

DANS LE SILLAGE DU CLUB DES 100

monde de demain | paroles d'experts





109 L'Agence - 4 MOD - 727 Sail Bags - Aaeron France - Act Alarm - Actual - Adenine - Adrien Stratégie - Agena 3000 - Aid - Air France - Alain Chartier - Altios International - Ambroise Bouvier Transports - AMP Interactive - April Moto - Aries Alliance - Armeton - Atelier des Tendances - Atlantique Expansion - Atloc - ATOL - Audace - Avolens - Axo - B-Harmonist - Berjac - Big Success - C.D.II. - C.M.R - C3P - Cabinet Moitier et Carrière - Cabinet Racine - Canapés Duvivier - Capvisio - Cazenove Architecture - Celencia - CFLC Groupe (CRLC - Atlantic Sol) - Château des Tourelles - Chesneau - CIC - Clear Chanel - Club APM Mayenne - CM-CIC Investissement - Colbert Assurance - Colbert Patrimoine et Finance - Connan Distribution - Cornet Vincent Segurel Avocats - Creativ Emball Services - Dantes Yachts - Deloitte - Derville Audit - Docuworld Group - Dolmen - Dronelis - Duret Immobilier - Emotic - ENVOLiis - Eric Nauleau Immobilier - Europcar - Excelium - EY - Ficamex - Financière Conseil - Galéo - Gelencser - Genetech - Génicado - Gestal - Gil Turpeau Entreprises - Gosselin Design & Digital - Groupe Coupechoux - Groupe Dubreuil - Groupe Gruau - Groupe Idyl'auto - Groupe Le Duff - Groupe Legendre - Groupe Lucas - Groupe Mousset - Groupe Rideau - Guesneau Services - Gymblish - Harmonie Mutuelle - Hebert Capital - Herige - Heuzé - Hisi - HLP Audit - Hofia - Idéa - Ijinius - Interaction Interim - Intuiti - Isère Edition - Isopanel - KPMG - La Maison Hebel - Laboratoire Rivadis - Paeonia - Laudescher Industrie - Laudren Atlantique - Le Conservateur - Leroy Merlin - Liner Communication - Locarmor - Logistic Solutions - Lucas G - Maindron - Maine Plastique SA - Manhattan Associates - Mazedia - McDo Olonne - Métier Interim & CD - Mitis - MNM Consulting - Mstream - Multiplast - My Angel - Nantes Saint-Nazaire Développement - NAP (CGMP) - Neovivo - Nicodis - Nouvel Ouest - OCF - Oratio - Ouest Couverture Energie - Ouest France - Plasti'c Entepreses - Préfa Technicof - Preview - Protect'homs - Quadra Consultants - Rapido - Réalités - Réauté Chocolat - Regard 9 - RHINC - SAS Rabas - Séché Environnement - Segasel - Séménia - Serap Industries - SFCMM - Simab - Sipac Assurances - Socomore - Sodebo - Sofagem - Strego - Studios Garnier - Super U Vertou - Syd Conseils - Team Plastique - Tegralis - TGS Audit - TGS Avocats - The Links - Théâtre 100 Noms - Tibco - Transports Vézo - Transversales - Tri Ouest - Valpg-Pôle Graphique-EPA - Vaubernier SAS - VD Com - Version 2 - Vertal - Vinci - VYP - Wilo SAS



Faire vivre une communauté

Pour amener les dirigeants à se mobiliser sur le monde de demain, il fallait une forte ambition, leur mettre des étoiles dans les yeux, leur proposer de participer à quelque chose de grand, porté par le territoire. A entendre leurs retours, je crois que nous avons réussi à les toucher au cœur et à leur être utiles, à eux et à leur entreprise.

Avec Bruno Hug de Larauze et Patricia Brochard, qui nous ont appuyés dans la préparation de Club des 100, nous voulions être complémentaires des réseaux existants, comme APM, le CJD, Dirigeants responsables de l'Ouest, Germe ou Réseau Entreprendre, déjà engagés dans ce type de réflexions. Il ne fallait pas refaire ce qui existe déjà. D'où les formats et contenus variés proposés. Nous avons aussi touché des personnes que l'on ne voit jamais dans les réseaux, ce qui nous a enchanté.

Le huis-clos dans un bateau qui fait rêver, la temporalité et l'application, qui permettaient d'être coupés du monde et connectés entre nous, ont joué un rôle de premier plan bien sûr. Mais d'autres ingrédients ont contribué à la réussite. Le fort ancrage territorial Nantes Saint-Nazaire et grand Ouest a fait que beaucoup de gens se connaissaient un peu, ou ont pu facilement faire connaissance. La glace a très vite été brisée et l'envie d'échanger, la bienveillance qui régnait à bord ont tout de suite créé un climat favorable.

L'ÉMOTION PLUS LA RÉFLEXION, CELA A DONNÉ UN ENGAGEMENT INCROYABLE !

Je retiens aussi la diversité des entreprises représentées, de toutes tailles, de l'industrie aux startups, qui a permis de créer des passerelles entre elles. Diversité des intervenants aussi, experts académiques pour certains, plus opérationnels pour d'autres. Le tout avec un programme volontairement dense, mais à la carte, permettant à chacun de picorer en allant à son rythme. L'émotion plus la réflexion, cela a donné un engagement incroyable ! Et maintenant ? Nous voulons faire vivre cette communauté, élargir le cercle d'influence, sensibiliser de nouvelles personnes ayant envie de se mettre en mouvement et de partager leurs expériences. Avec toujours de l'émotion et de la réflexion sur la transformation de l'entreprise. Il ne s'agit pas de créer un zinzin, un nouveau machin ! Nous voulons travailler avec les organisations existantes, comme DRO ou l'Institut d'études avancées (IEA) de Nantes. L'idée est d'alimenter cette communauté de rencontres avec des experts, de visites, et tous les trois ou quatre ans, d'organiser un événement fort, co-construit avec ceux que cela intéresse. En continuant de décloisonner, de fédérer les énergies, d'oeuvrer pour notre territoire. Nous voulons porter ce projet humain territorial en mode startup. ■

YVES GILLET, association The Bridge



3 **ÉDITO** YVES GILLET Faire vivre une communauté

LE CLUB DES 100 VU PAR

- 8 **DAMIEN GRIMONT** «The Bridge deviendra ce que cette énergie collective sera capable de déplacer»
- 12 **LAURENT MÉTRAL** «Créer des liens, c'est créer de la richesse»
- 14 **BRUNO DEMEZET** Des courants porteurs
- 15 **FRANÇOIS GUÉRIN** «J'ai aimé le mélange de réflexion forte et d'un profond humanisme»
- 16 **LES PARTICIPANTS** «Continuer à construire des ponts»
- 17 **MAXIMILIEN ROUER** L'équation subtile des thèmes et des formats
- 18 **DEMAIN, LE MEILLEUR DES MONDES ?** Le club des 100 en quatre thèmes :
- 20 **GÉOPOLITIQUE** « Nous pourrions créer le paradis sur terre »
- 23 **EXPERTS GÉOPOLITIQUE** : Patrick Lagadec, Frédéric Encel, Jérémy Ghez, Jean-Paul Tchang, Philippe d'Iribarne
- 26 **TECHNOLOGIES** « L'homme augmenté va nous permettre de nous occuper de nous »
- 29 **EXPERTS TECHNOLOGIES** : Pierre Papéron, Arnaud Chaigneau, Jacques Priol, Nicolas Rousseaux, Caroline Faillet
- 32 **ENVIRONNEMENT** « Créer une société sobre en carbone, c'est enthousiasmant »
- 35 **EXPERTS ENVIRONNEMENT** : Luc Jacquet, Virginie Raison-Victor, Jean Jouzel, Maximilien Rouer, Bénédicte Faivre-Tavignot, Dominique Desjeux
- 38 **RAPPORT À SOI ET AUX AUTRES** « Moins d'ego pour plus de discernement et plus de collectif »
- 41 **EXPERTS RAPPORT À SOI ET AUX AUTRES** : Vincent Cespèdes, Eric Allodi, Patrick Mathieu, Anne de Béthencourt, Bertrand Robert

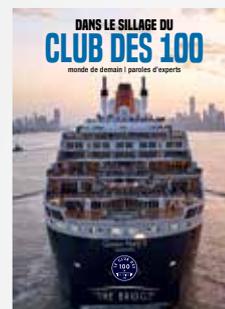
DEMAIN SOUS NOS YEUX

- 46** La fabrique négociée de la ville
- 48** La mutation digitale du groupe Ouest-France
- 49** 105 jeunes sur le pont !
- 50** Startups : elles préparent demain dès aujourd'hui
- 52** **LUC JACQUET** Comment valoriser l'émotion au profit de l'environnement ?
- 53** **SAMUEL TUAL** 80 dirigeants élaborent un Livre blanc pour l'emploi
- 54** Une traversée fertile pour l'Université de Nantes
- 56** Les facilitateurs : un rôle décisif
- 58** **CHRISTELLE ON THE QUEEN**
« Laissez parler les petits papiers... »
- 60** Sur le vif : vu dans la presse, ils ont dit...
- 64** Dessiné en live par Mai-Lan

PAROLES D'EXPERTS

- 66-97** Eric Allodi, Mathieu Baudin, Carleen Binet, Walter Bouvais, Louis-Jean Calloc'h, Vincent Cespedes, Arnaud Chaigneau, Nicolas Colin, Philippe d'Iribarne, Christian de Boisredon, Anne de Béthencourt, Philippe de Roux, Isabelle Decoopman, Cécile Deletré, Dominique Desjeux, Antoine Dumont, Jean-Pierre Dupuy, Sarah Ertel, Caroline Faillet, Valérie Fert, Marguerite Grandjean, Jean-Rémi Gratadour, Christine Guinebretière, Luc Jacquet, Patrick Lagadec, Jean Jouzel, Charles La Fay, Franck Louesdon, Arnaud Meunier, Arnaud Mourot, Pierre Musso, Roman Navalpotro, Pierre Paperon, Jacques Priol, Virginie Raison-Victor, Serge Papin, Patricia Ricard, Nicolas Rousseaux, Alain Supiot, Jean-Paul Tchang, Laetitia Vitaud.

À tous, nous adressons nos remerciements pour avoir contribué à l'ouverture de nos consciences.



DANS LE SILLAGE DU CLUB DES 100

Édité par Profil grand large



1, allée Loïc Caradec, 56000 Vannes
RCS : 409 576 261

Directeur de la publication :

Damien Grimont

Réalisé par API



Rédaction en chef :

Dominique Luneau, Christelle Bervas

Propos des experts recueillis

par Jenny Diouf, Marie Poux-Berthe, Audencia SciencesCom,

Rédaction : Dominique Luneau (API), Christelle Bervas, Magali le Clanche, Florence Falvy

Coordination : Olivia Bassi (API)

Maquette : Damien Chauveau (MCOMédia)

Impression : Goubault imprimeur

8 rue de Thessalie 44240

La Chapelle-sur-Erdre

Achévé d'imprimer en octobre 2017

Dépôt légal à parution.

Toute reproduction, même partielle, est interdite

Crédits photos

Christelle Bervas (p. 58, 59) -

Elisabeth Bureau/Ouest-France (p.

53) - Julien Gaizeau (p. 4, 6, 8, 12,

31, 35, 46, 47, 49, 52, 66) - Charles

Marion/Nouvel Ouest (p. 9, 17, 19, 22,

28, 34, 35, 36, 40, 50, 53) - Thierry

Martinez (couverture, p. 20) - Benoît

Stichelbaut - Malick Tiaiba (p. 15) -

Franck Tomps/université de Nantes

- Yvan Zedda (p. 3, 4, 10, 11, 14,

16, 24, 41, 42, 43, 55, 62), docao@

siropcumulus.com (p. 30)

Banque image photo : Fotolia

(p. 4, 32), Deposit (p. 26, 38, 44)





*le Club
des 100*
VU PAR...

HAUTE
SAINT
THE
BRIDGE

FINCANTIER

THE
BRIDGE

RE
CHAU
CHON



DAMIEN GRIMONT,
ORGANISATEUR DE THE BRIDGE ET INITIATEUR DU CLUB DES 100

« LE COMMENCEMENT DE QUELQUE CHOSE DE FORT »»



The Bridge était aussi un pari. Avez-vous dépassé les objectifs initiaux ?

“L’intuition de développer un événement autour de la magie des paquebots construits à Saint-Nazaire n’était pas si mauvaise. Permettre au plus prestigieux d’entre eux, porteur d’une lourde charge émotionnelle, de revenir pour la première fois sur son lieu de construction, un objet industriel nécessitant 4,5 millions d’heures de travail, ça électrise la fierté de tout un territoire. Le club des 100 est né de la nécessité de réaliser ce pari que certains qualifiaient de fou. Honnêtement, je n’avais pas imaginé une telle réponse des entreprises. Elles ont semblé s’identifier à ce défi dès l’origine et ont senti que si l’on parvenait à le faire, ce serait avant tout leur propre réussite. Les innombrables sourires des participants sont le plus beau retour qu’un organisateur peut espérer. La pile humaine générée par cette aventure unique, laisse effectivement penser que les objectifs initiaux ont été dépassés, en ce sens où The Bridge apparaît à mes yeux comme le commencement de quelque chose de fort, plutôt que l’aboutissement d’un rêve”.

Qu’en avez-vous perçu à bord ? Quel moment en retenez-vous ?

“L’émotion générée par l’alignement des planètes et la beauté du



spectacle a déclenché auprès de tous les acteurs une dimension d’ouverture et de partage sur le bateau, inespérée. Les multiples difficultés de construction de l’événement, les nombreuses réticences avaient généré une appréhension. D’un seul coup, tout a positivement volé en éclat au moment de la rentrée dans la forme Joubert à Saint-Nazaire. C’est à cet instant que j’ai





Ateliers, tables rondes, conférences ont émaillé les réflexions.



perçu la puissance de l'événement. La réponse instantanée du public à terre à la holà lancée sur le bateau était subitement la marque concrète de la joie des Nazairiens face à l'incroyable retour de leur étendard, symbole de fierté mais aussi de douleur, sur ses terres.

C'était donc possible.

On avait en quelque sorte réconcilié ce Liner d'exception avec son territoire. L'instant tant attendu et rêvé se réalisait sous nos yeux dans une joie collective indescriptible et terriblement émouvante.

UNE ENTRÉE SURRÉALISTE DANS LA BAIE DE NEW YORK

La suite n'a été qu'une succession d'énergies positives, d'envies d'avancer, de rencontres infiniment riches, variées et bienveillantes à tous égards. On pensait être arrivés au bout des émotions avec ce foisonnement inespéré de réflexions et d'échanges à bord, et il y a eu cette entrée dans la baie de New-York, surréaliste, digne des grandes productions hollywoodiennes."

Avec le recul, que retenez-vous de l'expérience ?

"Un bel équilibre instable : l'étroite

tesse de la distance entre la réussite et l'échec impose à posteriori une certaine retenue, mais permet aussi de gommer une partie des stress de construction par l'immense plaisir d'avoir réussi le pari.

Le composite de l'équipe : l'autre enseignement concerne l'extraordinaire puissance du travail en mode collaboratif qui impose une posture de partage instantané. Mais la dimension supplémentaire est apportée par ce que je nomme « le composite », à l'image de l'événement qui mêlaient plusieurs univers.

J'ai rarement vu une équipe aux compétences si complémentaires, avec des gens d'univers parfois très différents, voire parallèles. Tous ont trouvé une raison d'avancer en primant la volonté comme aime le dire Yves Gillet, de « servir le projet » plutôt que de « se servir du projet ».

Le rôle partagé des acteurs de la transformation : cette aventure innovante suscite des interrogations très contemporaines sur le rôle et les limites des différentes parties prenantes de la société vers les enjeux nécessaires de transformation. The Bridge a outrepassé les codes classiques, célébré un centenaire autour de valeurs modernes, permis à des jeunes de découvrir un autre monde, créé un mouvement de réflexion entrepreneurial inédit,

entremêlé sportifs, marins et musiciens, réconcilié un paquebot avec son territoire et fait rêver des milliers de gens.

Comment interagissent les pouvoirs publics qui manquent de plus en plus de moyens pour agir, quelles places peuvent prendre les entreprises dans le rôle sociétal, les associations dans l'animation et la promotion du territoire ?

Pour ma part, je suis convaincu au regard de la dimension utile que prend The Bridge que le mot « composite » reste encore au centre de l'enjeu. Chacun devra faire un pas vers l'autre... Et bosser en étroite collaboration".

Quels ont été les ingrédients essentiels du succès ?

"Je pense vraiment qu'il y a trois facteurs essentiels. D'abord la créativité qu'il faut oser laisser agir sans retenue au risque parfois de frôler l'humiliation. Les rêves, comme le dit Patricia Brochard, passent souvent de l'impossible à la folie, puis à l'évidence lorsqu'ils se réalisent.

Le deuxième paramètre concerne l'ouverture. Dans un monde où le repli sur soi gagne du terrain, la clé du succès est pour moi dans l'acceptation de partager le rêve dès le début de l'aventure, même avec ceux qui à priori pourraient ne pas y croire. La force collective est une condition nécessaire de réussite.

Enfin, je placerais la résilience au centre du terrain. Certains parlent du management « flou ». Je préfère le management « souple ». The Bridge ne s'est pas contenté d'adapter ses moyens et de gérer des opportunités changeantes, The Bridge a constamment fait évoluer collectivement ses objectifs et adapté sa ligne éditoriale en fonction des influences extérieures et des nombreuses demandes, jusqu'à renverser la table et permettre à chacun de construire son propre Bridge".

Et maintenant ? Comment répondre à la forte attente d'une suite qui s'est manifestée le jour de la restitution ?

"Nous sommes encore à l'heure du bilan, vraiment positif, même si beaucoup de points auraient pu être améliorés. Ce qui est intéres-



Frédéric Encel applique la stratégie militaire à celle de l'entreprise.

sant, c'est la posture des différents acteurs qui sont rentrés dans une dynamique positive.

Beaucoup de membres du club des 100 m'incitent à continuer cette mécanique enthousiasmante. Nous avons donc une belle pression ! Et faire plus gonflé ne va pas être simple. La seule différence c'est que maintenant on est plus de dingues autour de la table et que ça peut donc encore progresser !

La dimension de sens doit perdurer et s'amplifier. Nous avons traversé l'océan pour réfléchir aux changements nécessaires vers le monde de demain. Ce serait décevant que rien ne sorte de ce voyage vers le futur. Si l'on me demande désormais : c'est quoi The Bridge ? Je répondrais que c'est avant tout un « catalyseur événementiel de la transformation positive. » J'aime beaucoup la posture adoptée par Yves Gillet sur le mot « contribution ». Il est à la fois humble et n'empêche pas d'être ambitieux.

Si on regarde The Bridge via ce prisme, il nous faut trouver une allé-

gorie aussi forte que celle du Queen Mary 2 et des géants de Saint-Nazaire. Et trouver des rendez-vous événementiels incontournables, catalyseurs de cette dynamique.

Il se pourrait bien que l'alignement des planètes puisse se reproduire. Mais il faut avant tout écouter les acteurs du club des 100 qui bouillonnent d'idées sur l'avenir de notre action".

Allez-vous créer un réseau de plus ?

"The Bridge est tout sauf un réseau. C'est un catalyseur et un accélérateur de chacune des initiatives positives. The Bridge a le pouvoir de mettre en lumière les actions de transformation par la dynamique événementielle. Il permet aussi potentiellement d'accélérer la réflexion autour de chacun des prismes thématiques choisis : géopolitique, changement climatique, transformation technologique et réflexion sociale incluant aussi les thèmes solidaires.

La puissance de The Bridge, c'est aussi d'avoir rassemblé des dirigeants représentatifs d'une dynamique territoriale, qui se retrouvent autour d'une volonté d'aller vers l'avant de manière significative,

PLUS DE DINGUES AUTOUR DE LA TABLE

d'élargir leur action.

C'est l'émotion incroyable partagée lors de ce levé de rideau qui a créé cette pile humaine ne demandant qu'à se charger d'énergies nouvelles et à porter plus loin la volonté d'agir positivement sur les enjeux qui nous attendent.

The Bridge deviendra surtout ce que cette énergie collective sera capable de déplacer pour agir efficacement". ■

LAURENT MÉTRAL, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE CIC OUEST

« Créer des liens, c'est créer de la richesse »



«Le Club des 100 a permis de lancer des projets, de mettre en relation des intérêts communs»

Vous attendiez-vous à ce succès du Club des 100, en particulier un tel nombre de participants ? Comment expliquez-vous cette dynamique ?

Si nous nous sommes positionnés en tant que partenaire fondateur, dès 2015, c'est bien parce que nous pensions qu'il serait mobilisateur pour les chefs d'entreprises de notre territoire ! Nous avons tous pris conscience très rapidement que cet

événement hors du commun allait être créateur d'attractivité pour le territoire, source de richesses pour notre développement personnel ou celui nos entreprises. Les valeurs véhiculées et les thématiques abordées étaient porteuses de sens pour des chefs d'entreprise qui ont envie de se réinventer pour se développer. C'est aussi un événement qui a été en partie co-construit avec les participants, ce qui en facilite l'adhésion.

On pouvait craindre également un manque de participation, une fois à bord du paquebot car les autres sollicitations étaient nombreuses, ce qui n'a pas été le cas. Là-aussi, comment expliquez-vous cela ?

Certes, il y avait beaucoup de sollicitations mais n'oublions pas que les journées étaient de 25 heures ! Il ne faisait aucun doute que les membres du Club des 100 qui avaient été impliqués en amont du départ étaient tous animés par l'envie de vivre et de participer à une « œuvre » collective. La qualité des intervenants et surtout la richesse des échanges entre dirigeants d'entreprises dans les différents ateliers ont complété le dispositif.

Quel moment particulier du Club des 100 retenir-vous personnellement ?

Je ne retiendrai pas un moment particulier mais beaucoup de moments partagés : de belles rencontres individuelles très riches, de nombreuses conférences enrichissantes à titre personnel et, en tant que dirigeant de CIC Ouest, à titre professionnel. Au-delà du Club des 100, j'ai également envie de retenir la formidable énergie du public nazairien au moment du départ et la mise en valeur des savoir-faire de nos territoires.

La plupart des entreprises représentées sont du grand Ouest. Beaucoup de dirigeants ont fait connaissance à bord, se sont découverts des points communs, des valeurs partagées. Pensez-vous que cette dimension interrégionale ouest a joué un rôle ?

Il est vrai que les dirigeants, qui venaient pourtant tous du Grand Ouest, ne se connaissaient pas forcément. Le cadre unique proposé par The Bridge était propice aux rencontres et aux échanges. Il a permis de révéler que nous avions en commun des intérêts mais aussi de grandes ambitions pour le territoire. Il y a eu à bord une prise de conscience de la puissance du collectif, de notre capacité à donner les orientations à notre société, et donc de notre responsabilité collective. C'est à la dimension interrégionale des entreprises qu'on doit l'esprit de solidarité qui régnait sur le Queen Mary 2.

Premier partenaire de The Bridge, CIC Ouest est au contact de nombreuses entreprises et de nombreux réseaux économiques de ce grand territoire. Le succès du Club des 100 vous dit-il quelque chose sur le métier de banquier en région ?

Le Club des 100 a permis de lancer des projets, de mettre en relation des intérêts communs, de fédérer des ambitions. Et ce n'est pas autrement que nous appréhendons notre métier de banquier. CIC Ouest apporte son soutien financier aux entreprises mais, en tant que banque de proximité, elle jette également des ponts entre les entrepreneurs et les porteurs de projet. Créer du lien, c'est créer de la richesse, ce qui a un impact immédiat sur l'attractivité de nos régions du Grand Ouest.

LES ORGANISATEURS ET PARTENAIRES

« Le monde de demain commence aujourd'hui »

A chaud, le vendredi 30 juin, les organisateurs et les partenaires de The Bridge ont témoigné : ce qu'ils ont ressenti, ce qu'ils en retirent. Extraits.

Comment voyez-vous CIC Ouest dans «le monde de demain» ?

Pour nous le monde de demain, c'est avant tout le Grand Ouest de demain. La banque et tous les acteurs économiques : startups, PME, Grandes Entreprises, réseaux professionnels... avons la responsabilité de la dynamique économique de notre territoire, de ses emplois, de son attractivité, de son rayonnement. Mobilisée aux côtés de ses clients, la banque veille à créer toujours plus de synergies entre eux dans le but que cela profite à l'ensemble de la société.

