en Communication Globale

Le scénario de l'exception française

Le scénario du « Tout Annonceur »

COMPORTEMENT DU CONSOMMATEUR :

Le scénario de la veille consommateur

Le scénario de la « communication pour moi »

Le scénario de la communication durable et responsable

Logique d'affaires

ORGANISATION

MANAGEMENT :

Le scénario de la « Révolution RH »

Le scénario de la « Révolution Management »

METIERS :

Le scénario de la valorisation commerciale

Le scénario des nouveaux métiers

Le scénario des métiers en transformation

INTERNE

COMPETENCES :

Le scénario de l'optimum créatif

Le scénario de la distinction

FORMATIONS :

Le scénario de l'immersion créatrice

Le scénario de la tri-dimensionnalité

Le scénario de l'adaptation contextuelle

INDIVIDU

Logique professionnelle

PROSPECTIVE MÉTIER ET ACTIONS RH LE CAS D'AEGIS MEDIA FRANCE

LE SCÉNARIO DU CCG

Une évolution majeure qui touche tous les groupes de communication.

- ▶ En ce qui concerne AEGIS Media, au début il était ...
 - Une Centrale d'Achat en Radio Affichage Télévision « CARAT » créée en mai 1968
- ▶ Et 40 ans plus tard
 - Un groupe de communication intégrée avec une forte compétence digitale

LE SCÉNARIO DU CCG

► Structure globale

Supports et Expertise

Stratégie des
moyens et
conseil media

Vizeum



Digital



Out Of Home



Evènementiel



Stratégie de marque et de contenu et engagement citoyen

Deepblue

Solutions globales pour clients moyens et challengers



LE SCÉNARIO DU CCG

Les actions RH

- ▶ Mise en place d'une nouvelle organisation globale
- ▶ Développement et/ou intégration de savoir-faire nouveaux notamment en création
- ▶ Nouvelle approche de la relation client
- ▶ Posture entrepreneuriale et prise de risque
- ▶ Mise en place de méthodes de travail collaboratives et transversales centrées autour du client et adaptation des locaux de travail

LE SCÉNARIO DU CCG

Cela s'est aussi traduit par de nouvelles valeurs pour le groupe:

Inspire clients
Make things happen
Collaborate and support
Dare and challenge

LES SCÉNARIOS LIÉS AUX NTIC

Le digital représente désormais 30% de notre revenu soit 3 fois plus qu'en 2004; les effectifs dédiés au digital sont passés de 30p en 2003 à 350 p en 2008 ; des métiers nouveaux sont apparus ...

Il nous a fallu initier une véritable révolution digitale !

Au sein du pôle digital

- Evolution des organisations
- Définitions de fonctions
- Intégration de compétences techniques mais aussi marketing créatives...
- Formation et accompagnement du management
- Rémunérations
- Face à la diversité des métiers mise en place de formations destinées à appréhender l'ensemble de la sphère digitale
- Projets en cours de modules d'intégration par alternance

LES SCÉNARIOS LIÉS AUX NTIC

Au niveau du groupe

- Plan de formation spécifique d'appréhension des bases du digital pour l'ensemble du groupe
- Mise en place de passerelles inter pôles
- Développement interne d'idées : programme « Start you up » destiné à accompagner les projets des salariés notamment dans le domaine des NTIC 2007
Création d'UPCAST (création de podcasts)