UN ESPRIT DE SOLIDARITÉ

Pensez-vous que le Club des 100 doit avoir un avenir, comme l'espèrent nombre de ceux qui étaient de l'aventure ? Si oui lequel ? A quelles conditions ?

The Bridge a apporté un souffle nouveau et amplifié la transversalité de notre écosystème régional, plus qu'aucun autre événement avant lui. Je suis évidemment de ceux qui souhaitent que cette nouvelle impulsion soit entretenue. Mais concernant l'avenir du Club des 100, c'est à Damien Grimont, le concepteur de The Bridge que revient la décision. Nous en saurons plus le 9 Octobre, date à laquelle se tiendra la réunion J+100 organisée par le Club des 100. CIC Ouest est, en tous cas, tout à fait prêt à en discuter et à participer activement à la suite de l'aventure.



Patricia Brochard, co-présidente de Sodebo

«Je retiens la force d'une équipe, de vrais liens noués, l'émotion, la joie. Je me dis au terme de cette semaine qu'il faut laisser plus de place aux jeunes dans les entreprises, les intégrer, travailler en réseau sur ce sujet, travailler avec les écoles, les startups. Le monde de demain commence aujourd'hui.

Bruno Hug de Larauze, PDG d'Idea groupe

«Nous devons faire de la place aux jeunes qui ont envie de faire quelque chose.

Ne pas oublier la fable du colibri qui prend sa part et de l'égo. Voulons-nous être plus ou avoir plus ? Nous sommes toujours dans le faire, qui est la raison d'être de l'entreprise, ou dans le faire faire, si on n'a pas les compétences. Nous devons aussi savoir refuser de faire, refuser d'abîmer notre planète. The Bridge, c'est une auberge espagnole sur un bateau anglais animé par la complexité française qui va vers les Etats-Unis».

Yoann Joubert, PDG de Réalités

«Il est difficile de faire un bilan à date. Ce fut tellement d'émotions, de fatigue, des moments magiques. Nous ferons une synthèse collective dans une dizaine de jours. Mais la trajectoire de l'entreprise qui en ressort est d'être toujours plus ouverte».

Samuel Tual, PDG d'Actual

«Nous sommes à la fin d'un cycle, nous vivons un changement en profondeur. Nous devons mettre l'humain au centre de toutes les réflexions. Nos



L'équipe de l'organisation

projets d'entreprises doivent interroger le sens, le pourquoi faire. Ce Club des 100, c'est plus de coopération, plus de finalité, plus d'émotion. Ce que l'on a vécu cette semaine n'est pas une semaine comme les autres, pas une croisière comme les autres».

Alain Fradin, directeur général du CIC

«La fraternité qui s'est manifestée conforte notre relation avec nos clients. Nous leur demandons : qu'est-ce que vous avez dans vos laboratoires ? Qu'est-ce que vous préparez ? Nous voulons construire ensemble les secteurs d'activité qui vont prendre le relais, créer une activité économique nouvelle. La culture, le sport, le patrimoine, l'éducation sont des sources de développement».

Yves Gillet, PDG de Keran

«C'est un projet fondé sur l'humain, sur l'émotion. Il est porté par une équipe avec la force que donne le décloisonnement. Je retiens trois mots pour caractériser The Bridge et le Club des 100 : ambition pour le monde de demain, modestie dans nos comportements, solidaire».

BRUNO DEMEZET, DIRECTEUR MARKETING DE RÉAUTÉ CHOCOLAT

Des courants porteurs



The Bridge, une occasion pour Réauté Chocolat de se faire connaître des entreprises présentes à bord

proche de Noël. Il a été également l'occasion de « créer des synergies et des liens pérennes » avec d'autres entreprises du Grand Ouest (Groupe Legendre, APM Mayenne, Séché Environnement, Europcar, Actual...), rencontrées lors ce huis-clos entrepreneurial. Réauté, sans trop s'avancer, espère d'ailleurs que ces échanges se concrétiseront en projets.

Toujours repenser ses pratiques

A cela s'ajoutent les apports d'un « programme riche et dense ». Lors de la traversée vers New-York, Bruno Demezet a participé à une dizaine de conférences « éclairant des points essentiels pour l'évolution de nos métiers, stratégies, pratiques professionnelles... ». Trois thématiques l'ont particulièrement intéressé : « Redonner sens au Made in France », « Comprendre les enjeux de la data : culture de la donnée, stratégie d'entreprise » et « Innover en intelligence collective ». De quoi générer une impulsion pour améliorer encore les pratiques de Réauté. « Chez nous, la création de nouvelles recettes, de nouveaux produits, de nouvelles présentations, est une recherche continue. Comment se remettre en cause ? Comment repenser nos concepts ou le rapport au consommateur ? Nous y sommes très sensibles. »

Désormais, Bruno Demezet souhaite voir l'aventure se prolonger. « Le Club des 100 est un réseau qui s'est rapidement mis en place et qui ne demande qu'à être renforcé. Tout l'enjeu va être de continuer à l'animer », déclare-t-il, tourné vers les prochaines étapes. ■

FLORENCE FALVY

The Bridge se solde par un bilan positif pour Réauté Chocolat, membre du Club des 100 et partenaire de l'événement. Ce huis-clos atypique a favorisé de nouvelles réflexions sur ses pratiques et créé des synergies avec d'autres patrons de l'Ouest. Retour.

« Une expérience unique ». C'est ainsi que Bruno Demezet, directeur marketing et commercial chez

Réauté Chocolat, qualifie ce qu'il a vécu durant The Bridge. Trois mois après avoir débarqué, il en a encore les moments marquants dans la tête comme le survol du Queen Mary 2 à basse altitude par l'A380, à l'ouverture des festivités : la rencontre des savoir-faire industriels d'une région. Pour la PME mayennaise (300 personnes et 56 magasins), The Bridge devait servir d'abord à plus de cohésion en interne. « La société a été reprise par le groupe Buton en juillet 2015 et nous cherchions un

événement autour duquel fédérer l'ensemble des équipes », précise Bruno Demezet. La PME mayennaise, membre du Club des 100 et partenaire officiel de l'événement, a donc embarqué dans cette aventure entrepreneuriale avec une douzaine de ses collaborateurs.

Des projets à l'horizon

Autre objectif : accroître encore la notoriété de la marque. Sur le Queen Mary 2, le chocolatier disposait d'un stand pour présenter ses produits. « Beaucoup d'entreprises ne nous connaissaient pas et les retours n'ont cessé d'être positifs. De quoi prendre conscience du potentiel de la marque. » Pour Bruno Demezet, ce séminaire sur l'océan, réunissant les entreprises membres du Club des 100, a offert notamment un vivier de clients potentiels à l'ap-

TRIBUNE

FRANÇOIS GUÉRIN, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE BEL'M

« J'ai aimé le mélange de réflexion forte et d'un profond humanisme »

« Dans ce Club des 100, j'ai aimé la concentration d'experts et de chefs d'entreprises aux parcours très divers dans un espace réduit. Ce bouillonnement intellectuel, la densité, l'effervescence ressemblaient à ceux que l'on ressent dans une grande métropole. C'était aussi un collectif capable de faire bouger les lignes, dégageant de la puissance.

J'ai aimé la présence d'experts, accessibles, s'interrogeant, n'assurant pas de certitudes. Il n'y avait pas de gourous prêchant la vérité, pas de dogme. Cela me rassure, car c'est tous ensemble que l'on peut bouger, en se questionnant. Le Club des 100, c'est le mélange de réflexions fortes et d'un profond humanisme..

Penser au-delà des limites

J'ai aimé la bascule de "je réfléchis" à "j'y vais", comme lorsque l'on franchit un col. La réflexion était concrète, pragmatique, elle mettait en mouvement. J'aime aussi être amené à penser au-delà des limites habituelles. Chez Bel'm, nous avons déjà intégré l'écologie dans notre développement avec l'éco-conception de produits et l'économie circulaire pour le recyclage des déchets. La conférence de Christine Guinebretière m'a ouvert sur l'économie de la restauration consistant à fabriquer des produits qui vont réparer l'environnement. Du coup, on y réfléchit pour améliorer la qualité de l'air dans l'habitat, régénérer les sols, etc. Je partage l'idée lancée dans un édito selon laquelle : « l'homme a détruit la planète sans le savoir, nous allons la reconstruire en sachant ».

La conférence de Pierre Paperon sur les blockchains, le prochain tsunami digital, m'a aussi percuté. J'y crois fondamentalement pour les échanges entre particuliers. L'entreprise devra s'intégrer là-dedans. Nous vendons des panneaux photovoltaïques qui permettent de vendre de l'énergie. Demain cela se fera avec des blockchains.

Dans les entreprises on parle toujours de créer des produits à forte valeur ajoutée donc plus chers. Comment essayer de prendre en compte les plus démunis, comment lutter par exemple contre la précarité thermique, un thème qui nous concerne plus dans mon métier ? Nous devons réfléchir à des offres accessibles, des produits, des circuits de distribution, des financements adaptés. Ce n'est pas facile, mais l'entreprise doit intégrer cette dimension.

Elle doit aussi s'interroger sur la place donnée aux nouvelles générations, qui ont un autre rapport au travail,



une recherche d'équilibre de vie plus forte qu'auparavant. Nous passons, là-aussi, de la réflexion à l'action. Les membres de notre comité de direction ont entre 37 et 55 ans. Nous créons un comité consultatif de six personnes âgées de 25 à 35 ans, de tous profils, avec une fonction tournante pour éviter tout esprit statutaire. Les décisions du comité de direction leur sont soumises pour avis. Je vois deux vertus à cela : enrichir notre réflexion par le regard que portent le plus jeunes sur ces sujets, et faire un exercice de transparence.

DONNONS DU SENS AUX CHOSES

Pour Bel'm, le Club des 100 prolonge une belle histoire commencée avec la première édition de la Solidaire du Chocolat en 2009. Nous avons été le premier sponsor privé de cet événement, une course qui n'était pas seulement une course mais associait la voile à l'humanitaire. Nous y avons rencontré l'association Toi à moi, avec qui la relation dure toujours et au sein de laquelle Yann Roland, président du groupe reste très engagé.

The Bridge et le Club des 100 sont dans la continuité de ces valeurs humanistes que nous retrouvons dans l'association Dirigeants responsables de l'Ouest (DRO), du mélange entre univers différents, du sens donné aux choses. Soyons exigeants et responsables dans le monde d'aujourd'hui, essayons de l'améliorer". ■

FRANÇOIS GUERIN

LES PARTICIPANTS

« Continuer à construire des ponts »



Trois participants lors de la restitution du travail collectif le dernier jour

Un millier de participants, 180 entreprises représentées, 70 experts, 30 facilitateurs, 5 jours avec un programme ultra-riche de conférences, éditos, ateliers, déjeuners thématiques, etc. En toile de fond, le monde de demain exploré sous quatre angles : la géopolitique, l'environnement, la technologie, le rapport à soi et aux autres.

Le pari orchestré par Maximilien Rouer était osé, il a été parfaitement réussi. La diversité extrême des participants, experts ou dirigeants, l'ouverture grand large des sujets, leur transversalité et le caractère composite du programme ont permis des échanges profonds et concrets, d'apprendre sans se lasser, d'ouvrir à beaucoup des horizons inattendus.

Le levain des émotions

L'effet Queen Mary 2 traversant l'Atlantique, fantastique huis-clos facilitant les rencontres, permettant de prolonger au bar une discussion sur les blockchains, ou le réchauffe-

ment climatique en écoutant du jazz, de faire des pauses bienvenues face à l'océan, a facilité les choses, bien sûr. Mais il n'explique pas à lui seul le succès de cet incroyable séminaire flottant.

La restitution qu'en ont fait à son terme les participants volontaires

UN PROGRAMME COMPOSITE POUR NE PAS SE LASSER

pour l'exercice, a salué le cadre exceptionnel, la qualité du contenu proposé, mais aussi beaucoup l'aspect humain présent en toutes choses, les émotions partagées. Sans ce levain, la pâte du Club des 100 serait restée un pudding indigeste.

Leurs messages aux organisateurs et aux autres participants sont autant d'appels à l'action : "Soyez ambitieux pour la suite", "continuons de construire des ponts pour plus de responsabilité sociétale", "tout est possible ensemble", "nous devons

transmettre cette énergie", "il faut faire de la place aux jeunes", "cristalliser les contenus pour durer".

Autre découverte frappante, "cette énergie territoriale du Grand Ouest, qui doit rayonner en France et dans le monde". En commençant par "garder le lien" grâce à de nouvelles rencontres, des plateformes collaboratives, des "formats éditos inter-entreprises", etc. Avec bien sûr l'espoir de retrouver un jour un nouveau campus hors norme et hors du temps, comme le fut le Queen Mary 2.

A sa façon malicieuse, la dessinatrice Maï-Lan interroge : "S'agissait-il de visions similaires dans de multiples directions ou de l'illusion d'un horizon commun ?" Au moins cette semaine aura permis "d'apprendre à gérer la profusion, à renoncer", s'amuse-t-elle, certaine que "chacun en repart avec une petite bulle d'idéal". ■ DL

MAXIMILIEN ROUER, PILOTE DU CLUB DES 100

L'équation subtile des thèmes et des formats

Dans un Monde toujours plus complexe, le premier axe répond à cette complexité. A la place d'un thème dominant, quatre thèmes de même poids sont retenus : environnement, technologies, géopolitique et rapport à soi et aux autres. Certains thèmes sont hégémoniques dans l'opinion, d'autres à peine émergents ; pour certains thèmes les experts sont abondants, pour d'autres thèmes plus rares...

Le second axe répond à la coexistence de ces 4 thèmes dans l'entreprise et pour le dirigeant. La transversalité est centrale dans l'organisation du séminaire comme elle l'est pour le dirigeant de demain. Huit formats en découleront : les conférences, les ateliers, les repas thématiques, les speed meetings, les réveils inspirés, les éditos, ainsi que la construction de duos complémentaires [expert+facilitateur] pour permettre de faire vivre les « ponts » entre thèmes. L'expertise et l'expérience des facilitateurs de Cyr Dioré furent clés.

Participants actifs

Le troisième axe répond au constat que les conférences « ne fonctionnent plus », que la population d'entrepreneurs du Club des 100, souvent déjà APM, CJD, réseau Entreprendre ou DRO, est saturée de ce format qui les rend passifs. Il fallait donc trouver des formats qui responsabilisent les participants et les rendent actifs. D'où la proportion de moins de 20% du temps sur des formats de conférences.

Le quatrième axe répond au besoin exprimé par de nombreux participants d'être « bousculés ». Des experts risqués, c'est-à-dire divers, par leurs idées, par leur origine (universitaires, entrepreneurs, ou sans

étiquette), leur âge (de 26 à 80 ans), leur notoriété et leur sexe seront sélectionnés. Avec l'idée de sortir des têtes d'affiche rassurantes mais finalement souvent conformistes.

Le cinquième axe répond à la singularité du public, par construction hétérogène (de la micro entreprise à l'entreprise de taille intermédiaire (ETI), tous secteurs, tous niveaux, tous territoires...) et donc aux attentes multiples. Une profusion de sujets fut donc organisée : chaque jour, 18 conférences en parallèle le matin, 18 ateliers l'après-midi, plus de 220 repas thématiques sur la semaine, et bien sur des speed-meetings.

Le sixième axe répond aux contraintes du Queen Mary 2, qui n'a pas été conçu pour faire un séminaire de 1 000 participants. Il n'a donc pas de salles adhoc et pas non plus de connexion internet ou téléphone. Une appli dédiée a été conçue, ainsi qu'une répartition parmi les espaces disponibles.

CHACUN ÉTAIT LIBRE DE CHOISIR SON PROGRAMME

Une des conséquences de ces deux derniers axes est le recours à de nombreux intervenants. Ce furent ainsi plus de 70 experts et 30 facilitateurs qui se sont mis au service du Club des 100 pendant la traversée, offrant plus de 12 heures d'activités de suite par jour pour celui qui le souhaitait. La liberté de chacun est l'un des principes de The Bridge : chaque participant faisait son marché et décidait de faire tout ou partie du programme proposé.

Lors de la traversée, le reproche le plus fréquent fut de ne plus pouvoir accéder à tel ou tel conférence, atelier ou déjeuner, déjà saturés. Nous ne pouvions pas rêver meilleure preuve du succès. ■





DEMAIN, LE MEILLEUR DES MONDES ?

Qu'il inquiète ou suscite de l'espoir, le monde de demain interpelle. Assez pour que 1000 personnes représentant 160 entreprises passent une large partie de leur semaine à bord du Queen Mary 2 à y réfléchir. Les très nombreux ateliers conférences et repas thématiques ont fait le plein ! L'inquiétude se nourrit des problèmes actuels : guerres, terrorisme, réchauffement climatique, financiarisation débridée. L'espoir vient de la prise de conscience de la situation, de la remise de l'humain au centre de tout qui en découle, et des opportunités qu'ouvre la révolution technologique. Puisque croire en un monde meilleur est permis, explorons-le.

La révolution du sociétal

« Penser la révolution pour la faire et non pas la subir » suppose de

« sortir du cadre, aller voir ailleurs, explorer notre nouveau territoire de responsabilité qu'est l'inconnu », explique Patrick Lagadec, expert en prévention et pilotage des crises majeures.

La révolution la plus féconde pour Arnaud Mourot, c'est le « sociétal ». Les solutions aux problèmes de société existent. Il faut les aider à trouver leur modèle économique. C'est le rôle d'Ashoka, réseau mondial de soutien aux innovations sociétales dont il est le pilote en Europe. Arnaud Mourot plaide pour l'éducation « à l'empathie, au travail collectif, à l'horizontalité, la prise de risques ». Et pour "l'alliance du social, du business et des pouvoirs publics", persuadé par l'expérience que la clé est "d'arrêter de travailler en silos".

Le modèle économique de l'action positive, c'est aussi la grande préoccupation de Luc Jacquet. Le réa-

lisateur de "La marche de l'empereur" a beau avoir connu de grands succès avec ses films alertant sur les conséquences du réchauffement climatique, il s'interroge car "l'impact reste limité par rapport à l'énergie et à l'argent dépensé".

L'économie de l'action positive

S'interdisant d'être en colère "parce que c'est une énergie morte qui ne va nulle part", Luc Jacquet veut frapper plus fort, plus longtemps que la durée d'un film avec cinq expéditions dans cinq écosystèmes valorisant les actions positives qui y sont menées. Il sait que le grand public a de l'appétence pour les lieux de médiation scientifique et mesure combien "la nouvelle génération veut donner du sens à sa vie".

L'impuissance de la haute fonction

publique à laquelle appartenait Nicolas Colin l'a convaincu d'en sortir pour "découvrir la puissance et la capacité à agir des entrepreneurs". The Family, qu'il a co-fondé, soutient 250 startups à Paris, Londres et Berlin. Les cycles des technologies le passionnent, l'incompréhension qu'elles suscitent souvent, sanctionnée par la purge de bulles spéculatives, le frappe. Réfléchir aux "institutions favorisant une croissance inclusive et soutenable" est aujourd'hui son cheval de bataille, à la croisée des deux mondes professionnels dans lesquels il a navigué.

Le journalisme de solution

Comme Luc Jacquet et Nicolas Colin, c'est un refus de l'absurdité qui a mis en mouvement Christian de Boisredon. L'absurdité d'un monde de l'information focalisé sur les catastrophes et les problèmes, jamais ou presque sur les solutions. La découverte des effets bénéfiques du micro-crédit au Chili lui a donné envie de faire connaître les initiatives positives du même type. Et le succès de son livre "L'espérance autour du monde" l'a convaincu qu'une place existe pour le "journalisme de solution". Les lecteurs, téléspectateurs, auditeurs et internautes en redemandent même ! L'agence Spark news qu'il a fondée, emploie 15 personnes et travaille avec les médias de 50 pays, proposant des contenus touchant 120 millions de lecteurs. Il s'agit bien de journalisme, exigeant de l'investigation pour trouver les sujets, de l'enquête contradictoire pour apporter des informations fiables et précises et du savoir-faire pour les rendre accessibles. Rien à voir avec de la communication déguisée en information !

Le tremplin du biomimétisme

Ce monde durable, ce développement soutenable dont nous rêvons, la nature le pratique depuis 4 milliards d'années. "En comparaison, les 200 ans de notre révolution industrielle, c'est 2 cm sur un trajet Paris-Marseille", s'amuse Patricia Ricard. La présidente de l'institut



Patrick Lagadec, Arnaud Mourot, Luc Jacquet, Nicolas Colin, Maximilien Rouer, Christian de Boisredon, Patricia Ricard et Serge Papin

océanique Paul Ricard est intarissable sur la nature qui "ne maximise jamais", qui "fabrique des matériaux avec des matériaux existants". Faire avec ce que l'on a, faire plus avec moins, sont des règles de base au pays du vivant, tant que l'homme "affamé et ambitieux" n'y met pas son nez. La nature est devenue notre problème ? A nous d'en faire la solution, "sans accélérer ni s'arrêter". Le biomimétisme qu'elle prône est en phase avec les technologies nouvelles. Le digital permet l'échange d'informations, l'interdisciplinarité en temps réel, ce que la nature pratique depuis toujours, à bas bruit.

À l'image du colibri, dont l'action contre l'incendie, minuscule mais réelle, ravit Serge Papin, président de Système U. "Ceux qui ne prendront pas leur part comme lui disparaîtront, tant la demande de changement est forte", prophétise-t-il.

La place centrale de l'humain

Dans l'alimentation par exemple, la production, la transformation, la distribution et la consommation doivent chacune évoluer pour résoudre les problèmes de santé et d'environnement. Pour Serge

Papin, "les stratégies résilientes passent par l'humain". Réconcilier la distribution et l'économie locale est une question de survie face à Amazon et ses 200 milliards de chiffre d'affaires. Mais "il faut de la bienveillance, prendre le temps d'expliquer. La rupture du digital peut être trop brutale". Les choses étant dites devant témoin, les actes devront suivre.

Idem dans le domaine crucial de l'emploi, dixit Samuel Tual, PDG d'Actual : "prendre notre part, c'est ne pas attendre que tout tombe d'en haut. C'est réaffirmer la place de l'homme dans le monde de demain. Il est impossible de vivre sans travail, et pourtant nous avons 10 millions de demandeurs d'emploi toutes catégories, 6 millions de catégorie A et 9 millions de pauvres. Profitons de cette semaine sur le Queen Mary 2 pour échanger sur les solutions pouvant lever les freins à l'emploi. Ceci pour publier un livre blanc à l'issue de la croisière et le transmettre au gouvernement". Alors action ! S'il est composé de 1 000 colibris, le Club des 100 aura belle allure. ■

DOMINIQUE LUNEAU

GÉOPOLITIQUE

« NOUS POURRIONS CRÉER LE PARADIS SUR TERRE »





Le pire n'est jamais sûr mais il est tout à fait possible. Il nous revient d'en être conscient, de comprendre les enjeux du monde et de saisir les occasions d'agir. Pour cela, il nous faut des éclaireurs, des "passeurs". Frédéric Encel est l'un d'eux, passionné, fougueux. Docteur en géopolitique, enseignant à Sciences po et consultant en risque pays, il a fait sa thèse sur Jérusalem. Un choc de complexité dont il retire une conviction : "En géopolitique, les mouvements sont permanents mais on en revient toujours à des fondamentaux. Nous sommes tous pétris de convictions. Nous appartenons à des collectifs identitaires. La question est de savoir pourquoi nous nous faisons la guerre maintenant ?"

Partager l'humanisme

Frédéric Encel esquisse deux avenir possibles : "Soit l'humain demeure la priorité, l'homme demeure la mesure de toutes choses, et à partir de là on peut s'arranger. Nous sommes des citoyens de nations démocratiques, de républiques. Avec les moyens phénoménaux dont nous disposons, nous pourrions créer le paradis sur terre. Soit c'est la sou-

mission à une idéologie fanatique, à la financiarisation débridée, à une secte religieuse, et nous allons au cauchemar". Il choisit la première, volontairement optimiste sans être béat : "Je décide d'éviter ce cauchemar, et pour cela je transmets que l'homme est au fondement de toutes choses. L'humanisme doit être partagé, mais dans de grandes parties du monde, l'idéologie religieuse domine."

NOUS SOMMES À UN TOURNANT DE LA MONDIALISATION

C'est aussi un moment charnière que décrit Jean-Paul Tchang. Dirigeant du fond d'investissement WST&Partners, "métis chinois-polonais, né à Shanghaï, venu en France à 12 ans", ce financier est à un poste d'observation privilégié : "Nous sommes à un tournant dans la mondialisation. Il y a une montée des discours protectionnistes dans beaucoup de pays, dus aux insatisfactions. On va soit vers une démondialisation, soit vers une nouvelle étape si l'on répond à ces problèmes".





Frédéric Encel, Jean-Paul Tchang, Maximilien Rouer, Kenneth Johnson et Virginie Raisson-Victor lors de l'édition géopolitique.



A ses yeux, la réponse se trouve pour une large part en Chine : “Elle doit devenir le marché et non plus seulement l’usine du monde. Elle a 30 à 50 milliards de dollars de déficit commercial ! Je dis aux Chinois : Vous avez les moyens d’absorber les

LA RÉPONSE SE TROUVE EN CHINE

produits venus de l’étranger. Un gigantesque marché peut s’ouvrir et l’économie chinoise peut être tirée par la consommation et plus seulement par les investissements”. Face à ce nouvel empire, la France doit “connaître clairement ses intérêts, être constante dans l’approche, sans variation sur des épiphénomènes, avoir une approche autonome, pas

seulement via l’Europe, car nous avons des atouts historiques. On a découvert la Chine bien avant d’autres !”

En Afrique aussi, les enjeux sont colossaux et la France a des atouts, ajoute en écho Kenneth Johnson, président du Comité Europe Afrique : “Il y a 1,2 milliard d’Africains dont la moitié ont moins de 25 ans, il seront 2 milliards dans 25 ans. Déjà, 600 millions connectés par les mobiles. Il est plus facile d’aller en Afrique pour des français. Les Chinois y sont déjà et ne passent pas leur temps à faire de l’administratif. Il ne faut pas rater le train !”.

Besoin d’un récit du futur

Comprendre le monde pour agir, éduquer, c’est la passion qui anime Virginie Raisson-Victor. Co-fondatrice avec Jean-Christophe Victor

du Lepak, laboratoire privé spécialisé en géopolitique prospective, elle a fait de la pédagogie du complexe son moteur personnel. Une pédagogie qui “s’adresse à l’intelligence par l’émotion, les yeux, le beau pour visualiser les grandes évolutions, avec des images, des infographies, des cartes, des anamorphoses”, qui donne de l’intelligence, des liens, dévoile les systèmes, et “permet de comprendre pour tirer les fils”. Ces fils doivent tisser un “récit du futur”, plaide-t-elle avec fougue. Un récit intelligent, sensible, solide, collectif, et non une fable. Capable de “casser les représentations toutes faites,” sources d’impuissance ou de violence. Cette éducation à la complexité, au travail en équipe, fondent la confiance de Virginie Raisson-Victor dans les générations futures. ■

DL

PATRICK LAGADEC

chercheur à l'école Polytechnique

« L'inconnu, ce sont des opportunités »



« Je connais une jeune femme de la Silicon valley. Un jour, elle a reçu une vidéo de son vice-président, disant : « Sachez que, dorénavant, votre champ de responsabilités, c'est l'inconnu ». Cela m'a frappé parce que d'abord c'est la réalité et qu'ensuite un dirigeant osait dire : « Je vous attends là-dessus. Soyez intelligent, responsable, visionnaire, collaboratif » alors même que ce n'est pas le cadre dans lequel on travaille habituellement. J'ai trouvé que c'était très courageux intellectuellement et très visionnaire en termes de leadership. L'inconnu, aujourd'hui, doit nous mobiliser dans notre créativité et notre responsabilité. On n'est pas là en défensif, mais en ouverture, en se disant que ces inconnus, ce sont des opportunités. Mais cela suppose d'être préparé.

La capacité à inventer

Le monde de demain va être compliqué. Ne nous voilons pas la face : nos structures mentales, organisationnelles, ne sont pas faites pour ça. Donc il y a un énorme travail à faire. Pour aller vers ce monde futur, pour lui donner ses chances, pour l'habiter, il faut du courage, de l'arrachement et de la capacité à inventer. Cela ne va pas être simple mais, nous avons un devoir vital d'y aller ensemble et personnellement. Tout se joue là, maintenant, parce que ça se précipite. Pour moi l'optimisme, c'est de poser que nous avons la volonté, le courage et les compétences – que nous allons acquérir si nous ne les avons pas – pour affronter les défis, qui sont les nôtres aujourd'hui.

FRÉDÉRIC ENCEL

docteur HDR en géopolitique et maître de conférences à Sciences Po Paris

« Comprendre la guerre pour l'éviter »



« L'étude des conflits entre humains, de leurs contextes et mécanismes explicatifs est un des sujets de géopolitique, sur lequel je suis intervenu à bord de The Bridge. Si on ne cherche pas à comprendre le phénomène très humain de la guerre, on ne pourra pas l'éviter. Il faut faire comprendre que les rapports de force existent et qu'il faut les assumer en faveur de nos valeurs citoyennes, démocratiques, avec nos instruments géopolitiques. Le stratège prussien du XIX^e siècle Carl Von Clausewitz disait : « Au fond, la seule différence entre une transaction commerciale et la guerre, c'est que pendant la guerre, le sang coule. » Les entrepreneurs sont dans ce schéma pragmatique. Ils veulent savoir ce que pensent les stratèges militaires car nous, avec notre pratique empirique du terrain, nous n'avons pas vu venir ni la crise des subprimes, ni celle de la Grèce... J'essaie de leur transmettre ce qui a permis à des généraux de l'emporter à travers l'histoire. Au fond, les passerelles conceptuelles sont importantes entre le monde de l'entreprise et le monde de la stratégie militaire.

Partager les ressources

Ma vision pour demain serait un monde où l'humain compterait davantage, face à la haute financiarisation, à la transparence type Big Brother... Un monde dans lequel les tyrans, les chefs de clans ou de groupes prétendument religieux seraient sévèrement contrôlés voire vaincus par des chefs d'état démocratiques. Un monde où la nation prévaudrait sur le sectarisme, le clanisme, etc., avec un meilleur partage des ressources.

JÉRÉMY GHEZ

professeur d'économie et d'affaires internationales à HEC Paris

« **Détecter les signes d'une nouvelle renaissance** »



« Je pense que nos sociétés telles qu'elles sont conçues, nos formateurs, ont la volonté de permettre aux pompiers d'exister. Les pompiers, c'est vous, c'est moi, ce sont toutes ces personnes qui se plaisent à éteindre les incendies, les uns après les autres. Le problème, c'est qu'à force de former des pompiers, on a tendance à oublier de former des architectes qui vont imaginer à quoi l'édifice de demain ressemblera. La cité d'architectes n'est pas naturelle pour l'être humain, il faut l'imaginer. Comment est-ce qu'on arrive à devenir architecte dans le monde de demain ? Et même, comment arriver à concilier le pompier et l'architecte, deux qualités qui devraient coexister dans le leader de demain.

Anticiper

Ma vision pour le monde futur est animée par la première règle de la prospective : il ne faut jamais faire de prévisions et plutôt essayer d'anticiper. Ce qui se passe aujourd'hui, c'est une espèce de bouillonnement. Jamais on n'a été plus riche en tant qu'humanité. Jamais on n'a été en meilleure santé. Jamais on n'a été aussi connecté. Bien entendu, les craintes liées au protectionnisme, à la montée du populisme, sont légitimes. Mais l'humanité a déjà traversé une période assez similaire et elle a été suivie par la Renaissance. L'avenir appartiendra à ceux qui sauront voir les signes de cette nouvelle renaissance. Ce sont ces personnes qui réussiront dans un monde de plus en plus instable, mais dans lequel il n'y a jamais eu autant d'opportunités. »

JEAN-PAUL TCHANG

économiste et consultant

« **Vers une mondialisation profitable à tous** »



« Avoir toujours une envie de prospection stratégique est une nécessité. Avec l'importance, si possible, de tenir compte de tous les grands facteurs géopolitiques, si on veut réussir dans la mondialisation. Je pense qu'il faut bien sûr définir d'abord ses objectifs. Il faut que la pensée précède un peu l'action et, ensuite, il faut rester constant dans son action. Bien entendu, la stratégie va vous éclairer, notamment sur le meilleur moment d'agir parce que c'est très important. Comprendre à quel moment de l'évolution du monde nous sommes permet d'agir avec le plus d'efficacité et de ne pas rater éventuellement des opportunités.

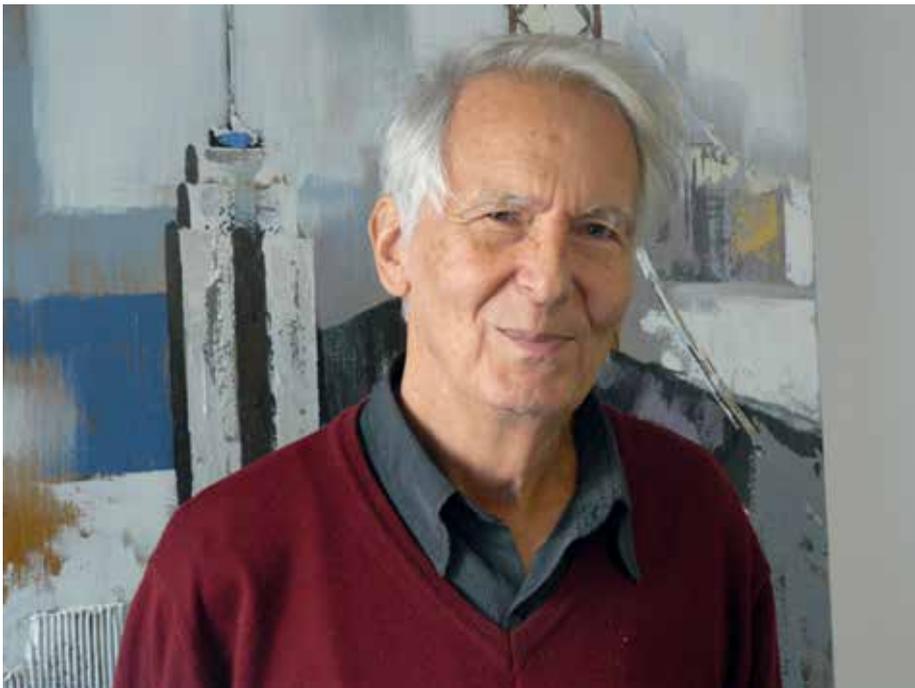
Agir dans un ensemble

Après un succès d'une vingtaine d'années, on a l'impression que la mondialisation atteint un point où se présentent deux éventualités. La première : suite à la montée du discours protectionniste, on risque d'assister à un ralentissement du processus avec des tentations de « démondialiser » et de diviser le monde en grandes régions. La deuxième, c'est qu'on arrive à surmonter les incertitudes actuelles, à trouver le langage commun et à approfondir la mondialisation au profit de tous. Pour cela, il est nécessaire de se sortir de la réflexion, fondée uniquement sur le concept des états nations, et de penser le monde d'emblée comme un ensemble dans lequel on agit. C'est-à-dire réfléchir à un monde inclusif, dans lequel on va trouver les moyens de concilier les intérêts des uns et des autres. Et donc aller vers une mondialisation qui, cette fois-ci, soit bénéfique et profitable à tout le monde. »

PHILIPPE D'IRIBARNE

universitaire

« Avoir une démarche de changement réaliste »



« Souvent dans la rencontre de la diversité du monde, on a deux positions qui sont très répandues mais, à mon avis, aussi contre-productives l'une que l'autre. C'est de dire, soit que les gens sont comme ils sont, que l'on n'y changera rien et donc laissons faire, soit que l'on va transformer tout le monde.

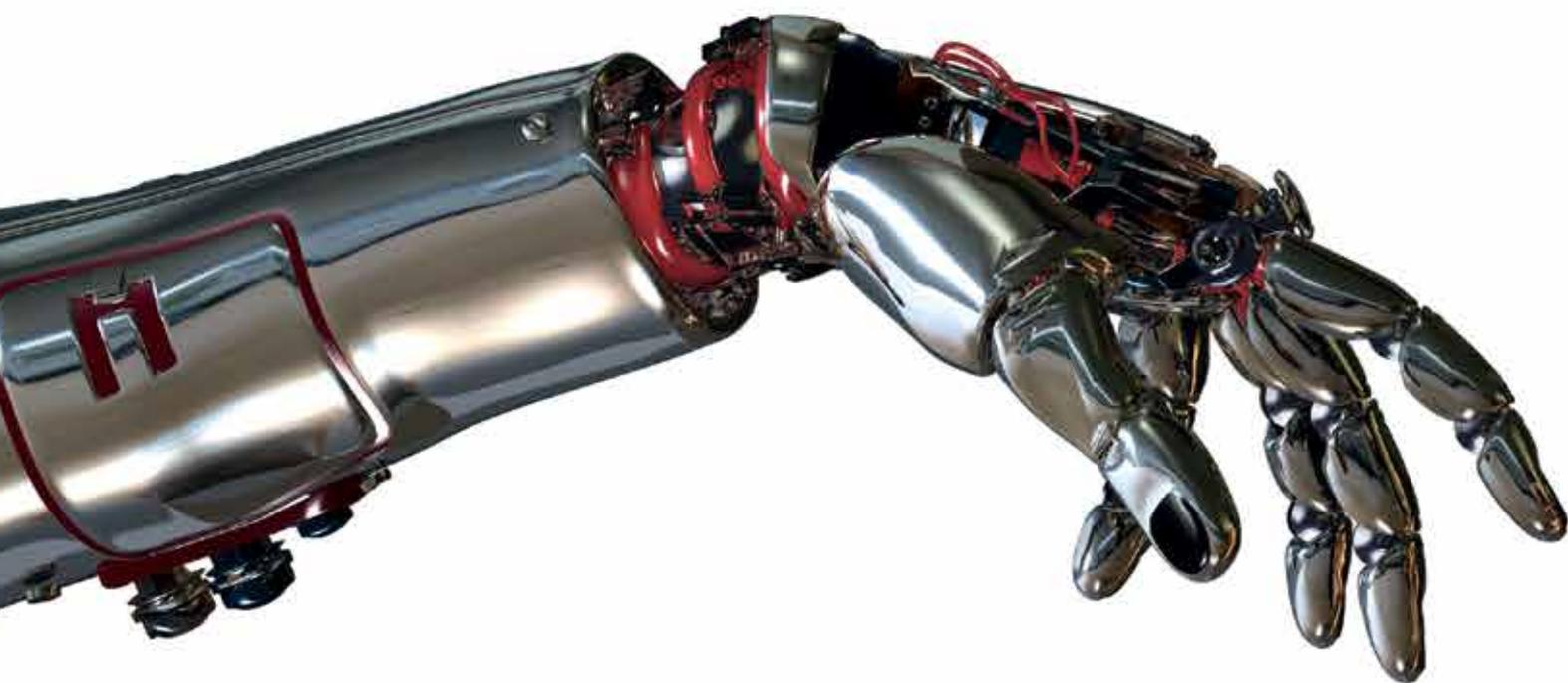
L'attitude réaliste est de savoir ce que l'on ne changera pas dans les repères des gens, dans la manière dont ils donnent sens à l'existence. Plus on veut changer les gens et plus il faut être attentif à ce qui ne changera pas et ce sur quoi on peut s'appuyer pour obtenir du changement. Lorsque l'on veut améliorer le monde, il est important de savoir comment on va mettre en œuvre ces idées avec les humains tels qu'ils sont, leurs limites, leur capacité à résister. C'est une démarche de changement réaliste, qui s'appuie sur la réalité de l'humanité, sans être défaitiste pour autant.

Il n'y a pas de société mondiale heureuse

Nous sommes en train de sortir d'un grand rêve, qui était de construire une société mondiale heureuse. Et nous devons trouver une conciliation entre ce grand rêve et la résistance. Nous sommes face à un grand défi. Est-ce que l'on va trouver une espèce de compromis ? Si l'on se situe à un horizon temporel lointain, l'humanité a déjà connu de grandes crises et s'est toujours remontée. La capacité des humains à tirer des enseignements de leurs malheurs est grande. Mais je dirais qu'à l'échelle de 10 ans, 20 ans, nous allons passer des moments très difficiles. »

**POUR ALLER
PLUS LOIN**

**LIRE AUSSI
PAGES 68 À 97**



TECHNOLOGIES

**« L'HOMME AUGMENTÉ
VA NOUS PERMETTRE DE
NOUS OCCUPER DE NOUS »**



Les technologies déferlent et nous n'avons encore rien vu. La question n'est donc plus la puissance du tsunami digital mais sa direction, nous disent les experts. Qui veut nager avec le courant plutôt que couler à pic doit comprendre la logique de cette révolution, ses implications en termes d'usages et d'organisation. Repérer le premier telle ou telle percée de l'intelligence artificielle ne sert à rien puisqu'elle s'imposera.

Différenciation positive ou destruction

Dans ce monde "complexe, hétérogène et mouvant", explique Isabelle Decoopman, professeur de stratégie à Skema business school, "le flux

intensif des innovations interdit d'y arriver tout seul et rend indispensable la co-création, la collaboration". Conséquence, dont on perçoit déjà les prémices : "les filières verticales n'existeront plus, la porosité entre les secteurs va s'imposer". La fluidité succédant à la rigidité peut être une chance ou un risque : "la technologie ouvre une énorme potentialité de différenciation positive aussi bien que de destruction. Si vous ne bougez pas, vous êtes mort". Alors bougeons, sortons des évidences qui sont plus qu'étoiles mortes : "Nous allons vers la progression des usages et des services associés. On ne vendra plus un produit tangible mais un objet connecté générant des services associés, de la donnée, de la facturation à l'usage".

Foncer sans crainte et même joyeusement, préconise Arnaud Chaigneau, responsable des relations de la plateforme Numa avec son écosystème. "Il faut avoir un projet impossible, c'est ce qui mobilise les ressources. La technologie permet de solliciter des talents dans le monde entier et de résoudre n'im-

L'IMPOSSIBLE MOBILISE LES RESSOURCES

porte quel problème. Si vous avez une vision, le crowdsourcing et le crowdfunding vous donneront les moyens. Une communauté de milliers de gens dans le monde travaille sur le projet d'Hyperloop porté par





Isabelle Decoopman, Arnaud Chaigneau, Maximilien Rouer, Cécile Delettré et Patrick Mathieu lors de l'édito technologies



Elon Musk." The Bridge en est un bel exemple. Développer grâce à la technologie des collaborations entre gens qui n'auraient pas dû se croi-

DES COLLABORATIONS ENTRE GENS QUI N'AURAIENT PAS DÛ SE CROISER

ser, des liens inattendus qui, à bien y regarder, ne sont pas des hasards, passionne Arnaud Chaigneau. Cette "synchronicité" est pour lui un levier, surprenant mais bien réel, de développement, dont le digital fait exploser le potentiel.

La singularité humaine est la réponse

Folie que tout cela ? Utopie qui finira mal ? Contre les Cassandre, gardons le sourire avec Patrick Mathieu, expert en "singularité des personnes

et des organisations" qui replace l'homme et les technologies à leur place, celle de l'homme restant la première : "Les robots humanoïdes sont la suite du chien, et non pas de l'homme. Il y a longtemps, l'homme a domestiqué le loup pour en faire le chien, grâce à quoi il est devenu dix fois plus efficace pour chasser. Demain, les robots et l'intelligence artificielle vont aider les humains à développer leur esprit, en leur évitant les tâches abrutissantes. L'homme augmenté va nous permettre de nous occuper de nous. La singularité humaine est la réponse à la puissance technique".

Conscience de soi et intelligence collective

Pas d'optimisme béat chez lui, mais une foi en l'homme, basée sur son histoire : "Faut-il craindre la bascule de l'intelligence artificielle, quand les machines deviendront plus intelligentes que les humains ?

Bien sûr, il a des risques, mais je reste positif. Quand on est confronté à quelque chose de grave, on s'occupe de l'essentiel. C'est pour cela qu'il faut garder espoir".

Pour Patrick Mathieu, "Tout change avec les technologies, sauf la raison d'être. Or chacun est équipé pour faire des choses extraordinaires. Ce qui est unique en soi permet de construire un destin". C'est cette singularité qu'il est urgent d'explorer, plus que les soubresauts de Twitter. Quand bien même celui-ci doit être utilisé pour exister aux Etats-Unis aujourd'hui, raconte Cécile Delettré, conseiller commercial extérieur de la France.

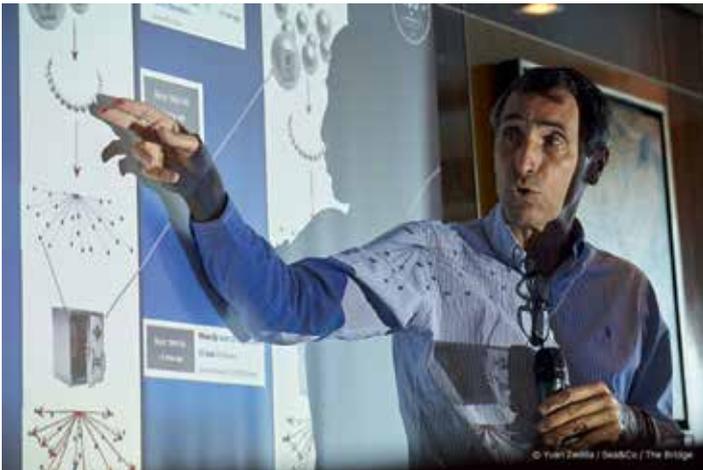
Il ne s'agit nullement pour Patrick Mathieu de se replier sur son ego, au nom de sa singularité, mais "d'allier conscience de soi et intelligence collective". Grâce à cela, pronostique-t-il, "nous allons vers une nouvelle belle époque. Et la France a tout ce qu'il faut pour réussir". ■

DL

PIERRE PAPERON

ingénieur Arts et Métiers à Paris

« Avec la blockchain, on remet l'homme au centre »



« Je m'intéresse à la blockchain et à son utilisation pour de la solidarité locale, parce qu'elle offre l'opportunité d'enregistrer, d'horodater, de certifier des échanges entre les personnes. Si vous fabriquez de l'électricité avec des panneaux photovoltaïques sur votre toit, vous pouvez les mettre à la disposition de la communauté, enregistrer ce don qui pourra être échangé contre de l'électricité, du prêt de voitures, etc. C'est une nouvelle économie du troc, plus seulement des objets, mais aussi du temps, donc de l'énergie humaine contre d'autres éléments de la communauté. C'est tout un nouveau monde qui est en train de s'ouvrir, plus connecté, avec une machine de lutte contre l'exclusion qu'est l'utilisation de la blockchain. Je trouve que l'on vit un moment passionnant de l'Histoire puisqu'avec cette technologie distribuée, on remet l'homme au centre.

Son temps au service des autres

Pour autant, est-ce que la blockchain, c'est l'avenir ? Je ne crois pas que ce soit totalement le cas. Je ne suis pas utopiste, il y aura certainement des dérives, peut-être des communautarismes qu'il faudra contrôler. Mais en interconnectant, on met en jeu sa personne et ce que l'on a de plus valorisant au monde qui est son temps personnel, au service des autres ou en échange de biens de première nécessité. Jusque-là, il y avait un Facebook des relations. Là, on va vers un Facebook des échanges, dans une relation de pair à pair et de manière beaucoup plus personnelle. »

ARNAUD CHAIGNEAU

co-fondateur de l'agence Intuiti à Nantes et de Numa, un accélérateur de startups parisien.

« Il faut aborder des problèmes impossibles ! »



« Il y a un terme qui me parle beaucoup, c'est la synchronicité. L'art du hasard. Des choses vous arrivent tous les jours et vous avez l'impression que c'est lié à un hasard hasardeux. La réalité, c'est que lorsque vous faites quelque chose, vous plantez une graine qui demain va donner une ortie ou un arbre. Vous aurez les échos de ce que vous avez fait à un moment, peut-être une année, peut-être cinq ans ou dix ans plus tard. Et cela a créé des liens entre les gens. Ce qui vous arrive n'est donc pas lié au hasard, mais à une forme de synchronicité que vous créez au fil du chemin que vous parcourez.