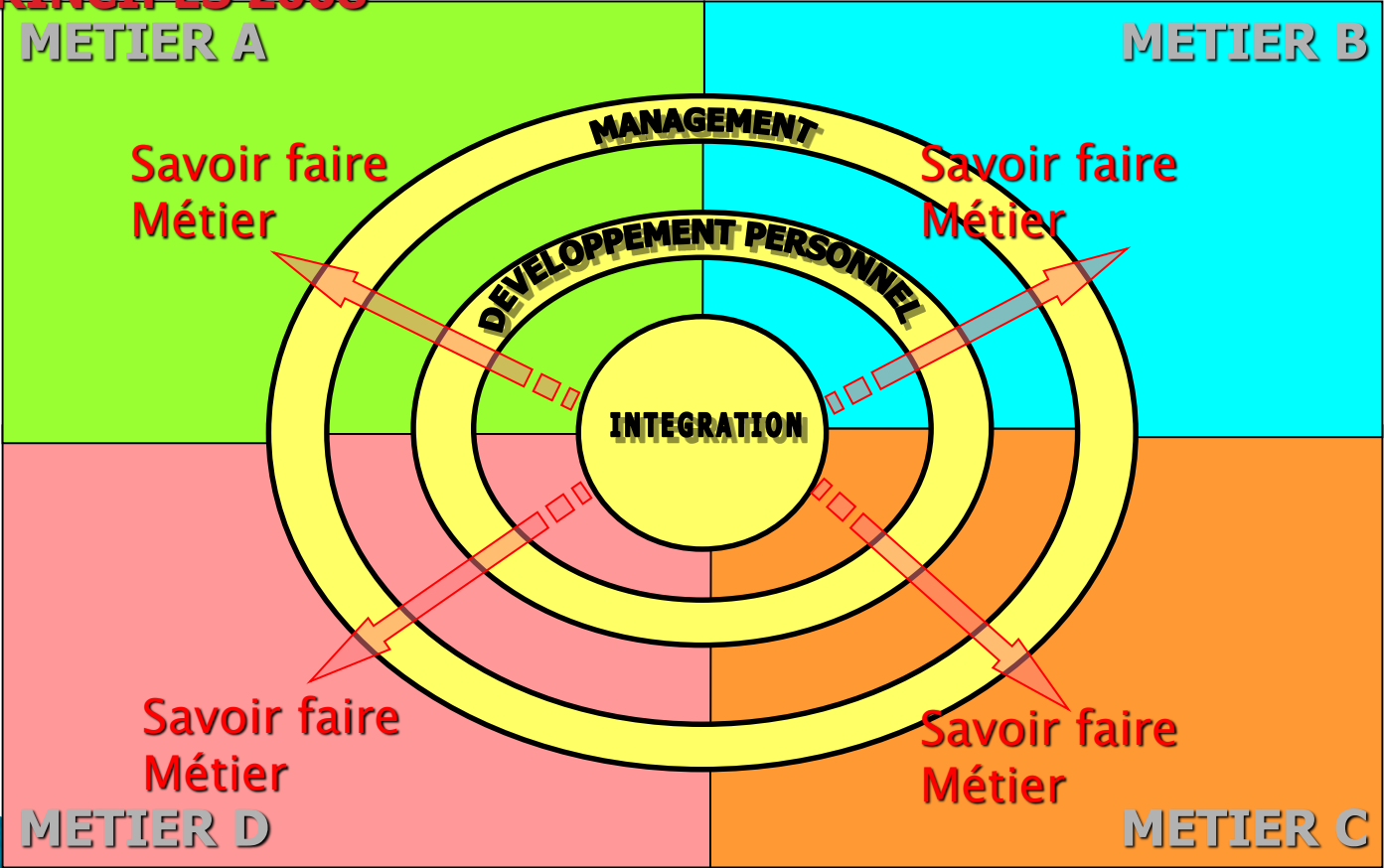
LE SCÉNARIO DE LA COMMUNICATION RESPONSABLE ET DURABLE

- ▶ 2004 logique interne : développement d'un plan d'actions en matière de développement durable + intégration d' « options DD » dans nos recommandations ou d'accompagnement à la demande
- ▶ 2008 logique externe de conseil pro actif ; développement d'offres spécifiques d'accompagnement de nos annonceurs (nutrition, diversité, communication durable...)

LE SCÉNARIO DE L'ADAPTATION CONTEXTUELLE

- ▶ Remise à plat des plans de formations des pôles afin de:
 - Renforcer les savoir-faire métiers
 - Favoriser l'intégration de compétences transversales
 - Travailler le savoir-être dans un contexte d'approche collaborative, de gestion par projets, d'exigence créative, et d'internationalisation des comptes

**FORMATION –
PRINCIPES 2008**



LE SCÉNARIO DE L'IMMERSION CRÉATRICE

- ▶ 2005 mise en place au niveau de la branche d'une formation en alternance achat vente et conseil
- ▶ 2007 cette formation acquiert le statut de Certificat de Qualification Professionnelle
- ▶ 2008 au sein d'AEGIS Media France création d'une promo spéciale bac +2 qui lors de leur période en entreprise sont exposés aux 4 grands métiers

LE SCENARIO DE LA VALORISATION COMMERCIALE

Le métier de commercial au sein d'un groupe de communication intégrée nécessite une approche commerciale différente.