Accès à l'eau

Ma vision du monde de demain est à la fois optimiste et pessimiste. Jamais dans l'histoire du monde on ne s'est retrouvé face à des enjeux aussi importants que l'accès à l'eau, aux énergies, à l'air. Des enjeux immenses voire impossibles. Or, il faut aborder ces problèmes impossibles pour y mettre la ressource nécessaire, aller chercher des talents qui sont hors de nos territoires, sortir du confort que l'on a habituellement. Hyperloop a réussi à devenir ce projet là parce qu'ils se sont mis dans une situation de crowdsourcing : des milliers de personnes extrêmement diverses dans leur parcours et leurs connaissances travaillent sur ce projet dans le monde. Il n'aurait pas été réalisable sans être impossible à l'origine. »

JACQUES PRIOL

dirigeant de Civiteo à Nantes

« Vers une véritable culture de la donnée »



« Il y a des évolutions extrêmement importantes dans l'environnement des entreprises aujourd'hui avec le big data. Ces données sont de plus en plus nombreuses. Elles concernent la vie de l'entreprise, la production, les clients, l'environnement. Les outils de traitement de ces données sont de plus en plus puissants, les outils de stockage de plus en plus importants à des coûts de moins en moins élevés. Tout cela est en train de changer la place de la donnée dans la décision. Il est donc important que les dirigeants soient sensibilisés à ces sujets-là. Il faut qu'ils aient une véritable culture de la donnée pour bien comprendre ce qui est en train de se passer et voir la manière dont ils peuvent utiliser de la donnée dans leur entreprise, ses atouts et ses dangers. »

Menace pour notre libre-arbitre

La place de la donnée, dans le monde de demain, est un sujet important. Il présente des avancées et des atouts probablement considérables, notamment en termes de recherche médicale. Et, en même temps, le big data ce sont des menaces sur notre libre-arbitre, sur la manière dont certains pourraient être tentés de faire en sorte que des algorithmes prennent des décisions à notre place sur le cours de notre vie, sur notre comportement de consommateur, si on n'y prend pas garde. Donc on parle d'éthique, de garde-fous à mettre en place pour que ces progrès incroyables soient prioritairement orientés vers l'amélioration des choses, de la vie quotidienne, mais aussi du développement et de la connaissance. »

NICOLAS ROUSSEAU

président fondateur de Médiation consulting

« Allier les savoirs d'Orient et d'Occident »



« Le premier message que j'ai voulu faire passer à bord est apprenons à sortir de notre quant à soi. Et profitons de la rencontre avec l'autre, de ce miroir, pour mieux se connaître soi-même. Les gens ont cette difficulté. Ils voient le monde avec leurs lunettes et ont du mal à se mettre à la place de l'autre, à l'écouter. En France, on reste trop ethnocentré. On peine à penser qu'il existe d'autres méthodes de réflexion, d'autres sensibilités, que ce que nous a appris l'école. Lors de The Bridge, j'ai aussi encouragé à allier Orient et Occident. J'ai appris énormément de choses en Extrême-Orient, que j'essaie de marier avec ce que nous sommes. Ce n'est pas se renier que d'aller voir ce que fait Lao-Tseu. Certaines choses qu'il a dites sont intéressantes dans certaines configurations. De même que Descartes ou Hegel ont aussi leur utilité pratique dans la vie des entreprises. »

Une métamorphose

Pour moi, demain est aujourd'hui et le changement a déjà démarré. Mais, ce n'est pas une mutation, ni une transformation... C'est une métamorphose, à savoir un changement en trois dimensions. Les structures des entreprises changent, passant de la structure uniforme à l'écosystème. Les contenus changent, avec le passage d'un discours vertical à un dialogue avec le client. Et dans la forme, enfin. Le monde est à nos pieds : à tout moment, un concurrent peut déboiler. Si nous ne sommes pas prêts, nous allons avoir des réactions de peur, qui créeront de l'échec. Mais les échanges, dans ce bateau, me rendent optimistes parce que j'ai vu des gens humainement prêts à mêler différents regards, différents angles d'attaque, pour résoudre des problèmes complexes... »

CAROLINE FAILLET

« netnologue » (nouveau métier qui étudie l'influence du numérique sur le comportement des publics)

« Entreprises, ne résistez pas à l'empowerment »



« L'empowerment évoque la prise de pouvoir des citoyens consommateurs. Cette prise de pouvoir s'est faite en plusieurs temps. Une première révolution des moteurs de recherche les a amenés à être plus informés. Une deuxième révolution des réseaux sociaux les a menés à partager davantage et à se mobiliser face aux entreprises. Enfin, une troisième révolution, celle des données, leur a apporté des services qui libèrent leur créativité, leur sens de l'innovation. Ce que je voudrais dire aux entreprises, c'est de ne pas résister à cet empowerment. Lâchez prise, acceptez la perte de contrôle, parce que c'est comme cela que vous allez entrer dans le monde de demain.

Se consacrer à vivre

L'empowerment, au stade ultime, c'est la désintermédiation totale que l'on a pu évoquer à travers la blockchain. C'est finalement le recours à une vie tellement facilitée par l'intelligence artificielle, par les robots, que l'on peut se consacrer à vivre et non plus à travailler. Bien entendu, tout cela fait peur à beaucoup de gens car il faut tout réinventer. Donc je dirais, comme le prospectiviste Joël de Rosnay, que je suis 100% optimiste et 100% pessimiste. Il y a beaucoup de garde-fous à construire, éthiques notamment, par rapport à tout cela. On a un héritage de notre système actuel, qui va cohabiter avec le reste. Il faut accepter que ce soit un peu anarchique, le temps de cette transition vers le monde futur. »

**POUR ALLER
PLUS LOIN**

**LIRE AUSSI
PAGES 68 À 97**



ENVIRONNEMENT

« CRÉER UNE SOCIÉTÉ SOBRE EN CARBONE, C'EST ENTHOUSIASMANT »»

Le catastrophisme n'est utile que s'il est "éclairé". Autrement dit, "pour nous permettre d'être optimiste, regardons les menaces", explique Jean-Pierre Dupuy qui enseigne la philosophie à Stanford depuis que l'enseignement supérieur français l'a mis à la retraite. Sa philosophie est celle du juste milieu. Elle réfute "l'hyper-rationalité arrogante de la haute administration et de la technocratie", à laquelle ce polytechnicien a décidé un jour d'échapper, mais ne verse pas dans la "critique radicale de la société industrielle initiée par Ivan illich". Pour prendre la mesure de notre situation critique, Jean-Pierre Dupuy aime raisonner (apparemment) par l'absurde : "Nous travaillons pour nous payer les moyens d'aller au travail. La vitesse généralisée réelle de la voiture c'est 6 à 7 km/heure si l'on tient compte du temps pris pour se la payer et s'en occuper". CQFD...

Tous les secteurs sont concernés

Optimiste, Jean Jouzel veut l'être lui aussi. Jugeant les sceptiques sur le réchauffement climatique respectables, le vice-président du Groupe d'experts intergouvernemental sur

le climat (GIEC), s'assigne comme tâche de les convaincre, sans anathèmes : "les faits sont là, les certitudes que nous avons suffisantes pour l'action". Une sérénité profonde, rassurante, qui tranche avec la gravité de la situation : "Nous n'irons pas délibérément dans le mur. Nous devons agir pour que les jeunes aient un climat agréable dans la seconde moitié du XXI^e siècle. Pour s'adapter, il faut de l'inventivité, de l'innovation technologique. Créer une société sobre en carbone,

LES JEUNES PEUVENT PRENDRE LEUR DESTIN EN MAIN

c'est enthousiasmant. Il y a tellement à faire. Les jeunes peuvent prendre leur destin en main". Pas de doute pour lui, la France a un rôle à jouer avec l'Europe pour sauver la planète. Et tous les secteurs sont concernés : "l'agriculture par exemple avec le stockage du carbone, le tourisme, l'énergie, la société avec les réfugiés climatiques qu'entraînerait une baisse des ressources en eau sur le pourtour méditerranéen, les villes côtières si le niveau de l'océan s'élève d'un mètre..."





Jean Jouzel, Jean-Pierre Dupuy, Maximilien Rouer et Bénédicte Faivre-Tavignot lors de l'édito environnement.



Une grosse part de l'action nécessaire revient aux entreprises, estime de son côté Bénédicte Faivre-Tavignot. Professeure à HEC, elle y a créé un master en développement durable dès 2003. Une conviction alors pionnière, venue de loin, dans la continuité d'une première prise de conscience sur la pauvreté, au Chili, et du rôle revenant aux entreprises de mettre le développement au service de l'homme. C'est ce qu'elle s'efforce d'inculquer aux futurs managers, certaine que l'éducation

mique, développer l'intelligence émotionnelle, l'empathie qui permet de comprendre l'autre, ses besoins, trouver des réponses avec lui. A nous de donner envie aux jeunes d'être acteurs, ne pas leur dire que c'est un devoir, mais les aider à se demander quel est mon axe, ma contribution, et on y va".

Libération d'une énergie puissante

Rien d'étonnant à ce que l'innovation sociétale soit l'axe de travail du centre Society & organisation qu'elle dirige au sein d'HEC, avec le souci d'y développer une recherche et un enseignement interdisciplinaires. Rejoignant Jean Jouzel sur le rôle spécifique du vieux continent, Bénédicte Faivre-Tavignot estime nécessaire "une pensée européenne sur le sujet, différente de

la pensée américaine". L'optimiste cultivé comme un art de vivre durablement est aussi le crédo de Maximilien Rouer, consultant expert en "économie positive", chargé la programmation du Club des 100 : "Nous avons la chance extraordinaire de pouvoir donner du sens à notre vie. La libération actuelle d'un monde planifié et massifié libère une énergie puissante. Ce que l'homme détruit, l'homme peut le réparer. Biodiversité malmenée ? On replante. Dépollution de l'eau, de l'air, des sols, produire des énergies renouvelables... Dans l'économie positive de la restauration, l'environnement est un facteur de compétitivité". A chacun de prendre sa part, là où il est. ■

DL

L'ÉDUCATION LEVIER D'UN FUTUR SOUTENABLE

est le levier d'un futur soutenable : "développer la personne, éveiller les consciences, développer l'attention, la capacité d'anticipation, développer l'intelligence globale et systé-

LUC JACQUET

*réalisateur de films
et fondateur de l'ONG Wild-Touch*

**« Donner des clés
au jeune public »**



« A bord de *The Bridge*, je suis venu présenter les films, « *Il était une forêt* » et « *La glace et le ciel* ». Deux grands scientifiques y explorent, l'un la forêt tropicale, l'autre le bouleversement climatique qu'il a découvert en Antarctique. J'ai aussi parlé du financement de l'engagement écologique, volet complexe à mettre en œuvre, ainsi que de la réconciliation de l'homme avec la planète. Dans ce domaine, il est crucial de favoriser la médiation scientifique. Alors que les scientifiques peinent souvent, de par leur formation, à faire passer des messages simples, je sens qu'il y a une forte demande de cette connaissance accessible au plus grand nombre. Et j'y contribue à travers des films, des expositions, des projets avec des pédagogues, etc. Au jeune public notamment, démuné devant ce phénomène climatique anxiogène, il faut donner des clés de compréhension et leur montrer comment on peut lutter contre.

Éduquer

Quand j'envisage demain, je m'interdis d'être pessimiste. Car le désespoir est une énergie morte et inutile. Je ne suis pas dans l'utopie non plus parce qu'il y a énormément de travail à réaliser. Il faut continuer à marteler, éduquer, faire comprendre aux gens que changer notre comportement vis-à-vis de la planète, ce n'est pas rétrograder. C'est au contraire trouver des technologies, faire appel au meilleur de l'homme, à la créativité, au travailler ensemble pour simplement bâtir un monde qui soit durable. C'est, en tout cas, ce pour quoi je me bats ! »

VIRGINIE RAISSON-VICTOR

*chercheuse analyste en relations
internationales, en géopolitique
et en prospective*

**« Préparer le futur,
c'est apprendre
la résilience »**



« Je crois d'abord à l'importance de la résilience. Le futur n'est pas écrit. Il dépend de ce qu'on va faire, de ce qu'on va décider, des arbitrages qu'on fait aujourd'hui et il y aura toujours une part inconnue, avec des éléments de rupture technologique, politique, etc. A partir de là, le meilleur moyen pour une famille, une entreprise ou un individu, de préparer le futur, c'est d'apprendre à s'adapter. Ma deuxième conviction, c'est qu'il faut faire confiance aux moins de 20 ans, qui sont nés dans une époque très particulière, n'ayant rien à voir avec celle dans laquelle je suis née, qui était un monde de l'abondance. Nous sommes en train de rentrer dans un monde de la rareté, avec peu de ressources pour beaucoup de demandes. C'est le défi que ces jeunes vont devoir relever. Ils en sont parfaitement capables, si on les aide au lieu de les décourager et de leur dire que c'est déjà trop tard ou que c'est difficile. Maintenant, les accompagner, c'est une vraie responsabilité. Celle notamment de développer un récit positif sur le futur, pour qu'on ait envie ensemble d'y aller, de le construire... »

Retrouver un équilibre

Je ne sais pas de quoi sera fait le futur. En revanche, je sais ce que je veux pour le futur. Retrouver un équilibre entre l'humanité et la planète, c'est absolument indispensable. Je pense qu'on en est capable en utilisant les technologies, en changeant de comportement, la politique, la fiscalité... Nous avons beaucoup d'outils pour cela. »

JEAN JOUZEL

directeur de recherche émérite au CEA

« Le réchauffement climatique, source d'opportunités »



« Le réchauffement climatique nous concerne tous. Et il doit être maîtrisé, si l'on veut laisser aux jeunes d'aujourd'hui un monde auquel ils seront capables de s'adapter facilement.

Il faut, pour cela, changer de mode de développement. Passer d'une société extrêmement accrochée à l'utilisation des combustibles fossiles à une société sobre en carbone. Il s'agit d'une mutation majeure, qui doit se construire de façon positive, parce qu'elle peut être créatrice d'emplois pour les jeunes. Et cela, c'est enthousiasmant, car ces évolutions vont, je l'espère, s'accompagner d'inventivité, de recherche, d'innovation... Ces messages s'adressent aux décideurs, aux jeunes qui deviennent des citoyens mais aussi, aux entreprises. Quel que soit leur secteur économique, elles doivent inscrire leur stratégie, en prenant en compte le réchauffement climatique qui de toute façon les concernera. Source de problèmes pour certaines, il sera, là aussi, source de création d'emplois, d'opportunités, pour de nombreuses.

Ne pas subir

Pour les jeunes générations, le monde de demain se joue aujourd'hui en termes d'environnement et de climat. C'est maintenant qu'il faut le préparer pour qu'ils n'aient pas à subir, dans la 2^{de} moitié du XXI^e siècle, les effets du réchauffement et qu'ils puissent s'y adapter. Dans leur vie professionnelle et dans leur sphère privée, il leur faudra prendre part également à ce changement de mode de développement. »

MAXIMILIEN ROUER

ingénieur et entrepreneur

« Pour demain, chacun a sa partition à jouer »



« Le monde de demain est le produit de quatre variables majeures, qui doivent être intégrées par les entreprises et le territoire comme étant indissociables et, donc, appréciées de manière transversale. Ces composantes complémentaires sont environnementales, géopolitiques, technologiques et sociétales. Et ces enjeux nous dépassent tous individuellement, que l'on soit une personne physique ou morale. Ils sont tellement énormes qu'il faut les affronter de manière coordonnée et collective. Toutefois, pour faire du collectif, il faut savoir ce qu'on est prêt à abandonner. Cela demande également un état d'esprit positif, qui consiste à postuler que les solutions existent déjà ou que, si elles n'existent pas, il faut s'allier pour les co-construire. Il s'agit d'imaginer des réponses, qui paraissent irréalistes, pour résoudre ces problèmes qui nous dépassent tous.

Une communauté d'intérêts

Ma vision personnelle du monde de demain repose sur la capacité, que nous allons avoir, de nous enrichir de toutes les diversités. Elle repose donc sur un postulat d'ouverture, d'intégration, d'accueil et de bienveillance. Nous devons être dans une espèce de communauté d'intérêts où l'on reconnaît que chacun a sa partition à jouer. On doit être capable de faire collectif au niveau des petits, moyens ou grands territoires, voire de la planète. Ce qui demande de dépasser l'immaturité qui a causé des millions de morts par la guerre, les attentats ou les maladies et qui constitue l'un des maux principaux des peuples. »

BÉNÉDICTE FAIVRE-TAVIGNOT

professeure, co-dirigeante de la chaire Social business HEC Paris et de Society & organization

« Donner envie d’agir pour un monde soutenable »



« Face à toutes les mutations actuelles, géopolitiques, technologiques, environnementales, sociales et sociétales, l’entreprise est attendue pour construire un monde soutenable et continuer d’être compétitive. Pour cela, il va falloir qu’elle se réinvente en permanence. Il y a deux leviers, que j’explore en particulier : l’innovation sociale et environnementale. En matière d’innovation sociale, je me focalise sur l’économie dite inclusive, qui va donner accès aux biens et services essentiels, ainsi qu’au travail pour tous. Sur un axe plus environnemental, je m’intéresse à l’économie circulaire. Au lieu de prélever des ressources et de les jeter en bout de ligne, on conçoit ses produits dès le début pour utiliser le plus possible de matériaux recyclés, limiter les impacts négatifs dans toute la chaîne de valeur et, au final, recycler au maximum.

Intelligence émotionnelle

Le monde de demain, c’est un monde où l’on va éduquer différemment les enfants et les adultes, en développant l’intégralité de leur personnalité, en leur apprenant à appréhender les problèmes d’une manière globale et systémique. Avec un enjeu important, qui est le développement de l’intelligence émotionnelle. Il va falloir travailler ensemble en intelligence collective et dans l’écoute. Il est également important de donner envie aux jeunes et aux moins jeunes d’agir pour un monde qui soit soutenable. »

DOMINIQUE DESJEUX

anthropologue

« Ne pas dépolitiser la question climatique »



« Est-ce qu’on ne pourrait pas dépolitiser la question du réchauffement climatique ? C’est une des questions qu’on m’a posée durant *The Bridge*. Je ne crois pas qu’il faille la dépolitiser parce que la question climatique met en jeu énormément d’intérêts entre des pays comme les Etats-Unis, la Chine, l’Europe, l’Afrique, qui ne sont pas au même niveau de développement. Et il faut nécessairement un arbitrage politique. La dépolitisation, c’est quand on pense qu’on va résoudre la question de la consommation uniquement par des actions au niveau individuel comme faire le tri, consommer moins d’énergie... C’est d’abord la production des biens de consommation, qui puise de l’énergie. Et cette production intervient au niveau des entreprises, de la grande distribution, des politiques publiques. Si on ramène la question de l’environnement à l’individu, on ne trouvera pas de solutions... La transition énergétique, c’est une forme d’innovation. Mais les gens résistent à l’idée, même si elle est bonne, car ils ne gagnent pas toujours au changement. Si on veut y arriver, il faut bien comprendre les contraintes auxquelles sont soumis les individus, entreprises, gouvernements, etc. et qui pèsent sur les innovations.

Rester éveillé

Pour demain, je porte à la fois une vision dynamique, optimiste du futur du monde, au sens où je vois qu’il existe de multiples solutions. Mais je pense aussi que de nombreuses tensions militaires, pourraient conduire à une guerre. Il faut donc rester éveillé, sans se laisser inhiber par l’angoisse et des solutions inadaptées. »

POUR ALLER PLUS LOIN

LIRE AUSSI PAGES 68 À 97

RAPPORT À SOI ET AUX AUTRES

**« MOINS D'EGO POUR
PLUS DE DISCERNEMENT
ET PLUS DE COLLECTIF »**



L'individu a pris le pouvoir et il en jouit, pour le meilleur et pour le pire. Les anglo-saxons appelle cela l'"empowerment". Au-delà de nouveaux usages permis par la technologie, il s'agit d'une transformation de nous-mêmes, d'une mise en scène de chacun. En prendre conscience pour ne pas s'y enfermer ou se faire piéger est indispensable. "Il faut du discernement individuel pour créer du discernement collectif", affirme Maximilien Rouer, le programmateur du Club des 100.

Alternativement sous influence et influenceur

Caroline Faillet, auteure de « L'art de la guerre digitale » (Dunod, 2016) scrute les comportements des internautes pour aider les organisations à s'adapter. Elle raconte la montée en puissance de l'individu grâce aux moteurs de recherche "donnant le pouvoir de s'informer, de vérifier, répondant au besoin de transparence", aux réseaux sociaux permettant "de mobiliser, de participer, de faire du collectif", aux données qui ouvrent l'ère de la "simplification radicale des services".

Pour elle, "l'individu, c'est le 5^e pouvoir", la pièce maîtresse d'une société liquide dans laquelle "tout le monde est en lien avec tout le monde, alternativement sous influence et influenceur". S'y opposer, c'est la garantie d'un résultat inverse de celui recherché : "il faut arrêter de résister à vos clients, vos salariés,

***IL FAUT ARRÊTER DE RÉSISTER
ET LÂCHER PRISE POUR SE
CONNECTER AUX AUTRES***

aux individus qui prennent le pouvoir, accepter de perdre le contrôle, lâcher prise. Ne soyez pas autiste, restez connectés aux aspirations du monde, construisez les ponts."

Lâcher prise est justement le crédo d'Eric Allodi. Ingénieur devenu consultant international, il a fait de ce vieux précepte une source de renaissance personnelle et professionnelle : "J'ai pris conscience qu'un bon boulot, une famille heureuse ne suffisaient pas. Ce bonheur était déconnecté de la réalité du monde. J'ai eu besoin d'une retraite spirituelle, d'explorer la méditation, ce



RAPPORT À SOI ET AUX AUTRES



Caroline Faillet, Éric Allodi, Maximilien Rouer, Marguerite Grandjean et Dominique Desjeux lors de l'édition Rapport à soi et aux autres



fut une révolution, la découverte d'un monde immense dont personne ne me parlait". Un monde qui bannit l'ego, ce "sens de soi très défini, très limité, aux idées très conditionnées" qui fait de nous "des bulles se cognant les unes aux autres, des petits robots conditionnés réagissant toujours de la même manière".

S'en libérer lui a permis de se lier vraiment aux autres : "On n'est pas séparé. Lâcher ce qui nous limite

SE LIBÉRER DE SON EGO PERMET DE SE LIER AUX AUTRES

permet de se connecter au plus profond et au collectif. Eric Allodi y voit la chance d'une "spirale dynamique pour les négociations inter-individuelles entre personnes de différentes couleurs, différents niveaux de conscience et de valeurs rattachées".

Le monde de demain sera à notre image, prévient-il : "La vitesse du

changement s'accélère. Il est impossible de gérer seul cette complexité. Pour se connecter aux autres, il faut percer nos bulles. Le monde linéaire actuel est un monde fini. Le monde de demain doit être circulaire".

Monde circulaire et société liquide

Marguerite Grandjean, responsable de la recherche du collectif OuiShare le qualifie de "société liquide" marquée par la "dislocation des liens hiérarchiques, juridiques". Si nous le décidons, cela doit nous permettre de "nous reconnecter avec l'enthousiaste et l'idéalisme". A nous de "recréer des liens partageant le pouvoir et la valeur, de recréer des liens entre les énormes plateformes et nous, de réinventer notre futur", se réjouit-elle.

L'anthropologue Dominique Desjeux a fait le chemin inverse d'Eric Allodi, mais arrive aux mêmes conclusions sur le besoin du collectif : "Je me suis débarrassé du spirituel

pour entrer dans le monde matériel, comprendre ce qui résiste. J'ai démonté les illusions individuelles de la liberté. Nous sommes tous dans un champs de forces. Nous ne sommes pas libres, mais nous avons des marges de manœuvre".

La solution est dans le "et"

Parmi celles-ci, le collaboratif : "Quand on est dans le « ou », on est dans le faux. Quand on raisonne « et », on trouve une solution". Le discernement est aussi une arme indispensable : "Il faut prendre conscience des forces qui nous gouvernent. La peur est bonne conseillère si on ne se laisse pas influencer par elle". Ce que dit aussi Maximilien Rouer : "Nous devons savoir qui nous sommes, d'où nous venons, pour ne pas être manipulés. Surtout dans le monde ultra-connecté de demain". ■

DL

VINCENT CESPEDES

philosophe, écrivain et compositeur

« Pour un spectre élargi des valeurs humaines »



« Durant cette traversée, j'encourage les dirigeants au « connais-toi toi-même » philosophique. On est dans un monde où l'incertitude, la complexité sont croissantes et où on a plus que jamais besoin d'une démarche philosophique. Chercher les limites à la connaissance, chercher le doute fécond, qui fait avancer, et surtout dialoguer pour arriver à un management par la complicité, par l'humanité... L'obsession, dans mon œuvre, est ainsi : comment plus d'humanité provoque plus d'efficacité. Et naturellement, j'en viens à faire des conférences en entreprise. Car la démarche philosophique est une des grandes clés du XXI^e siècle pour produire de la valeur humaine. Dans un monde de plus en plus complexe, il faut qu'on soit complice de cette complexité. Et c'est cette pensée que j'essaie de répandre sur le bateau.

Les inégalités vont crescendo

Le monde de demain, tel que je peux le fantasmer, c'est un monde où les inégalités sociales vont crescendo. C'est un monde aussi où le plus grand danger pour les entreprises est d'emprunter la voie de l'onctuosité pour camoufler des injustices sociales, humaines et relationnelles. Il faut éviter cette souffrance éthique invisibilisée, qui se cache sous le bonheurisme obligatoire. Le dirigeant de demain, c'est celui qui va accepter qu'il y ait des névrosés, des gens qui souffrent dans son équipe. On peut être dans des valeurs non humanistes et être extrêmement performant. Alors, je plaide pour l'axiodiversité : plus le spectre des valeurs humaines sera large dans un groupe, plus il trouvera des solutions pour s'adapter à demain. »

ERIC ALLODI

co-fondateur d'Intégral Vision et co-fondateur de d'EPEA, institut environnemental.

« Notre diversité est une force ! »



« Il faut prendre conscience qu'il ne s'agit plus seulement de réduire son impact, de faire moins de mal, mais au contraire de commencer à faire du bien, d'imiter la nature en fait. Dans celle-ci, il n'y a pas de déchets, tout est ressource. On s'appuie sur la coopération entre les espèces, on a une vision écosystémique. C'est ce que l'on veut reproduire à un niveau industriel, aussi bien pour fabriquer des produits que pour construire des bâtiments. On est tous interdépendants : on fait tous partie d'un ou plusieurs écosystèmes. La diversité, représentée par tous les chefs d'entreprise sur le bateau, est vraiment fondamentale pour créer ensemble davantage de valeur. Le fait de travailler en intelligence collective autour, par exemple, de l'économie circulaire pour créer un monde qui se régénère, est extrêmement important. Notre diversité est une force !

Un monde de plus en plus complexe

Ma vision du monde de demain, c'est qu'il nous ressemblera. On le créera à notre image. Il faut donc se transformer, se révolutionner pour révolutionner le monde. Parallèlement, celui-ci est de plus en plus complexe et la vitesse de changement s'accélère. On est confronté au dérèglement climatique, à l'émergence de l'intelligence artificielle, aux biotechnologies. Et plus personne aujourd'hui n'est capable de gérer cette complexité seul. Il faut donc sortir de nos bulles, lâcher nos égos et travailler ensemble en intelligence collective. »

PATRICK MATHIEU

*fondateur-président de la société
Patrick Mathieu recherche & conseil*

« Il faut cerner sa singularité pour se développer »



« La singularité, c'est une donnée stable dans le temps, qui traverse une personne, une organisation... Or, nous avons tendance à penser que tout peut changer tout le temps.

Nous, on dit qu'il existe quelque chose qui est invariant, qui caractérise l'identité profonde. Le fait de le connaître, de le cerner, d'en saisir la subtilité, permet de travailler des choses situées en profondeur. Lors de the Bridge, j'ai donc abordé notamment la capacité des personnes à appréhender cet élément pour se développer. La singularité articule à l'origine trois notions, qui sont des facettes de la personnalité ou de l'action qu'on peut avoir. Ces trois notions se distribuent sur trois plans, qu'on appelle pourquoi, comment et quoi. Et cela crée une combinatoire, qui crée une règle de fonctionnement autour de six noyaux de singularité, formant les structures de la personnalité ou de l'entreprise. Le fondateur transmet alors sa singularité à son organisation, qui la partage à travers ses produits et ses actions. Ma conviction, c'est qu'on peut apprendre à connaître en profondeur les ressorts stables dans le temps, qui vont faire qu'on va réussir, qu'on va intéresser les autres, être cohérent et développer quelque chose hors normes.

Être humain, c'est être singulier

Le monde de demain, c'est un monde compliqué qui va comporter de nombreux robots, de l'intelligence artificielle... C'est donc le moment ou jamais, pour l'Homme, de s'interroger sur ce que c'est d'être humain. La singularité permet justement de construire quelque chose, qui n'appartient qu'à nous et de coopérer avec toutes les machines, toutes les autres personnes... »

ANNE DE BÉTHENCOURT

directrice d'Intégral Vision

« Libérer l'entreprise des egos »



« Durant cette croisière, beaucoup se sont rendus compte que leur propre ego pouvait être un frein à ce qu'ils font en tant que chef d'entreprise ou en tant que collaborateur.

Lors de conférences et d'ateliers en intelligence collective, nous avons ainsi travaillé sur différentes questions autour de cette notion. « Que signifie la motivation des salariés ? », « Qu'est-ce que libérer l'entreprise des egos veut dire ? », « Que revêt le bien-être dans l'entreprise ? » ou encore « Que signifie aller au-delà de ce qui nous sépare ? » ont fait partie de ces interrogations. En restant dans notre ego, nous répondons à nos peurs et nos désirs mais, pas à l'envie de créer un monde meilleur. Ensemble, les participants ont ainsi découvert leur tonalité, leur couleur d'ego, et le fait que, s'ils la lâchent par de la méditation ou d'autres méthodes de lâcher-prise, ils peuvent alors créer et coopérer de façon différente.

Faire partie de la solution

Ma vision pour le futur, c'est une vision fondamentalement positive parce que la vie est positive. Nous avons chacun la capacité, au fond de nous, de créer un monde à notre image et qui sera positif, si c'est ce que l'on souhaite. Nous nous trouvons à un moment très particulier de l'histoire de l'humanité où, face aux enjeux qu'on doit affronter, nous avons le choix. Soit le choix de faire partie de la solution, soit celui de rester dans le problème. Je souhaite et j'espère qu'on fera partie de la solution ! »

BERTRAND ROBERT

co-fondateur de la société Arguillos

« Progresser pour ne plus redouter l'inconnu »



Bertrand Robert lors de la restitution finale

« Par des exercices, il est important d'aider les cellules de crise, les services de l'Etat et les entreprises à se préparer, à être là le jour où la crise se présente. Après la crise, il faut également faire du retour d'expériences et ne pas oublier aussi de remercier. Car les crises se multiplient et la motivation des gens, sur ces sujets-là, doit être entretenue.

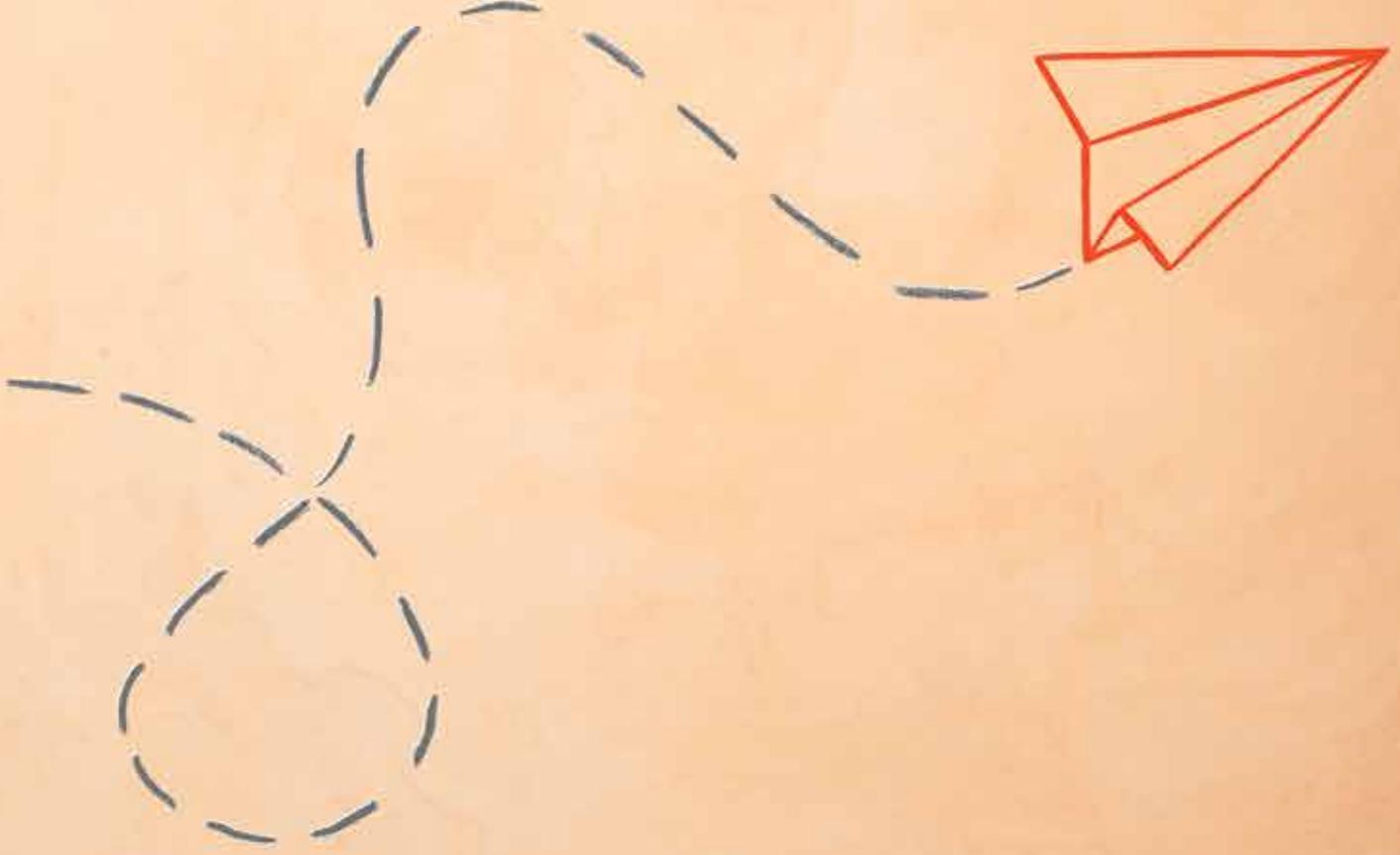
L'aïkido permet de réagir face à l'inconnu

Mon idée, pour le monde de demain, c'est surtout d'aider les autres à se projeter sur le futur. De les faire travailler sur les sujets qui sont caractéristiques de ce monde. Les surprises, et tout ce qui est imprévisible, en font partie, de même que les peurs que cela va générer. Il y a des façons de progresser sur ses peurs pour ne plus redouter l'inconnu et le trouver même plutôt attirant. J'aide également à travailler sur les techniques d'anticipation. Si on veut se fabriquer un monde souhaitable demain, il est intéressant d'avoir des apports sur tous ces aspects. Et, plus important que tout, il est crucial de fabriquer ou de renforcer la confiance. Parce qu'aborder l'inconnu et ses tempêtes, cela n'est possible que si elle est dans le système. A bord de The Bridge, j'ai proposé un art, résumant absolument toutes les thématiques que je viens d'aborder. Je veux parler de l'aïkido. C'est une façon de mettre en gestes, presque en chorégraphie, une façon d'être et de réagir face à l'inconnu. Face au monde de demain. »

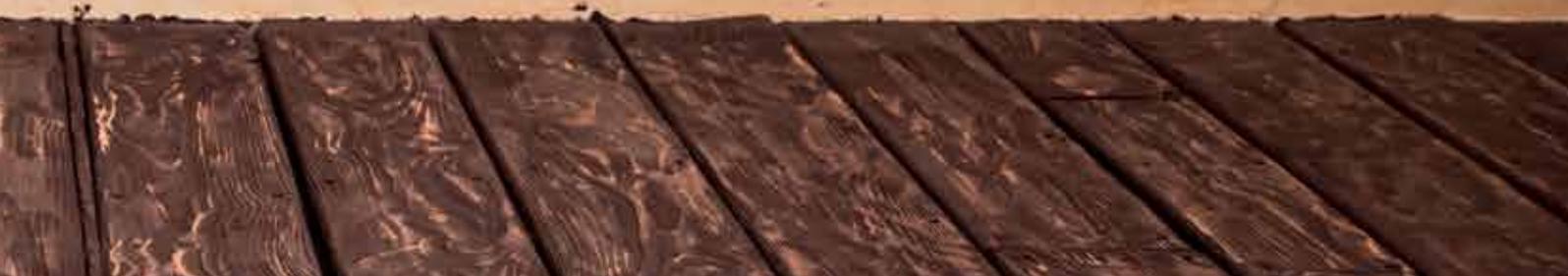
POUR ALLER PLUS LOIN

LIRE AUSSI PAGES 68 À 97





demain
SOUS NOS
YEUX



La fabrique négociée de



Jean Haentjens, Stanislas Mahé, Gildas Maquaire, Solen Jaouen, Philippe Defawe et Roselyne Bienvenu, lors de la conférence sur la ville de demain.

La ville n'est plus seulement le fruit de décisions de l'Etat et de ses ingénieurs qui, avec quelques groupes privés de l'industrie et de la distribution, décidaient l'essentiel des choses dans un monde sans limite. La "fabrique urbaine" est aujourd'hui plus proche du terrain, négociée entre les multiples acteurs concernés, donc plus complexe. Elle est aussi plus contrainte, développement durable oblige. "Refaire la ville sur elle même est plus compliqué que beurrer les champs de betteraves de lotissements et de zones d'activités", note Jean Haentjens, conseil en

stratégie urbaine. Heureusement, le champ des réponses possibles s'est élargi fortement grâce aux ressources locales de plus en plus nombreuses dont disposent les villes.

"Créer un désir de ville"

Cette polarisation des richesses et des compétences est une tendance lourde : 600 villes représentent 60% de la richesse mondiale, 10 métropoles françaises pèsent 50% du PIB. Les villes deviennent de ce fait les territoires majeurs de la recherche de solutions aux problèmes environnementaux : l'économie collabo-

rative, les systèmes de mobilité et d'habitat partagés proposés par les entreprises du numérique, l'ouverture des données, la nature en ville, les "maîtrises d'usage", etc. Soit autant d'acteurs, de savoir-faire et d'idées à faire converger. "Pour cela, la transversalité, la pluri-disciplinarité, l'hybridation sont indispensables", explique Jean Haentjens. A ses yeux, le cœur du sujet réside dans "la capacité à faire travailler ensemble des acteurs différents, à coproduire une vision et à la faire partager, malgré la montée de l'individualisme". Autrement dit, à créer un "désir de ville"

la ville

Porosité des métiers

Le nouveau paradigme de “la ville négociée” impacte fortement les promoteurs. “La porosité entre les métiers s’accroît, les clivages qui nous enfermaient dans nos bulles respectives ont pris fin. Cela permet d’engager des projets plus ambitieux, avec une ambiance de travail plus agréable. Le maître d’ouvrage doit apprendre à travailler avec des gens qui décident autant que lui de ses propres projets, alors que lui risque son temps, ses capitaux... et c’est vertueux”, se réjouit Yoann Joubert, PDG du groupe Réalités.

C’est dans cet état d’esprit que la Ville d’Angers a lancé un “appel à projets urbains innovants” sur sept sites disponibles. “L’ élu ne sait pas tout, il a besoin qu’on lui apporte de la matière, il doit savoir dialoguer avec les différents experts, faire émerger une réflexion collective”, explique Roselyne Bienvenu, vice-présidente d’Angers métropole. Baptisée “Imagine Angers”, l’opération vise à sortir de l’urbanisme très technique des PLU et des SCOT pour donner aux sites une identité forte, à l’échelle de la ville. “Nous voulons allier les forces du public et du privé, cette richesse nous incite à être plus audacieux. Et cela inspire les autres acteurs de la ville ailleurs”, se réjouit l’ élue.

La relation s’est inversée

La métropole Nantes Saint-Nazaire a elle aussi élargi le cadre traditionnel des études pour donner naissance à un projet de territoire. Elle a fait appel aux artistes de la biennale Estuaire pour jalonner son territoire d’oeuvres invitant à le découvrir, constituant un nouveau patrimoine sensible qui enrichit son identité.

Le Voyage à Nantes (VAN) lui a succédé avec la même perspective. En 2017, quelques 52 étapes artistiques

ont été proposées aux visiteurs, dont 24 œuvres nouvelles, sur 13 kilomètres. Et là aussi, le paradigme de la décision a changé, explique Stanislas Mahé, chargé des partenariats au VAN : “Il ne s’agit plus seulement de demander aux entreprises de financer ce que l’on avait prévu. Nous proposons désormais aux entreprises de les accompagner dans la réalisation d’oeuvres chez elles. La relation s’est inversée”. Partager les idées, décloisonner les approches, négocier entre artistes et architectes, coproduire, tout cela constitue une nouvelle grammaire urbaine, “et c’est plus intéressant !”

Passeurs contorsionnistes

“On devient des passeurs contorsionnistes”, s’amuse Solen Jaouen, architecte urbaniste du cabinet In situ. Les architectes ont un rôle de service public mais travaillent surtout pour le privé. Entre les deux, “il faut beaucoup de pédagogie”. A l’époque naissante de la co-maîtrise d’œuvre et de la co-maîtrise d’ouvrage, “c’est encore moins simple”. L’irruption des habitants dans la définition même des projets urbains et des projets immobiliers, ajoute une couche au mille-feuille de la ville négociée. Gildas Maquaire, dirigeant de l’agence nantaise Scopic, raconte que la démarche expérimentale de “maîtrise d’usage” initiée sur l’Ile de Nantes, a permis d’explorer des pistes d’espaces collaboratifs, de gîtes urbains, de conciergeries sans jamais oublier les modèles économiques car “à la fin, il y a un payeur, le propriétaire”. Cette approche, “semblable à celle du design, est répliquable sur d’autres projets, dans le respect des calendriers et des budgets”.

De l’avis général des experts, cette “ville négociée” a un coût. “Il faut l’assumer si on ne veut pas se mentir, si on veut vraiment construire la ville ensemble et pas seulement



Yoann Joubert, PDG du groupe Réalités

faire du marketing”, affirme Emmanuelle Gaudemer, directrice du développement associée d’AIA life design, société d’architectes et d’ingénieurs.

Avec, de fait, des conséquences pour les habitants risquant d’être exclus, faute de moyens, d’une ville certes mieux pensée mais plus chère. “Être colocalitaire à 37 ans comme mon fils

L’ARGENT PUBLIC, L’ARGENT PRIVÉ ET LE TEMPS CITOYEN

n’est pas la solution, ce n’est pas son choix”, s’inquiète un auditeur de la table-ronde. Réponses esquissées : “l’assemblage de générations ou les plus jeunes rendent des services aux plus âgés ; le modèle américain où la rareté plus grande qu’ici de l’argent public entraîne des montages d’opérations fondés sur un tiers d’argent public, un tiers d’argent privé et un tiers de temps citoyen”. ■

DOMINIQUE LUNEAU

La mutation digitale du groupe Ouest-France

Premier quotidien français, Ouest-France est le navire amiral d'un groupe de presse puissant, champion toutes catégories de l'information locale dans l'Hexagone. Puissant mais mis en danger, comme tous les médias écrits, par le tsunami digital. "Les trois piliers de notre modèle économique sont attaqués : la vente de contenu, la publicité, les petites annonces", résume sobrement Fabrice Bazard, son directeur du développement des activités numériques.

Fort heureusement, ce que le digital balaye, cette valeur économique fondée sur des décennies de relations avec des lecteurs et annonceurs, le digital peut aussi le recréer, mais autrement. Au prix d'une transformation profonde, d'une révolution même dans bien des domaines. A l'exception du principal d'entre eux, qu'il faut au contraire conforter : "L'ADN de l'entreprise, sa valeur ajoutée, c'est la proximité et l'info de qualité, vérifiée, accessible au plus grand nombre". Pas question donc de s'engager, quand on s'appelle Ouest-France, dans une course à l'audience sur internet en vendant son âme au diable de contenus conçus pour attirer l'inter-naute.

Premiers effets tangibles

Digitaliser l'offre existante, en parallèle du papier, et proposer de nouvelles offres numériques, à d'autres moments de la journée, en sortant des frontières de la zone de diffusion, en les spécialisant sur des thématiques telles la mer, l'économie, la terre et l'alimentation, ont été les premières étapes de la mutation engagée depuis quatre ans. Avec des premiers effets tangibles puisque aujourd'hui 10% du portefeuille abonnés est numérique, et que la conquête sur le digital est désormais supérieure à l'érosion subie sur le papier.

Tout cela pragmatiquement, sans savantes études de marché, mais en mesurant tout ce qui était testé. Les données permettent d'agir efficacement et rapidement, mais "il faut aussi parfois être tenace pour qu'une offre rencontre son public", raconte Fabrice Bazard. Grâce au travail sur le référencement, l'engagement, la réactivité sur l'info, le développement de formats vidéos prisés sur le web, sur l'originalité des contenus, au rassemblement de ses archives en une seule base d'infos, le groupe est passé de 20 à 65 millions de visiteurs mensuels et vise 100 millions de visiteurs pour être un "carrefour d'audience" incontournable.

Devenir un éco-système numérique

Bien décidé à accélérer sa mutation, le groupe Ouest-France veut devenir une "plateforme fédératrice de



contenus et de services", un "éco-système numérique" ouvert sur l'extérieur, dont il soit l'épicentre grâce sa puissance et son audience, mais plus le seul contributeur. Une révolution copernicienne. Pour s'y préparer, il s'est ouvert aux startups, via son accélérateur Off 7. Il a investi dans des startups arrivées à maturité, porteuses de nouveaux modèles et de nouveaux business. Autant de chocs culturels pour ses 2 900 salariés, dont 1 000 journalistes, autour desquels gravitent 2 600 correspondants locaux, 8 000 diffuseurs et 3 500 porteurs, jusqu'ici centrés - avec une efficacité redoutable - sur le journal papier : "Le sujet principal de la mutation, c'est les hommes, pas les algorithmes, aussi importants soient-ils", souligne Fabrice Bazard

Les facteurs de succès, dans cette révolution digitale, sont pour lui tous à portée d'une entreprise sachant clairement qui elle est et se donnant un cap. Première clé, le suivi et l'anticipation des usages par leur mesure : tester les offres et apprendre aussitôt grâce aux données. Savoir que les deux tiers du trafic sont désormais issus des terminaux mobiles est ainsi déterminant. L'audience est le fruit de cette attention permanente.

Seconde clé, "l'innovation dans tous les domaines pour mettre en oeuvre de nouveaux services qui vont progressivement renforcer le business model". D'où l'agilité recherchée des organisations et des outils, l'accueil de nouvelles compétences en "bizdev", design, datas, techno, la personnalisation des offres, les partenariats de contenus, etc. Sans oublier "la capacité à communiquer sur ses premiers succès", sourit Fabrice Bazard. ■

DL

105 jeunes sur le pont !

Si le monde de demain exige l'expérience pour se bâtir, il doit puiser aussi des forces nouvelles. Et les jeunes générations, pour cela, sont le terreau premier. Via « Des jeunes sur le pont », The Bridge leur a donc donné toute leur place.

Comme les entreprises du Club des 100, les experts invités et les autres croisiéristes, les jeunes de la région ont aussi pu accéder à bord du Queen Mary 2. Et vivre cette belle aventure entre Southampton et Saint-Nazaire. Dans le cadre de l'opération « Des jeunes sur le pont », 105 d'entre eux aux visages très divers (apprentis, startupper, chercheurs, étudiants de l'Ecole de la 2^e Chance, etc.) ont eu cette opportunité.

Des femmes et hommes investis

Avec au départ, une idée très simple, résumée par Bruno Hug de Larauze. « Ce sont les jeunes, qui sont venus délivrer la France lors de la Première guerre mondiale. On parle de demain à travers The Bridge et les jeunes générations n'étaient pas associées ! Et cela, tout simplement parce que c'est cher d'embarquer sur un tel paquebot », dit le président du groupe logisticien Idea, impliqué dans le comité de pilotage de The Bridge, pour le Club des 100, et en particulier dans cette invitation. « Au niveau de l'organisation, nous avons eu cette envie

COMMENT PARLER DE DEMAIN SANS LES JEUNES

d'offrir aux jeunes investis de notre région un temps extraordinaire sur le Queen Mary ». Les institutions et de grandes écoles (région, CCI Nantes Saint-Nazaire, Université



105 jeunes étaient invités sur The Bridge pour tisser des liens avec les fleurons industriels régionaux et faire entendre leurs points de vue.

de Nantes...) ont alors joué le jeu, en identifiant chacune de leur côté de jeunes femmes et hommes déjà engagés, par leur investissement et leurs initiatives innovantes, à bâtir l'avenir.