- ▶ Mise en place de la mission de « responsable de compte » pour piloter les grands comptes.
- ▶ Vente de solutions adaptées aux besoins du client et non plus de prestations spécialisées
- ▶ Travail sur la relation avec les services achat

LE SCÉNARIO DE LA DISTINCTION

L'évolution de nos métiers dans un environnement de plus en plus complexe, où le consommateur joue un rôle de plus en plus fort, où le terrain de jeu devient international nécessite une grande diversité de profils d'où une remise en cause de nos pratiques de recrutement.

- ▶ Modification des processus de recrutement afin d'élargir le sourcing
- ▶ Mise en place d'outils de suivi
- ▶ Formation des managers au recrutement, à l'intégration et la gestion de la diversité

EN CONCLUSION ...

DANS UN MONDE TEL QUE LA PUBLICITÉ À ÉVOLUTION
EXTRÊMEMENT RAPIDE ET OÙ LA VISIBILITÉ EST LIMITÉE,
DANS UN UNIVERS HISTORIQUEMENT DOMINÉ PAR LA
LOGIQUE FINANCIÈRE PLUS QUE PAR L'ACCOMPAGNEMENT
RH,

L'APPRÉHENSION DES TENDANCES DÉGAGÉES PAR LA
PROSPECTIVE MÉTIER ET LEUR MISE EN PERSPECTIVE EST
NOTAMMENT :

- UN APPORT FONDAMENTAL POUR NOUS PERMETTRE DE
JOUER NOTRE RÔLE DE « BUSINESS PARTNER » ET ORIENTER
NOTRE ACTION
- UN OUTIL DE COMMUNICATION ET DE RÉFLEXION AVEC
NOS PARTENAIRES SOCIAUX

LE « MÉTIER » D'AUDITEUR SOCIAL : RÉALITÉ ET DEVENIR ?

- ▶ Le contexte
 - ▶ La démarche
 - ▶ Les résultats
- 

Réalité et devenir de l'auditeur social

- ▶ L'IAS (Institut de l'Audit Social) propose une définition de l'audit social :

« Forme d'observation qui tend à vérifier qu'une organisation a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait, qu'elle utilise au mieux ses moyens, qu'elle conserve son autonomie et son patrimoine, qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire, qu'elle respecte les règles de l'art et sait évaluer les risques qu'elle court ».

Evolution du contexte

- ▶ Les normes
- ▶ La théorie des parties prenantes
- ▶ Un besoin de mesure, de notation et de comparaison

Le devenir de l'Auditeur Social : « les possibles »

- ▶ L'Auditeur Social « Judicialisé »
 - ▶ L'Auditeur Social « Certificateur »
 - ▶ L'Auditeur Social « Communicateur»
 - ▶ L'Auditeur Social « Explicatif»
 - ▶ L'Auditeur Social « Spécialiste »
- 

Conclusion/Discussion

- ▶ Si l'on considère qu'un métier se définit par son utilité sociale reconnue, par une technicité spécifique et par une déontologie, le métier d'auditeur social a toutes les chances de s'imposer car :
 - ▶ – L'audit social a une utilité sociale et sociétale reconnue (audit d'efficacité et de conformité),
 - ▶ – Sa déontologie doit être renforcée comme tous les métiers d'auditeurs en créant et en professionnalisant le métier d'auditeur social (développer les formations d'auditeurs sociaux, développer le principe d'auditeurs agréés, certifiés, garantir l'indépendance et de neutralité des auditeurs)
 - ▶ – Sa technicité doit être elle aussi renforcée par la création de concepts et de méthodologies spécifiques.
- ▶ L'auditeur social c'est quelqu'un qui doit disposer d'une méthodologie et d'une expertise dans le domaine social, un savoir-faire d'évaluation.
- ▶ L'audit social devient dès lors une discipline qui s'appuie sur des faits et qui vérifie quels sont les dangers et les opportunités qui sont les conséquences des actions et des décisions de l'entreprise.

AGENDA

- ▶ Comprendre le contexte actuel et à venir
 - ▶ Appréhender les enjeux de la prospective
 - ▶ Découvrir quelques résultats d'études « PM »
- 



POUR CONCLURE.... PROVISOIREMENT....

Les quatre vertus cardinales d'Aristote et de
Thomas d'Aquin :

- prudencia : avoir le sens de ce qui est possible
- justicia : avoir le sens de ce qui est bon
 - fortitudo : avoir le sens du tout
- temperentia : avoir le sens des limites

Innover pour demain ?

Un effort de prospective en pensant à
Gaston Berger....

« voir loin, voir large, analyser en
profondeur, prendre des risques et
penser à l'homme » :

Je vous remercie de votre attention