Une traversée structurante

Pour ces jeunes, participer à The Bridge a été une expérience structurante. Et ce, à divers niveaux. Selon Jean-Luc Chesneau, vivre cette traversée leur a d'abord permis de réellement mesurer les atouts de la région. « A bord du Queen Mary 2, symbole du savoir-faire du bassin nazairien et de ses alentours, ils ont ressenti cette fierté pour leur territoire et son économie », commente le responsable du volet opérationnel. Outre la rencontre avec ce fleu-

ron industriel, les jeunes invités ont également pu tisser des liens entre eux, quels que soient leurs lieux de formation et cursus respectifs.

Lors de la traversée, ils ont côtoyé un certain nombre d'experts. Et établi des ponts avec des dirigeants d'entreprise. « Lors des temps forts de séminaires, on les a invités à se présenter et à nous expliquer en quoi eux, les jeunes, ils étaient en train de changer le monde et ce qu'ils attendaient », retrace Bruno Hug de Larauze, qui n'avait pas anticipé la suite. « Non seulement ces jeunes ont formé entre eux une communauté extraordinaire mais, cette communauté est venue percoler avec l'ensemble des participants de The Bridge. Au final, une intelligence collective s'est créée, dont ils ont été les starters ». ■

MAGALI LE CLANCHE

Startups : elles préparent demain dès aujourd'hui

Le monde de demain n'est pas pour elles un objet d'étude mais leur quotidien. Elles sont nées pour le construire, y prendre leur part. Apporter des solutions aux problèmes du temps en améliorant l'allocation des ressources, en créant de la valeur via le partage de savoir-faire, etc. Les startups qui ont pitché devant le Club des 100 donnaient raison à l'optimisme du climatologue Jean Jouzel pour qui "créer une société sans carbone, c'est enthousiasmant!". Petite revue de troupe.

En plaçant des capteurs de la qualité de l'air sur les véhicules et les personnes, Atmotrack établit en temps réel des cartographies localisées finement, divisant par plus de 100 le coût des systèmes de collecte actuels. Ces données aident à la prévention des problèmes pour les habitants et leur donnent des infos précieuses pour peser sur les décisions des élus et techniciens fabriquant la ville. Mettre réellement le développement durable et la santé publique au coeur du sujet urbain nécessite une prise de conscience collective, donc des infos fiables et partagées.

Logiroad

Logiroad se sert également des véhicules comme des traqueurs de données. Sur l'état des routes cette fois. Grâce aux données issues de photos et de vidéos analysées par Logiroad, les services de l'Etat et des collectivités locales sont plus efficaces à coût constant ou aussi efficaces à moindre coût. En matière de chaussée aussi, prévenir vaut mieux que guérir. Il y a un million de kilomètres de routes en France et le coût de leur entretien se chiffre en dizaines de milliards d'euros. L'enjeu est énorme.

My angel

L'information en temps réel sur les personnes fragiles, salariés en situa-



Nils Joyeux, de Zéphyr & Borée, porteur du projet du cargo à voile, a remporté la première place au concours startup sur The Bridge.

tions à risque, personnes isolées, âgées, etc. est le champ d'action de My angel qui parle de "sécurité nomade pour tous". La détection d'une situation anormale permet d'agir plus vite et mieux, comme la connaissance précise de ces situations évite les interventions inutiles. Ceci en respectant la vie privée et

sans utiliser les données contrairement aux Gafa (Google, Apple, Facebook, Amazon).

Matlo

Avoir les infos précises en temps réel sous des formats lisibles, donner de l'intelligence aux chiffres est

aussi important que de les collecter. Face à l'explosion du nombre de données à gérer, la question des interfaces est cruciale. D'où l'idée de Matlo de proposer l'utilisation, via un abonnement, d'une plateforme de datavisualisation donnant du sens aux données commerciales, marketing, financières, etc. Comprendre d'un oeil ce qui se cache derrière une montagne de chiffres permet d'allouer ses moyens là où ils sont le plus nécessaires.

Toovalu

Même proposition, mais axée sur les données non financières avec Toovalu et son logiciel de suivi des questions sociales, sociétales, environnementales qui concourent à la performance globale des entreprises. Simplifier les collectes, faciliter les analyses permet par ailleurs de partager ces informations pour mobiliser les différentes parties prenantes, salariés en interne, fournisseurs en externe, etc.

Team Officine

Partager, maître mot des technologies digitales. Team officine est une plateforme dédiée à l'emploi et aux ressources humaines des pharmacies, alliant puissance du numérique et maîtrise des savoir-faire humains donnant confiance. Talents tube a créé une plateforme diffusant les offres d'emplois et les CV en vidéos, ce qui leur apporte une touche d'humanité et une singularité pouvant faire la différence. Teester propose une plateforme de test des produits en vidéos pour faire des consommateurs des ambassadeurs, en les aidant à leur création et en optimisant leur diffusion.

Speech me

La vidéo est aussi le véhicule privilégié de Speech me parce qu'il touche par le côté humain d'un sujet. Grâce à son application, les vidéos sont créées et enrichies d'informations graphiques et textuelles par les salariés voulant transmettre leurs connaissances à d'autres salariés. Dans les entreprises, 70% de l'apprentissage des savoirs se fait



Zéphyr & Borée propose un cargo mu par des voiles rigides et consommant 30% d'énergie fossile en moins.

par "informal learning". C'est ce trésor de l'informel que Speech me fait fructifier, en lui donnant une vertu pédagogique et en permettant sa diffusion. Les plus crédibles pour transmettre une connaissance sont ceux qui la mettent en pratique, pas les formateurs ou experts.

Green spector

Incontournable pour proposer ces services, le digital est aussi un risque majeur si sa consommation d'énergie n'est pas maîtrisée. Sur la pente actuelle, les technologies numériques consommeront en 2030 autant d'énergie que l'ensemble de la planète en 2008 ! Green spector s'attaque au problème par la racine des logiciels des terminaux mobiles. Ses outils permettent d'évaluer et de tester les performances énergétiques d'une application au cours de son développement. Plus elle est frugale au plan énergétique, moins elle fait appel à la batterie du mobile, qui a elle-même moins besoin d'être rechargée. Le nombre de mobiles se chiffrant en milliards, une économie de consommation peut avoir un effet gigantesque à l'échelle du monde.

Le premier client de la jeune pousse a été un groupe chinois, ce qui augure bien de la suite.

Zéphyr & Borée

La frugalité énergétique à performance égale est aussi ce qui inspire Zéphyr & Borée. Son cargo de 110 mètres doté de trois ailes rigides doit consommer 30% d'énergie carbonée en moins, sans dégrader les temps de transports des marchandises. Conçu avec le cabinet d'architecture navale VPLP design, spécialiste des trimarans de course au large, soutenu par un consortium de grandes écoles, le projet promet un retour sur investissement de 3 à 5 ans. De nombreux pas restent à franchir pour que cette intention magnifique devienne réalité. Mais la route tracée est la bonne. Le monde de demain sera différent de celui d'aujourd'hui ou ne sera pas. ■

DL

LUC JACQUET

Comment valoriser l'émotion au profit de l'environnement ?

L'oscar du meilleur film documentaire en 2006 attribué à "La marche de l'empereur" a changé beaucoup de choses pour Luc Jacquet, mais pas suffisamment pour lui permettre de convaincre autant qu'il le souhaite. La notoriété mondiale, les retombées financières lui ont permis de démultiplier son combat contre le réchauffement climatique, fort de sa

**ON NE PROTÈGE BIEN
QUE CE QUE L'ON AIME**

conviction : "On protège bien ce que l'on aime. L'émotion et la connaissance permettent de faire bouger les gens". Ainsi est née l'ONG Wild touch qui soutient et finance des projets documentaires, pédagogiques ou artistiques sur la défense de l'environnement et le développement durable, en recherchant des partenariats, dons et mécénats. Ses films récents, "Il était une forêt", "la glace et le ciel" ont vu le jour grâce à elle.

Il n'empêche. La question des moyens, toujours insuffisants au regard du défi lancé par le réchauffement climatique, reste obsédante pour Luc Jacquet. "On a beau faire des conférences, des films, parcourir le monde, nous ne sommes pas assez efficaces puisque les indicateurs ne sont pas bons". Le système non profit des ONG est plus vertueux, plus transparent, mais il est fragile, trop lié aux aléas de la philanthropie pour que les banques lui fassent confiance. Impossible d'éviter le mode survie permanent, trop "énergivore", constate-t-il. Planter 10 000 arbres est facile à faire financer par



Luc Jacquet va lancer cinq expéditions pour faire bouger durablement les gens en matière de défense de l'environnement.

une grande entreprise, parce que le retour attendu sur investissement se mesure. Rien de tel pour un film destiné à faire bouger les têtes : "comment mesurer le poids d'une idée, l'impact potentiel d'un film ?".

Un système fragile

C'est pourquoi Luc Jacquet veut élargir son terrain de jeu. En valorisant les actions positives et en développant les coopérations avec tous celles et ceux qui agissent concrètement sur le terrain. L'émotion au sortir d'une salle de cinéma c'est bien, l'action concrète au sein d'innombrables associations et réseaux c'est mieux. Cette approche plus terrain et moins box-office, le cinéaste veut la déployer à travers cinq grandes expéditions dans cinq éco-systèmes majeurs : la grande barrière de corail, l'Everest, le delta

du Mékong, l'Artique et la toundra sibérienne.

Luc Jacquet reste optimiste : "les nouvelles générations ont une appétence forte pour ce type de médiation scientifique et veulent donner un sens à leur vie". Il constate en sillonnant le monde que "le terrain réagit plus vite que la société", qu'il existe "un nuage de points fait d'initiative d'individus, d'associations, d'entreprises" et rêve du coup d'une "mise en réseau tout cela". Exemple type pour lui, ce Club des 100 "qui pourrait recenser les actions positives et les partager, les faire se multiplier. "J'ai eu plus de contacts utiles pour mes projets en une semaine à bord du Queen Mary 2 qu'en plusieurs mois à terre", se réjouit-il. L'émotion et la connaissance ont été transmises, l'action des membres du club doit suivre. ■

DL

SAMUEL TUAL

80 dirigeants élaborent un Livre blanc pour l'emploi

Extraits, le temps de The Bridge, d'un quotidien très absorbant, les entrepreneurs ont pu explorer à bord des questions cruciales pour l'avenir du pays. Ce fut le cas de l'emploi via une vaste enquête collaborative, qui a débouché sur un livre blanc.

10 millions de chômeurs et 500 000 emplois non pourvus. A eux seuls, ces deux chiffres résument bien la situation, que beaucoup en France estiment inacceptable. Président du groupe mayennais d'intérim Actual, Samuel Tual en fait partie. D'où l'intention, qui a été la sienne, de saisir The Bridge pour travailler en profondeur et concrètement cette question majeure.

Principaux freins à l'embauche

Dans le cadre de la réflexion prospective sur le monde de demain que le Club des 100 a animée, le groupe Actual a ainsi convié les chefs d'entreprise présents à témoigner sur l'emploi. Il s'agissait de partager ce qu'ils vivent et observent au quotidien dans ce domaine. « Durant 25 ateliers d'une heure, par groupe de 4, environ 80 dirigeants se sont exprimés sur les principaux freins à l'embauche et au développement de l'emploi dans leur entreprise », retrace Samuel Tual.

De ces échanges est née une prise de parole structurée : le Club des 100 et le groupe Actual ont rassemblé la matière recueillie lors des entretiens au sein d'un livre blanc. Organisé en 16 thématiques (mobilités et territoires, école et entreprises, contrats de travail, générations X, Y et...Z, flexisécurité, etc.), l'ouvrage réunit les verbatims des entrepreneurs, le constat établi et, pour chacune des thématiques, des recommandations pour améliorer la situation. « Intégrer plus de formation continue pour donner à chacun un maximum d'employabilité », « envisager la création d'un service entreprise au même titre que le service civique ou militaire » ou « remplacer les seuils par une progressivité des charges et des obligations » figurent au nombre d'entre elles. Trois mois après The Bridge, le chapitre n'est pas clos.



Samuel Tual, président du groupe d'intérim Actual, a envoyé le Livre blanc pour l'emploi au président de la République

Via la diffusion du Livre blanc pour l'emploi – le président de la République, les parlementaires, les exécutifs régionaux et les décideurs économiques l'ont notamment reçu -, cette voix entrepreneuriale est portée à la

**INTÉGRER UNE PAROLE LIBRE
ET DE BON SENS**

connaissance des acteurs concernés. « A côté de ce que travaille l'exécutif, de ce que portent les branches professionnelles, il était essentiel d'intégrer cette parole de terrain, libre et de bon sens, sur la question du marché du travail », dit le président d'Actual. Une brique supplémentaire qui pourra enrichir les débats actuels. ■

MLC

Une traversée fertile pour l'Université de Nantes

Afin d'accroître l'innovation dans l'Ouest, et les compétences en conséquence, les liens entre enseignement supérieur et entreprises se sont resserrés. L'Université de Nantes a pour cela participé à The Bridge. Avec l'émergence, pour elle, de nouvelles collaborations.



L'équipe de l'université de Nantes

Pour ériger demain, les forces s'additionnent. En témoigne l'implication grandissante de l'Université de Nantes, ces dernières années, auprès des entreprises. Avec un certain nombre d'actions menées : résolution de problématiques d'innovation par des chercheurs via la filiale Capacités, création d'un Espace entreprises, tenue de la semaine Université Entreprises, etc.. Lors de The Bridge, parce qu'ils contribuent au futur économique, des responsables universitaires et des étudiants étaient naturellement à bord du Queen Mary 2.

Des échanges sur Batiprint3D

Parmi eux se trouvait Benoît Furet, enseignant-chercheur à l'Université et pilote du projet Yhnova-Batiprint3D, qui a récemment fait couler de l'encre. Dans le cadre du projet, le 17 septembre à Nantes, la partie gros œuvre d'un logement social (95 m² de surface totale) a été en effet réalisée à l'aide d'une



Le robot de Batiprint 3D construit le gros œuvre d'une maison de 95 m².

imprimante 3D robotisée, une première mondiale ! Avec une technologie innovante, conçue par deux laboratoires (LS2N et GeM) et brevetée sous le nom de Batiprint 3D. « Ce projet, dans son ensemble, est mené par un consortium réunissant divers partenaires tels que Nantes métropole et Nantes métropole Habitat, Ouest valorisation, la Caisse

des dépôts, Bouygues, Lafarge, le CSTB, ... », précise le chercheur. Une dynamique partenariale que The Bridge a étoffée. « Dans le cadre des conférences, que nous avons tenues sur divers sujets comme la robotique et la cobotique, l'impression 3D et le bien-être des dirigeants, ou lors de temps forts sur le paquebot, nous avons eu beaucoup d'interac-

tions avec les entreprises, confirme Benoît Furet. Lors d'une soirée organisée par Atlanpole, où j'avais présenté Batiprint en 3 minutes, le PDG du groupe Réalités Yoann Joubert m'a demandé « Qu'est-ce qu'on peut faire pour toi? ». Réponse: « Signer ensemble la construction de 1 000 maisons avec la technologie Batiprint3D ! ». Le soir même, 10 maisons furent signées. Et d'autres rencontres doivent prochainement avoir lieu entre Benoît Furet et les ingénieurs du groupe immobilier. Autre connexion au milieu de l'Atlantique, celle avec Jacques Lefort, président du groupe bordelais IGC qui construit 1 200 maisons individuelles par an... lui aussi intéressé par l'impression 3D et qui est venu de Bordeaux le 19 septembre visiter le chantier Yhnova.

D'autres passerelles

Le directeur de l'innovation de Leroy Merlin a aussi échangé avec l'universitaire. « De plus en plus, l'enseigne de bricolage s'intéresse au DIY (Do it yourself), dit Benoît Furet. De notre côté, nous pourrions aider ses clients à concevoir leur maison en réalité virtuelle et venir, avec Batiprint3D, réaliser le gros œuvre. Pour le reste, ils se tourneraient vers Leroy Merlin. » Au-delà du projet Yhnova, d'autres passerelles enfin se sont créées entre l'Université de Nantes et les entrepreneurs du Club des 100. « L'entreprise bretonne Ijinus, développant des capteurs pour la mesure des niveaux d'eau, a engagé un projet de développement avec des étudiants de l'IUT de Nantes et envisage un dossier de bourse Cifre avec des collègues de Polytech Nantes pour accueillir, dans l'entreprise, un doctorant. Un autre exemple original, est la rencontre avec Alain Têtedoie, PDG de la Fraiseriaie, grand glacier régional bien connu qui nous a proposé un projet de recherche combinant de l'interdisciplinarité de l'université de Nantes avec le numérique du labo LS2N mais aussi la stratégie et l'innovation avec l'IAE... » Autant de collaborations, reflétant cette envie de « co-inventer » demain. ■

MLC

MOMENTS CHOISIS À BORD



Le capitaine du Queen Mary 2, Christopher Wells



Le temps des échanges en atelier



Footing au milieu de l'Atlantique

Les facilitateurs : un

Comment impacter un Club des 100 comptant un grand nombre d'acteurs et de dirigeants aux profils et aux attentes très différents pour qu'ils soient fiers de construire Demain ?

Défi relevé tout d'abord avec la force et la surprise de l'A380, transformant le groupe monté à bord en un ensemble d'acteurs connectés. Défi confirmé avec un huis clos et son effet de levier incroyable. « Ma vie a changé, j'ai eu des échanges avec d'autres dirigeants que je n'aurai pas avec des amis de plus de 10 ans ! » me disait une dirigeante, venue presque contrainte. Enfin, l'intense « 3D émotionnelle » offerte par The Bridge : celle liée à l'histoire et l'histoire de chacun, celle de la compétition sportive, et celle de l'émotion artistique, cet inutile indispensable. Emotion, de la même racine que moteur, mouvement, motivation... la clé qui transforme l'intention en action.

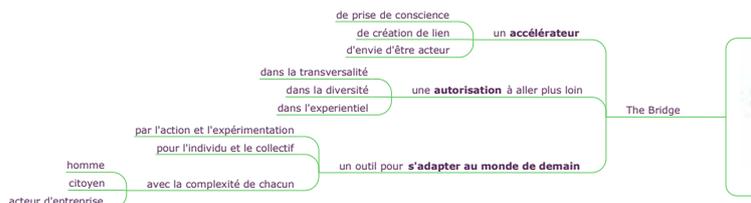
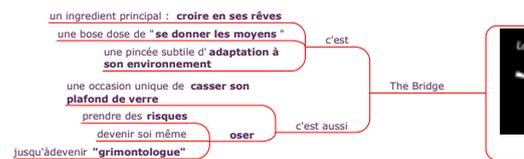
Pour encourager ce potentiel à se projeter vers un monde de demain, à se décaler, à se remettre en cause, à oser et faire vivre ce programme dans un lieu inadapté à priori, il fallait des garants : c'était le rôle des animateurs.

Une équipe multiple

“Corporate for change” qui veulent inventer l'entreprise de demain dans la co-construction et sont convaincus que cela passe par le rêve.

Les 100 “barbares” qui veulent agir concrètement et sainement pour l'humain dans le monde qui change en cultivant l'optimisme. Les animateurs de Germe qui aident à la transformation des managers pour qu'ils soient en avance d'une expérience et acteurs de la transformation de leur entreprise. La Clique du clic, troupe de théâtre d'improvisation, qui capte et révèle le vécu individuel et collectif pour le mettre au service des acteurs en mouvement. Tous ensemble ont partagé l'animation du Club des 100.

Réunis chaque jour à 18h30, ils débriéfaient le vécu dans les conférences et ateliers, partageaient l'évolution des postures, des prises de conscience, des prises de décisions. Et témoignaient de ce que cette expérience a nourri dans leur cœur d'homme, leur responsabilité de citoyen, leur rôle de facilitateur du changement. ■ **CYR DIORÉ**, constructeur du Club des 100 et dirigeant de Coviaé



"j'étais aussi **comme un migrant, qui quitte sa terre natale pour voguer vers des terres inconnues**, avec son lot de questions, sa nécessité de se recentrer, vivre ses rêves plutôt que rêver de vivre"

intégrer dans ma posture d'être aussi **un militant d'un monde de demain positif**

"ma perception a évolué sur la capacité à **envisager un futur plus positif par l'observation des prises de consciences individuelles** progressives vers nos responsabilités individuelles envers notre planète"

"je peux dire qu'aujourd'hui encore, un **rêve qui fait sens**, fédère et rassemble est possible et **(r)éveille l'énergie** de vie et l'émotion en chacun des acteurs"

"il est parfois utile de payer "cher" pour enfin réfléchir entre différents et envisager d'autres possibles"

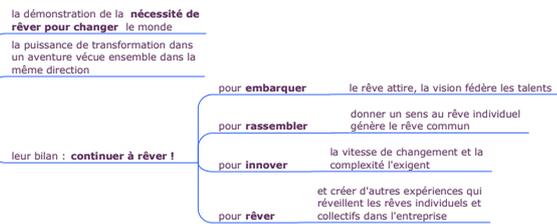
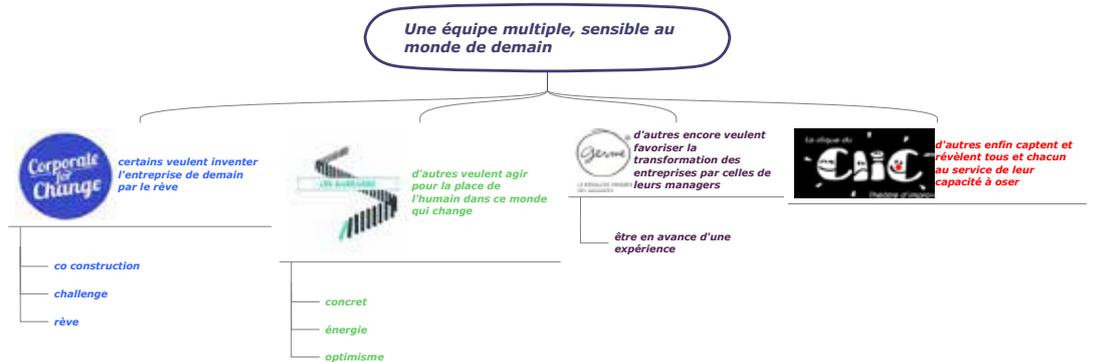
"la révélation vivante de ce qu'un groupe humain peut mettre en œuvre"

la force cohésive des organisateurs, expression puissante du "seul on ne peut rien"

comme l'art est un inutile indispensable, The Bridge a été **un événement inutile, infaisable... indispensable !**



rôle décisif



LE CLUB DES 100
THE BRIDGE

Les animateurs témoignent



WE HAVE A DREAM

Nous rêvons d'une société où le rêve de chacun a une place, où qu'il soit dans l'entreprise ou dans la société. Que chacun ait le droit d'exprimer ce rêve et de se mettre en mouvement pour le réaliser.

Nous rêvons d'une entreprise qui autorise à rêver en dehors des cases et qui permette d'espérer et de rêver un monde meilleur.

Nous rêvons d'une entreprise durable qui considère dans ses actions et sa stratégie l'urgence de s'impliquer dans les principaux défis sociaux et environnementaux de notre siècle.

Nous rêvons d'une entreprise où la joie soit présente et l'enthousiasme moteur de toute tâche.

Nous rêvons d'une entreprise où chacun puisse révéler ses talents et sa créativité et les mettre au service d'une raison d'être qui le porte.

Nous rêvons d'une entreprise à l'écoute des signaux faibles qui obligent à réinventer sans cesse la collaboration entre les métiers, entre les générations et avec l'extérieur.

Nous rêvons d'une entreprise inclusive, qui fait

We Have a dream

CHRISTELLE ON THE QUEEN

« Laissez parler les petits papiers... »

Regard poétique et décalé. Chris, reporter en chair, en os et... en papier. Son petit personnage (créé par la dessinatrice Olli Bioret) a embarqué sur le paquebot géant pour suivre le club des 100. Traversée de l'Atlantique en catimini pour une aventure Maxi.



23 juin. 9h.
yessss !
Convocation Grue Titan.
Hangar à Bananes.
En route pour l'aventure, direction Cherbourg. Jamais été aussi contente de prendre le bus moi !



24 juin. 14h.
Classe. L'arrivée du Queen Mary 2 à Saint-Nazaire dans la forme Joubert... Paie ton créneau XXL ! Sur les quais bondés comme sur le pont du paquebot, à bâbord comme à tribord, chacun retient son souffle. Manœuvre réussie = acclamations + larmes.



25 juin. 19h. Whouaaah « THE TOP » départ. C'est Noël ! Le spectacle est partout, on ne sait plus où regarder. Dans les airs, sur l'eau, à bord. 360 degrés de bonheur. A cet instant, on est juste tellement heureux. Sensation puissante de se sentir vivant et terriblement privilégié. Autour de nous, des milliers de bateaux suiveurs, les ultimes magnifiques sur la ligne de départ, le soleil qui nous réchauffe, la foule sur les quais, et à bord, alors que retentit le coup de canon, en direct sur les grandes chaînes de tv, nous voici, coup de grâce, survolés par l'A380 ! Cris de joie. **Pouhaaaa un truc de malaaaade !** Pour nous remettre de nos émotions, le QM2 nous invite à la cafétéria king's court (le « Flunch » pour les intimes) pour un buffet spécial régates : caviar et queues de homard, fontaine à chocolat ; le tout à volonté... ça frise l'overdose !



26 juin. 15h. Alléluia ! Tous ensemble. S'accorder. A la répète, ma voisine n'est pas là pour rigoler. Cela fait 30 ans qu'elle chante dans une chorale, alors, lire une partoché, elle connaît. Je sens bien que Jean-Christophe Spinozzi est sympa mais un peu trop rock n'roll pour elle parfois. Tant mieux si le chef d'orchestre s'emmêle les baguettes, parce que moi perso, je suis un peu paumée et bien incapable de savoir si je suis amazing grace alto, ou going home soprano...



28 juin. 7h. Et bim ! J'ai encore oublié de changer d'heure. Il est 6h en fait. Pfff. Fichue 25^{ème} heure ! Point positif, je suis à l'heure pour tester l'Aïkido. Faute de retrouver Bertrand Robert sur le pont (fermé pour cause de mauvais temps), me (re)voici sur le dance-floor au fameux G32 (quitté quelques heures auparavant) et transformé en « atelier d'improvisation ». Franche partie de rigolade, où je me retrouve dans un tableau surréaliste commenté par le commissaire-priseur de chez Drouot (véridique) et l'expert Philippe d'Iribarne himself qui se découvre à 80 ans une passion pour le théâtre d'impro.



27 juin. 18h. Ha ! ma cabine. Au bout du 3^{ème} jour seulement, je finis par la retrouver sans me tromper de couloir et à repérer l'avant de l'arrière du bateau. Ouf! Souffler 15 minutes, avant de repartir au cocktail du commandant. Les interviews, les conférences s'enchaînent. Ce n'est pas une croisière, c'est un marathon ! S'allonger sur ce matelas divin aux oreillers les plus moelleux de la terre et regarder à la télé le journal de bord retransmis en direct. Avec tout cela, j'ai presque oublié qu'il y avait une course de bateaux à voile !



29 juin. 18h. Plouf ! Last day. Certain comme moi auront passé la semaine sans voir la couleur d'une des 5 piscines. Les retardataires s'empressent de tester le jacuzzi ou la pistoche dont Maximilien, qui nous a concocté ce programme de dingue.



1^{er} juillet. 6h. Clac, clac-clac. Bruit simultané des milliers d'appareils photos, téléphones. Selfies, photos, vidéos. Immortaliser l'incroyable spectacle de la nature. Un lever de soleil exceptionnel et flamboyant pour notre arrivée grandiose à New York. Nos cœurs chantant vibrent à l'unisson devant la statue de la liberté. What else ?

Club des 100

Karen Hugé
Dirigeants Responsables de l'Ouest - DRO - ...
il y a 3 mois

Le talent
Le cœur
La générosité
Vous nous avez tous rendu raide dingue de vous
Chapeau Monsieur Spinozi



H. de Saint Vincent
@H_dSV

#TheBridge : quand tu assistes à une conf #Blockchain & que l'intervenant s'arrête pour dire : regardez des dauphins ! #Magique #clubdes100



06:54 - 26 juin 2017

3 Retweets 14 J'aime

The Bridge 2017, Maddyne, Maximilien Fouer et 5 autres

Club des 100

Norbert Friant
Team Leroy Merlin Ouest - Responsable Nu...
il y a 14 jours

Début de l'édito : L'attitude individuelle collective face aux technologies. Besoin de faire ensemble ! 🤝



6

Club des 100

Thierry Leboucq
Greenspector - Dirigeant
il y a 3 mois

le Team "j'irai dans ta cabine" est passe chez Vincent GAUTIER



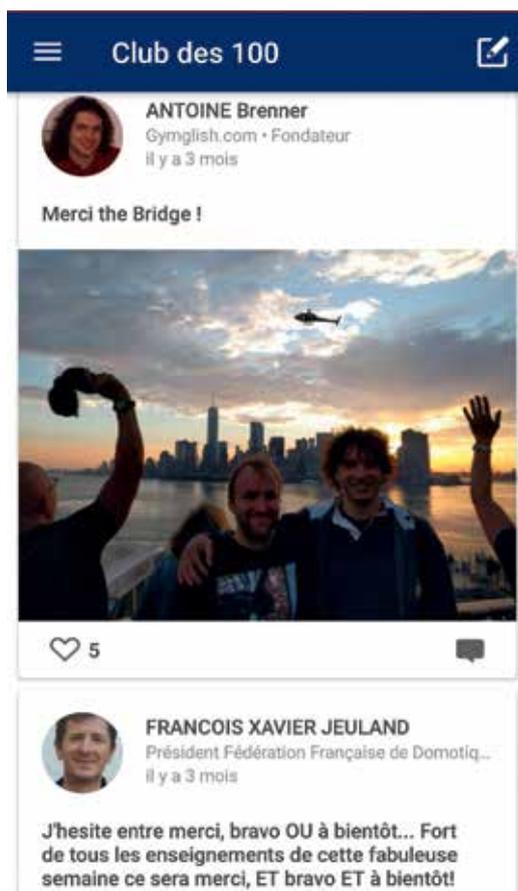
Vincent GAUTIER nous ouvre sa cabine S203. Vincent est passionné de mer, de voile et de peinture. Pas étonnant qu'on le retrouve à nous réaliser des aquarelles, des croquis qui mélangent toutes ces aspirations. Avocat de profession, il défend sur le Queen Mary 2 la singularité d'être très en retrait de la vie animée et du programme de conférences, et cultive la discrétion pour être plus proche de ses œuvres, des correspondances entre son univers créatif et les paysages d'Infini de l'océan. Le renouvellement est dans sa voie quand il nous parle, tel un sage, de sobriété heureuse et de décroissance. « Cette société ne me satisfait pas vraiment ». Un retour vers plus de nature, une décroissance même sans des motivations profondes pour nous remettre plus de simplicité et d'humain dans notre société de consommation.

Une croisière au signe des arts en définitive; un rêve d'enfants que ce voyage qu'il aimerait faire un jour sur un voilier, et pourquoi pas sur une mer déchaînée pour sentir les éléments et la force de la vie.

La cabine dans laquelle nous sommes est silencieuse. Vincent nous offre un recueil de textes poétiques accompagnant les aquarelles parcourant la ville de la Rochelle. « Réverie d'accès à la Rochelle ».



2



ILS ONT DIT

Ce qui m'a le plus marqué ? la proximité entre voyageurs, pas de barrières, de préséances. Contacts faciles et toujours enrichissants. Revers de la médaille, nous n'avon pas profité de la mer, des ponts extérieurs. J'ai aimé les plénières d'ouverture plus que les conférences en elles-mêmes : les sujets sur le RSE, le digital, les religions....

DANIEL ROBIN / EDYCEM

Je retiens une traversée extraordinaire, l'ambiance générale à bord, la sérénité qu'il en ressortait, la disponibilité et le partage de l'ensemble des personnes. J'ai suivi mes centres d'intérêts sur l'écosystème et l'environnement. Cela a renforcé mes convictions et les conférences m'ont apporté de nouveaux éléments qui me permettent d'étayer mes propos.

PHILIPPE FAVREAU / RESSOURCES MUTUELLE ASSISTANCE

J'ai changé d'avis en prenant encore plus la dimension d'urgence qui s'impose à nous pour activer des changements draconiens dans nos comportements au regard de l'impact écologique. Oui cette traversée nous a conforté dans nos actions. Soit nous nous conformons à la législation pour être acteur du changement, soit nous devenons révolutionnaire et avançons à marche forcée. Ce ne sera certainement pas politiquement correct, car au regard de l'urgence, une attitude molle risque de ne pas suffire!

FRANÇOIS-XAVIER LESOT / MAISON HEBEL

De cette croisière, il ressort un esprit de « L'Ouest » très positif qui veut porter un certain progrès avec une force collaborative affirmée, c'est certainement sur ce point que je m'appuierai. Pour l'entreprise, cette croisière va nous permettre d'avancer différemment avec nos collaborateurs et clients. Nous voulons mettre un place une offre pour les plus démunis, ceci en concert avec un autre acteur avec qui j'ai eu l'occasion d'échanger sur un atelier. Un regret : un programme dense n'offrant pas de véritable espace de respiration.

GÉRARD CHARRIER / GROUPE HERIGE

VU DANS LA PRESSE



Patricia Brochard, coprésidente de Sodebo : « Nous voulons intégrer les nouvelles générations au cœur de nos réflexions. »

La Lettre API - 6 juillet 2017

The Bridge : le monde de demain se lève à l'Ouest

Les dirigeants de 250 entreprises, de tailles et de métiers très divers, viennent de traverser l'Atlantique de Saint-Nazaire à New York sur le Queen Mary 2. Ils ont passé leurs journées à plancher sur « le monde de demain ». En parallèle, les trimarans Sodebo, Actual, Macif et Idec ont régalé en Atlantique nord jusqu'aux pieds de Manhattan, cent ans après que les premiers soldats américains ont fait le chemin inverse pour défendre la liberté aux côtés des Français et des Anglais. Montée pour leur rendre hommage, « The Bridge » fut cette idée folle mais pleine de sens, la recherche d'un avenir meilleur, des images à couper le souffle, une énergie collective incroyable.

Au terme de ce séminaire inédit sur l'océan, les participants ont manifesté leur désir de ne pas en rester là en posant des questions. Comment transmettre cette énergie au-delà de ceux qui étaient à bord ? Comment « cristalliser » les contenus, les partages d'expériences, garder le lien ? Comment retrouver un jour un « campus » mettant à l'abri du monde pour réfléchir avant de s'y replonger. Comment pérenniser cette expérience pour « agir localement, sur nos territoires ». Ils ont proposé de créer une plateforme collaborative, une chaîne youtube, des formats de rencontres reliant prospective et actions concrètes.

Beaucoup ont aussi pris conscience du substrat géographique et culturel qui les relie. Ce grand Ouest français et européen, qu'incarneront ceux qui ont permis à Damien Grimont * et son équipe de monter « The Bridge », les Sodebo, Actual, Keran, CIC Ouest et bien d'autres. Si la suite est à imaginer, l'envie de poursuivre et les conditions de futures réussites sont déjà là.

■ Dominique Luneau

* Navigateur, dirigeant de l'agence Profil grand large à Vannes.

Ouest-France - 1^{er} juillet 2017

Sodebo place les jeunes au cœur de l'entreprise

« The Bridge et le club des 100, nous l'avons vraiment préparé très en amont pour que le groupe Sodebo puisse en tirer le meilleur pour le futur. » Patricia Brochard, coprésidente de Sodebo, mais aussi présidente du collectif des ultims, a demandé à ses managers de sélectionner les thèmes qu'ils souhaitaient creuser lors du séminaire. « Nous avons une quinzaine de cabines, donc 30 places. Pour nos collaborateurs, nous avons tiré au sort. Production marketing, communication, les différents services ont été représentés. » L'entreprise a aussi invité des consommateurs et des clients comme une Fondation dans la recherche médicale, Genavie.

Chaque jour, les participations aux ateliers et conférences ont donné lieu à des résumés en fin de journée. Avec l'objectif de restitution aux équipes restées à terre. « Nous avons aussi lâché prise dans cet espace déconnecté du temps. On a laissé une part à l'inattendu bien évidemment. » (...)

« L'entreprise de demain ce n'est pas faire évoluer le groupe d'aujourd'hui vers demain, mais laisser les jeunes nous montrer le chemin et les accompagner. » Un postulat qui va se décliner en différents projets. Sodebo souhaite mettre sur pied une vraie école interne dans les années à venir. Il faudra aussi trouver des solutions innovantes pour résoudre les questions de recrutement. « D'où cette nécessité d'intégrer les nouvelles générations au cœur de nos réflexions très amont. »

■ Elisabeth Bureau

ILS ONT DIT

Journal des Entreprises **Édition Loire-Atlantique-Vendée - 7 juillet 2017**

« J'ai rencontré des gens que je n'aurais jamais eu l'occasion de rencontrer autrement. J'ai vu Roland Beaumanoir, PDG du groupe du même nom, écrire un édito pour son entreprise tellement il était secoué par ce qu'il avait entendu (...). Dans le cadre confiné du bateau, les langues se délient, l'expression est riche et libre. J'ai l'impression de revenir avec beaucoup plus de clarté et avec des outils qui vont m'aider dans la gestion de mon entreprise au quotidien. »

Laurent Stephan, dirigeant de 4 Mod Technology

« Nous avons pris conscience que l'on peut sauver le monde et que nous avons en chacun de nous les ressources pour le faire. Il émane de ces échanges une philosophie profonde, humaine et généreuse. Ce voyage nous a offert à tous la capacité de nous arrêter un temps pour réfléchir ensemble au monde de demain. (...). Cette croisière donne le courage d'avancer et de prendre les décisions nécessaires. L'énergie soulevée par ce voyage est incroyable ! ».

Myriam Seroux, co dirigeante de Conversens

« C'est l'occasion de croiser les regards d'entreprises de différents secteurs d'activité et avec des experts dans les sciences humaines : philosophes, sociologues, anthropologues... C'est aussi l'occasion de rencontrer de façon informelle, des gens qu'on ne rencontre jamais. J'ai eu le sentiment d'appartenir à un territoire, celui de l'Ouest de la France. C'est porteur de sens, de valeurs, cela donne envie de faire des choses ensemble. Cela vaut tous les séminaires que l'on peut organiser. Je n'en connais pas qui réunisse autant de chefs d'entreprise autour d'une table. »

Christian Guellerin, directeur de l'École de Design de Nantes

« Cette croisière m'a fait découvrir l'intensité des solidarités territoriales, un tissu économique très vivant et que les PME régionales ont un horizon international. Ce voyage a resserré beaucoup de liens entre entreprises, universités... C'est une expérience unique et une grande réussite. »

Alain Supiot, fondateur de l'IEA de Nantes et professeur au Collège de France

« La traversée a été fantastique et studieuse. Ce qui ressort, c'est l'esprit de bienveillance qui régnait sur le bateau, chaque personne était enthousiaste et à l'écoute. Cela a permis des échanges constructifs. Il y a eu une prise de conscience générale sur le fait d'inscrire nos actions dans l'avenir et que chacune de nos décisions a un impact sur le monde de demain. En tant que startup en hyper-croissance, les échanges nous ont permis de prendre du recul sur notre activité et de réfléchir sur les décisions importantes de notre développement pour les semaines et mois à venir. »

Julien Chevalier, dirigeant de la startup Teester

« J'ai eu l'impression de partir un mois alors que la traversée n'a finalement duré que 5 jours, (...) de vivre une expérience unique. C'était très intéressant de rencontrer des personnes qui étaient plutôt positives et confiantes sur l'avenir et l'évolution du monde. »

Jérôme Poulain, dirigeant de MStream

La traversée a été un moment suspendu qui a permis des interactions en 6 ou 7 jours, habituellement réalisables en 6 ou 7 mois. Cela a été un parcours initiatique avec des rencontres plurielles. Le collaboratif devient la clé dans notre société. J'ai réalisé que la prise de recul est impérative, elle doit être fréquente et même provoquée régulièrement.

SYLVAIN ROGER / PREFA-TECHNICOF

j'en retiens le côté positif des gens sur le bateau, l'énergie qui en ressortait, et la multitude des contenus où chacun trouvait son compte. Grosse ou petite entreprise, nous n'avons pas des soucis identiques. Je vais m'atteler à mettre en phase les différentes générations dans ma société.

CHRISTOPHE TERRIEN / PREVIEW

La qualité des échanges à bord fut surprenante et le fait que des « grands patrons » se mélangent finalement facilement avec des chefs d'entreprises de TPE voire de TTPE pour partager leurs expériences de manière très simple et bienveillante. The Bridge m'a fait prendre du recul sur ma manière de diriger mon cabinet.

YANN CASTEL / AVOLENS AVOCAT ASSOCIÉ

Chaque jour j'ai appris quelque chose. J'ai noté les phrases les plus marquantes et les idées qui ont raisonné en moi, comme par exemple : « Faire confiance aux générations futures, elles ont grandi avec d'autres repères » ; « Si on nous dit c'est impossible, il faut précisément travailler le sujet » ; « Ne pas se concentrer sur le savoir, mais l'importance du faire » ... J'essaie aujourd'hui de les partager avec mes collaborateurs et mes associés.. Je regrette de ne pas avoir embarqué avec plus de membres de mon conseil d'administration.

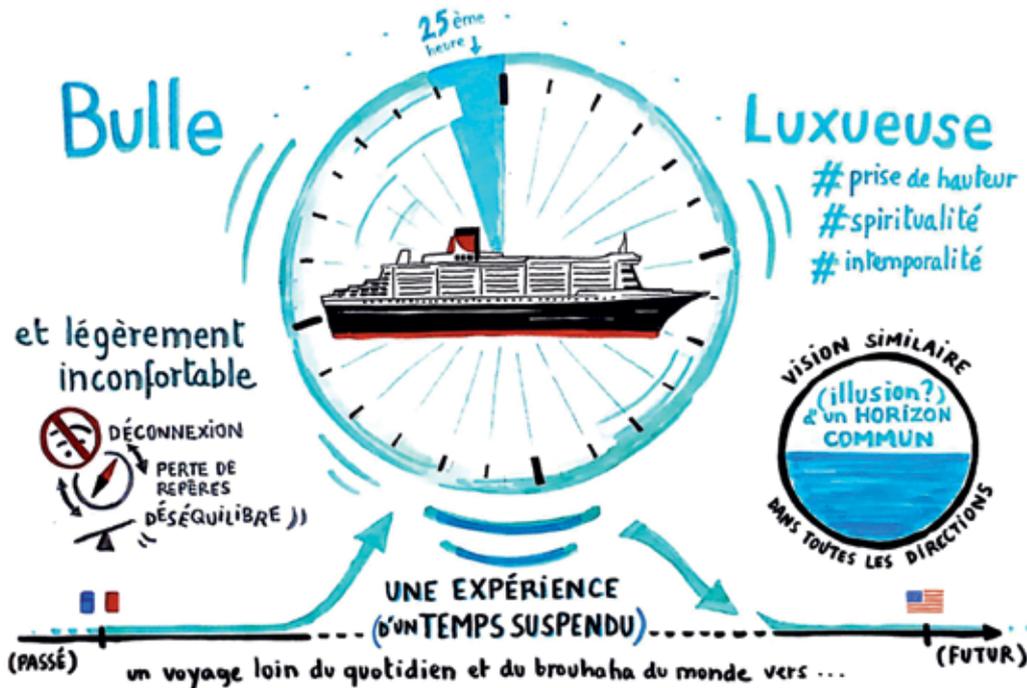
LAURENCE VERNAY / TGS AVOCAT

Le niveau de conscience général relatif à la préservation de notre environnement et la recherche de sérénité et de bien-être m'a donné envie de mettre en œuvre tout de suite les idées qui vont dans le sens du progrès responsable. J'ai aussi beaucoup appris sur les méthodes participatives. Depuis, nous organisons des réunions collaboratives sur tous les sujets qui nous semble aller dans le sens du progrès : changement de comportement vers la génération Y, traitement sélectif des déchets dans chaque bureau, mise à disposition de vélos électriques au personnel, un catalogue produit 100 % eco responsable, avec des alternatives écologiques pour tous les produits d'amélioration de l'habitat...

NORBERT LE MENELEC / NÉOVIVO

Dessiné en live par Mai-Lan

Dessinatrice free-lance depuis 10 ans, Mai-Lan aime observer les gens et croquer les tendances et modes de vie. Elle pratique le live-sketching (dessin en direct) pour animer des événements. Embarquée à bord du QM2 comme facilitatrice graphique, elle a «croqué» le Club des 100. www.mai-lan.fr



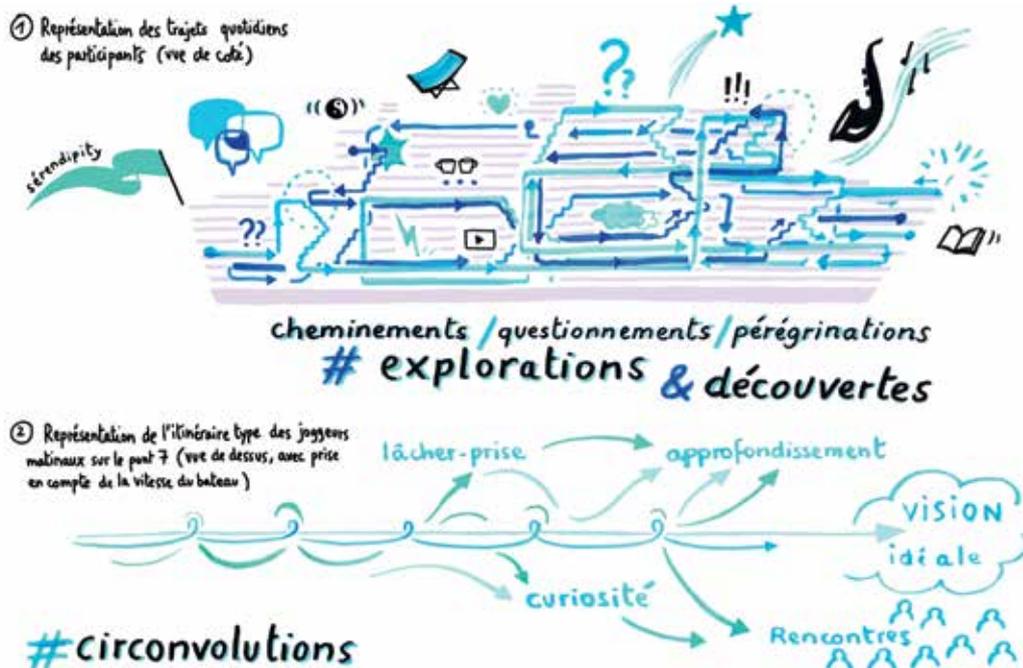
LA BULLE :

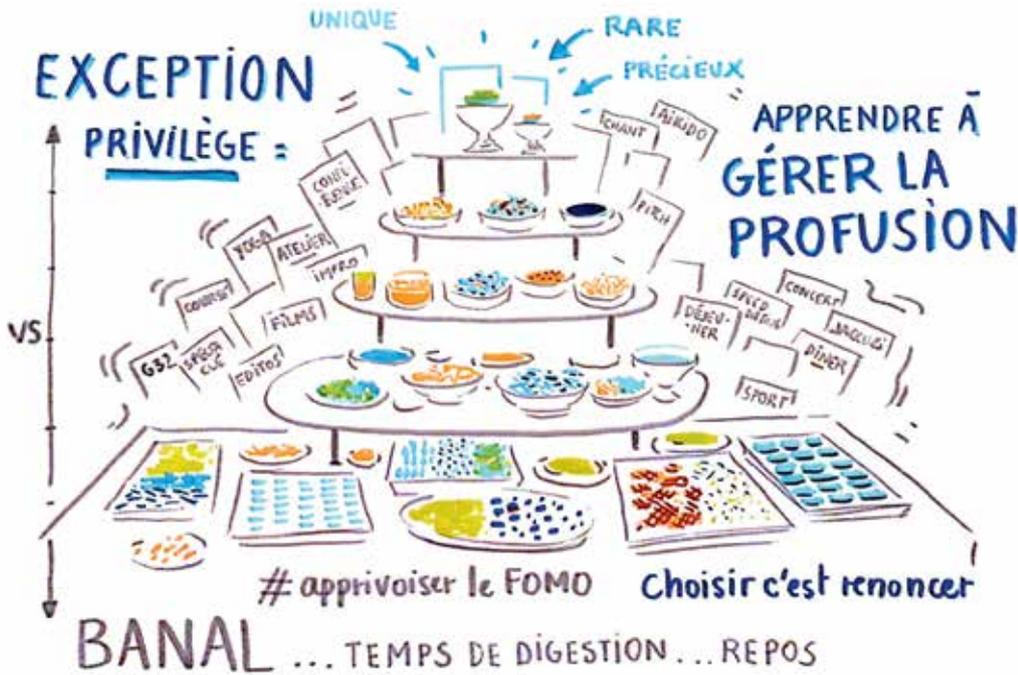
« La traversée de Saint-Nazaire à New York a duré six jours avec chaque soir la particularité pour les passagers de bénéficier d'une vingt-cinquième heure #magique ! Ce visuel cherche à retranscrire la sensation étrange de vivre une semaine en vase clos, dans une bulle déconnectée des réseaux et du monde réel, dans un lieu et un temps suspendus. »

LES

CHEMINEMENTS :

« Ce dessin donne à voir tous les cheminements et explorations effectués par les participants tout au long du séminaire : les déplacements physiques assez nombreux au quotidien et obéissant à des logiques complexes offrent une bonne analogie des progressions mentales et intellectuelles de chacun :-> »





EXPÉRIENCE DU PRIVILÈGE :
 « Cette illustration représente le riche buffet auquel les participants avaient accès en permanence. Il symbolise l'offre incroyablement riche offerte aux passagers de vivre des moments d'exception : voir passer au dessus de sa tête un airbus 380, déguster du caviar au milieu de l'océan, admirer des baleines, assister à des conférences inédites, rencontrer des personnalités inspirantes... Paradoxalement, ce luxe s'accompagne de la nécessité de choisir, de sélectionner l'expérience que l'on souhaite vivre et donc apprendre à apprivoiser le sentiment de "FOMO" (Fear Of Missing Out = angoisse de rater une occasion, un événement ...) »

RETOUR À LA RÉALITÉ :
 « Ce visuel montre qu'après avoir partagé la même bulle, chaque participant repart avec un élan et une inspiration nouvelle – symbolisés par un ballon plus ou moins gros et gonflé selon les différents niveaux de moyens et d'ambitions. Il appartiendra à chacun d'en prendre soin et de préserver son engagement, de prolonger les rencontres et les apprentissages amorcés sur le bateau. »





paroles **d'EXPERTS**



ERIC ALLODI

« Le monde de demain nous ressemblera »

Gandhi le disait déjà : « Sois le changement que tu souhaites voir dans le monde ». N'est-il pas incroyable de penser que ce petit bonhomme d'1m50, vêtu d'un simple pagne et armé d'un rouet, a fait plier tout un empire et a unifié un pays de plusieurs centaines de millions d'habitants sans la moindre violence. Quand on voit l'état du monde on en déduit qu'il est majoritairement issu d'egos individuels et collectifs, où les motivations personnelles et court-termistes prennent le pas sur nos plus belles aspirations. Indifférence à la détresse humaine, guerres et terrorisme, violences sous toutes ses formes, exploitation animale, consommation effrénée des ressources, ... sont les expressions d'un manque aigu de conscience. Une révolution s'impose donc ! Mais pas une révolution politique, ni même écologique ; mais une révolution intérieure, la plus difficile, celle qui nous demande de renoncer à notre ego et d'accéder à un Sens d'agir et un Sens d'être plus profonds. C'est ce que permet la méditation. Comme le disait Malraux, « Le 21^e siècle sera spirituel ou ne sera pas ». Par ailleurs, le monde est de plus en plus complexe et sa vitesse de changement s'accélère. Il doit faire face à des problèmes globaux comme le dérèglement climatique, la surpopulation, la raréfaction des ressources, ... mais aussi à l'émergence d'enjeux délicats comme l'Intelligence artificielle ou les biotechnologies.

Agir en intelligence collective

Or personne ne peut résoudre de tels problèmes seuls. Il faut s'unir, entre personnes et entre nations, il faut agir en intelligence collective. Là encore, seul le dépassement de nos egos nous permettra de dépasser nos divisions et d'apporter des solutions collectives, riches de nos diversités et de nos talents. Pour cela des méthodologies d'intelligence collective existent, comme le World Café, pour la créativité, ou la Sophocratie, pour la gouvernance.

Enfin, le monde et l'économie de demain devront être circulaires. Nous vivons dans un monde fini et, à moins de coloniser Mars, il nous faut changer rapidement notre mode de production et de consommation linéaire (j'extrait – je fabrique – je consomme – je jette). Il faut imiter la nature, dans laquelle la notion de déchet n'existe pas et où tout est ressource, en constituant des écosystèmes d'acteurs dont la coopération sera source de création de valeur et d'impact positif pour les êtres vivants, la planète et notre culture. C'est la philosophie du Cradle to Cradle, l'économie circulaire à impact positif. Il est donc temps pour l'humanité de sortir de son adolescence, d'élever son niveau de Conscience et d'accéder à une maturité ancrée dans une sagesse libre des egos qui permette de mettre en œuvre des solutions dont la plupart existent déjà. The Bridge et le Club des 100 constituent des catalyseurs indéniables de ces nouveaux potentiels, mais le choix revient à chacun d'entre nous, et il révélera qui nous sommes... ainsi que le monde de demain.



BIO EXPRESS

Conférencier et consultant international, expert en éco-innovation, en Cradle to Cradle, en intelligence collective, en mindfulness et en gouvernance libérée, Eric Allodi a co-fondé la société de conseil Integral vision et l'agence d'économie circulaire Epea Paris. Inspirateur et animateur du Forum international de l'évolution de la Conscience et co-organisateur du Festival annuel de la méditation, Eric Allodi met également 20 ans de découvertes spirituelles au service d'un monde meilleur.

MATHIEU BAUDIN

« Demain est déjà là »

Cette bonne nouvelle nous est rapportée par les conspirateurs positifs, ces explorateurs de mondes qui imaginent demain à l'aune de ce qu'il pourrait être de mieux. Des audacieuses et des audacieux convaincus que les tumultes du temps ne sont pas le signe d'une tempête qui passe mais bien celui d'un changement de civilisation qui s'installe. Des acteurs du changement qui montrent tous les jours un peu plus par leurs disruptions incessantes et fécondes que si un autre monde est peut-être possible, un nouveau regard au monde est déjà là.

Un territoire d'inventions

Si l'on prend le temps de recueillir leurs récits de voyages, comme le roi Henrique du Portugal le faisait avant que ne vienne le temps de Magellan, on peut apprécier les convergences, les recoupements et voir ainsi s'esquisser devant nous la vaste étendue du champ des possibles. Biomimétisme,

transition écologique, empowerment digital, open éducation, entrepreneuriat social, économie du partage, finance collaborative, mouvements citoyens, arts positifs... autant de territoires de réinventions d'un nouveau monde qui s'annonce.

Une cartographie enthousiaste d'une réalité qui pousse, germinatoire et créative, audacieuse et... déjà là.

Alors comme au temps des découvertes, c'est le moment de participer à l'aventure en incubant le Monde d'après. Ecoutez le bruit de la forêt qui pousse plutôt que celui de l'arbre qui tombe. Accueillez ces voyageurs non pas comme des utopistes synonymes d'impossible mais comme des résilients porteurs d'une partie de la réalité de demain. Si vous avez les moyens, affrêtez le Queen Mary 2 ou, encore plus écologique, un beau trois mâts pour dépasser l'existant. Si vous n'avez que votre courage, ce qui n'est pas la moindre des valeurs, choisissez une embarcation plus modeste, car cela tombe bien, une coque avec une voile cela s'appelle un Optimist.



BIO EXPRESS

Mathieu Baudin est le fondateur et le directeur de l'Institut des Futurs souhaitables, une école de la "Réinvention" dont l'objectif est la diffusion libre des nouveaux savoirs pour réhabiliter le temps long dans les décisions présentes et d'inspirer le débat public de futurs souhaitables. Entouré d'une équipe d'une centaine d'experts et d'artistes, il organise et anime des explorations intellectuelles ou LabSessions pour mieux se repérer et se projeter dans le monde de demain.

CARLEEN BINET

« Comment devenir Napoléon et éviter Sainte-Hélène »

La morphopsychologie étudie la corrélation entre l'évolution de la personnalité et celle du visage. Voie royale pour comprendre les autres et soi-même et ajuster sa communication à son interlocuteur, quel que soit son pays d'origine. Ici, elle interprète la personnalité de Napoléon, dont on peut lire les traces de son histoire sur son visage.

Surveiller les angles morts

Qu'on l'aime ou non, Napoléon est le Français le plus connu au monde. Ce jeune Corse de 26 ans s'est couronné Empereur de tous les Français en l'espace de 6 ans. Mais ensuite, tel Icare, a chuté dans la mer des regrets 11 ans plus tard. Tout ambitieux ne risque-t-il pas le même sort ? Les ressorts de son ambition proviennent

de son affectivité et de son tempérament plus que de son courage et de son intelligence. Ce qu'il prenait pour des « défauts », sa sensibilité et son anxiété, furent les moteurs de sa réussite. Il les surcompensa en aiguisant sa stratégie prospective, sa séduction envers les hommes et une réactivité réalisatrice inconnue en politique. Mais ensuite qu'est-ce qui fait que cette machine à gagner devint une machine à perdre ? Les qualités pour conserver le pouvoir sont souvent inverses de celles qui ont permis de le conquérir. Sa volonté de puissance s'est exacerbée par le cocktail vicieux du pouvoir. Ce fut auto-sabotage tragique. Les ressorts d'une hygiène de vie permettant au dirigeant de surveiller ses angles morts sont ensuite étudiés pour éviter le sort d'Icare.



BIO EXPRESS

Née aux Etats Unis, ayant vécu au Brésil, Maroc, Espagne, Mexique et Venezuela, spécialiste de la communication non-verbale, Carleen Binet accompagne de nombreux dirigeants dans leurs négociations internes ou externes et internationales. Passionnée par le potentiel inexploité des personnes, elle aide les cadres dirigeants à développer et exploiter leurs ressources et à repérer les freins inhibiteurs qui bloqueraient leur réussite grâce à sa formation en neuropsychologie, coaching, psychanalyse et morphopsychologie.

WALTER BOUVAIS

« Soyons les entrepreneurs du Nouveau monde »

Les ressources naturelles s'épuisent. Les modèles de production et de consommation nourris aux ressources fossiles épuisent la planète et mettent en danger la santé des hommes. Une frange de la population mondiale peine à accéder aux biens et aux services de base. Cet état de fait menace la paix et questionne la finalité du projet humain.

Fort heureusement, le génie humain nous rend capables de grandes choses. Nous sommes capables d'inventer des sources d'énergie peu émettrices de gaz à effet de serre, économiquement soutenables, créatrices d'emploi. Nous sommes capables de développer un modèle d'agroécologie moderne, pour nourrir 9 milliards de terriens. Nous sommes capables de bâtir des quartiers et des villes intelligents et résilients. Nous sommes capables de créer des circuits courts, avec l'aide d'outils numériques impensables il y a encore peu. Nous sommes capables de mettre la science des données et les algorithmes au service du bien commun. Nous sommes capables, en somme, de comprendre les limites de notre monde et de travailler avec succès à sa renaissance. Nous sommes capables de le faire en croisant les expériences, les savoirs, les innovations sociales, écologiques, techniques, économiques et culturelles.

Réinventer notre quotidien

Le défi est immense. Avec l'Accord de Paris sur le climat, dont le président de la République française a redit l'importance, il nous faut ainsi « décarboner » l'économie. Et pour ce faire, nous avons devant nous un peu plus d'une génération : l'objectif est fixé à 2050 au plus tard. Dans ce monde de demain, nous devons avoir réinventé notre quotidien, pour nous déplacer et nous chauffer sans pétrole, pour manger bon et sain, pour vivre ensemble en paix et faire de la planète un lieu de vie et de projets, pour celles et ceux à qui nous transmettrons le flambeau. Quel défi !

Il se trouve, précisément, que les entrepreneurs sont avant tout des femmes et des hommes de défi. L'expérience The Bridge l'a démontré à sa façon. Rêver très fort, se fixer un cap, réunir des talents, innover, emmener une équipe, des clients, des fournisseurs, bref, tout un écosystème, pour réaliser un rêve : n'est-ce pas, au fond, cela, l'ADN des entrepreneur-es ?

D'illustres réussites, comme celle d'Yvon Chouinard, fondateur de Patagonia, ou de Bertrand Picard, fondateur de Solar Impulse, peuvent nous inspirer, pour engager sans crainte nos entreprises dans la civilisation post-carbone. C'est, peut-être, le plus grand et le plus beau défi de tous les temps.

Il vaut le coup d'être entrepris.



BIO EXPRESS

Entrepreneur, Walter Bouvais accompagne le développement de projets marchands et non marchands à impact sociétal, au croisement des révolutions écologique et numérique. Auteur et conférencier, il partage sa passion sur le rôle-clé de l'innovation dans la construction du bien commun. Journaliste économique devenu éditeur, il a fondé en 2003 et dirigé jusqu'en 2016, Terra eco, magazine francophone de référence sur les transitions. Il est également administrateur du « 1 % pour la planète » France.

LOUIS-JEAN CALLOC'H

« Le bien-être en entreprise, un activateur de fidélisation des talents »

Depuis 1970, le système managérial a explosé sous les coups de la crise pétrolière, de l'ouverture des marchés, de la financiarisation, des fusions, ...

L'entreprise assurait protection et avantages sociaux à ses employés en échange de leur fidélité et de leur loyauté. C'était déjà une forme de prévention et de protection sociale «paternaliste».

Aujourd'hui, l'entreprise est centrée sur le client et doit répondre à la transformation digitale qui percute tous ses modèles et à l'évolution tout aussi importante du rapport au travail des nouvelles générations. Ainsi, si la confiance, la transparence et la solidarité restent des valeurs importantes, de nouveaux vocables apparaissent : ubérisation, empathie, résilience, algorithmes, morale.

Nouvelle gestion RH

Par ailleurs, la réglementation vient renforcer la responsabilité de l'employeur sur la santé de ses salariés (Accord national interprofessionnel, responsabilité en matière de risques psychosociaux, etc...).

Après des politiques plus obsédés par la sauvegarde de l'emploi que par la souffrance au travail, se fait jour chez les managers une nouvelle gestion RH, basée sur le dialogue et la confiance, dans le co-partage d'un engagement simple et transparent pour tous.

Par ailleurs l'entreprise est localement de plus en plus perçue comme l'acteur économique et promotionnel de son territoire. Là où les habitants sont directement sensibles à sa lutte pour la qualité, pour la croissance, pour la sauvegarde de l'emploi mais aussi pour celle de l'environnement individuel et collectif.

Face à ces changements, le bien-être en entreprise ne devient-il pas naturellement un nouveau marqueur de santé et un activateur de fidélisation des talents ?

Dans ce cadre, les NTIC ne sont-elles pas un atout pour faciliter l'accès à la prévention, au bien-être, à la santé et même aux soins ? Sur les temps de vie personnelle comme professionnelle ?

Pour répondre à tous ces nouveaux enjeux de prévention et de bien-être, quels seront les acteurs légitimes demain ?



BIO EXPRESS

Le docteur Louis-Jean Calloc'h est un expert indépendant, consultant pour le groupe Harmonie Mutuelle en entreprise, santé, technologie et fonctionnement.

ARNAUD CHAIGNEAU

« L'inconfort permet d'innover »

[moonshot] : littéralement, il s'agit d'envoyer un vaisseau sur la lune. Dans un contexte technologique, ce terme illustre un projet ambitieux, exploratoire et novateur entrepris sans prévoir de rentabilité ou de bénéfices à court terme et peut-être sans une enquête complète sur les risques et avantages potentiels.

Assumer notre impact

Cette expression permet de poser l'entreprise dans une ambition particulièrement forte et invite à repenser totalement son exécution. Elle crée l'inconfort qui permet

d'innover. Elle nécessite de nouveaux talents, elle exige de poser une mission indiscutable, évidente, engageante.

Les nouveaux enjeux écologiques du monde posent ce type d'ambition extrêmement forte et ils ne pourront pas être solutionnés sans appel au collectif. Chaque enjeu peut représenter, pour une entreprise, un projet "Moonshot".

Car il est temps pour nos entreprises d'assumer leur rôle sociétal et l'impact que nous voulons avoir. Il est temps de choisir ses Moonshots et de s'allier pour les réussir. Il est temps de lever les yeux vers la lune et de ne plus fixer le doigt.

@achaigneau



BIO EXPRESS

Co-fondateur d'Intuiti et de Personae User Lab, Arnaud fut un membre très actif de l'écosystème Nantais avant de rejoindre en 2013, le Silicon Sentier dont il devient vice président. En 2015, il orchestre la campagne #yeswecrowd enclenchant la transformation de NUMA et réunit 1 M€ en 44 jours auprès de 330 investisseurs. Il anime désormais l'écosystème entre les startups, NUMA et les communautés.

PHILIPPE D'IRIBARNE

« L'unité de l'entreprise face à la diversité du monde »

On a pu croire à l'émergence d'un monde unifié où les entreprises mondialisées n'auraient plus à se préoccuper de la diversité des hommes. Or, cette diversité demeure. Les Chinois continuent à ne pas réagir de la même façon que les Américains, les Suédois, les Camerounais... ou les Français. Ces différences n'affectent pas seulement les rapports humains au sein des entreprises, les règles de civilité, les manières de communiquer. Il ne suffit pas, pour les surmonter, de pratiquer une langue commune. Elles concernent les aspects du management réputés régis par des méthodes universelles qu'il s'agisse de la délégation et du contrôle, du leadership, de la décision, de la mise en place de chartes éthiques ou des rapports aux clients. Comment, dans ces conditions, combiner de manière féconde l'unité d'une culture d'entreprise et la variété des cultures locales ?

Culture égale valeur

En fait, quand on utilise le terme culture, ce dont on parle n'a pas la même nature quand il s'agit de culture d'entreprise ou de culture nationale. Une culture d'entreprise relève de choix, et spécialement de choix de valeurs, qui peuvent se retrouver partout dans le monde : donner ou non des responsabilités importantes aux employés, privilégier le court terme ou le temps long, etc. Mais les implications concrètes de ces choix, la manière d'incarner les valeurs correspondantes, dépendent largement du contexte culturel global qui prévaut là où on se trouve. Ainsi, par exemple, ce que signifie en pratique nouer des relations de partenaire avec ses clients diffère substantiellement selon que l'on se trouve en France, aux Etats-Unis ou au Vietnam. De même si l'aspiration du personnel est partout d'avoir des dirigeants qui incarnent l'image d'un bon pouvoir qui prévaut localement, cette image est fort différente en Chine ou au Mexique. Les entreprises ont à effectuer tout un apprentissage pour s'adapter à cette diversité tout en

restant fermes sur leurs valeurs. Les problèmes liés à l'islam, bien au-delà du terrorisme islamique, interrogent. On a longtemps cru que les héritiers des immigrés en provenance de régions du monde où l'islam fait la loi se fondraient dans la population dès la seconde ou la troisième génération, tout comme leurs prédécesseurs en provenance de Pologne, d'Italie ou d'Espagne. Mais cette perspective ne paraît plus guère crédible pour une partie significative d'entre eux. Les pays qui, à l'image de la Grande-Bretagne, ont imaginé qu'une grande tolérance envers un certain communautarisme musulman serait un gage de paix civile constatent qu'ils ont fait fausse route.

L'islam en Occident

En France, la neutralité des tenues des représentants de l'Etat est acquise et la question du voile islamique à l'école paraît réglée. Mais il n'en est pas de même pour les revendications religieuses dans les entreprises jointes à un certain entrisme dans les syndicats, sans parler du port de la burqa dans certains quartiers. On voit des organisations musulmanes tenter de faire taire, à coup de procès et de menaces, les pensées critiques à l'égard de l'Islam. Les employeurs qui, comme le montrent de nombreux testings, manifestent quelques réticences à recruter des personnes liées à l'Islam, sont accusés d'islamophobie. Ce que l'on observe dans les pays musulmans, telle la difficulté de la démocratie à prendre corps, le peu de place accordé à la liberté de conscience ou le statut des femmes, interroge. S'agit-il de questions temporaires, qu'un peu de bonne volonté peut suffire à surmonter ? Ou a-t-on affaire à des phénomènes plus structurels, liés à des orientations fondamentales déjà présentes dans l'élan fondateur ? L'émergence d'un Islam des Lumières paraît aussi nécessaire que problématique. Comment nos sociétés peuvent-elles répondre avec réalisme au défi auquel elles sont confrontées ?



BIO EXPRESS

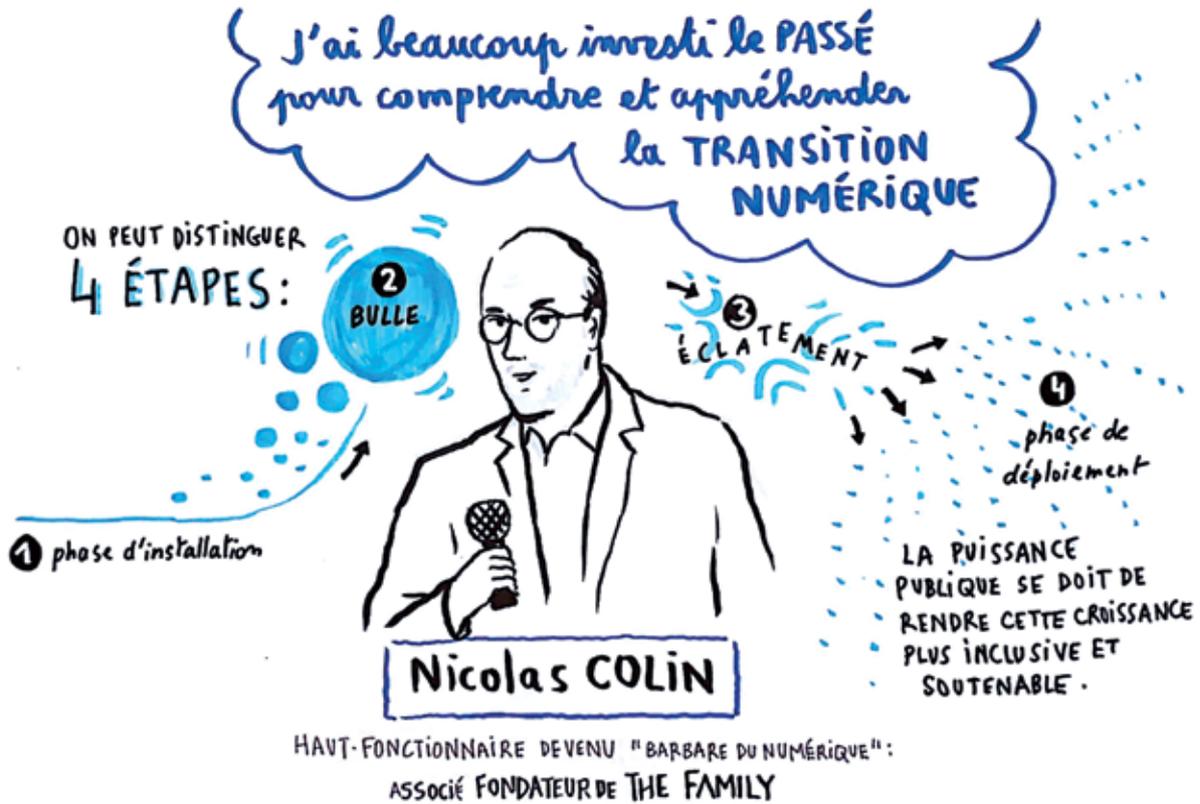
Philippe d'Iribarne mène, avec l'équipe de recherche Gestion et Société qu'il anime, des activités de recherche, d'enseignement et de conseil portant sur la prise en compte de la diversité des cultures dans la gestion des entreprises multinationales. Sont concernés les transferts d'outils de gestion, la rencontre entre une culture d'entreprise et les cultures nationales et le fonctionnement des équipes multiculturelles.

J'ai beaucoup investi le PASSÉ pour comprendre et appréhender la TRANSITION NUMÉRIQUE

ON PEUT DISTINGUER 4 ÉTAPES:

- 1 phase d'installation
- 2 BULLE
- 3 ÉCLATEMENT
- 4 phase de déploiement

LA PUISSANCE PUBLIQUE SE DOIT DE RENDRE CETTE CROISSANCE PLUS INCLUSIVE ET SOUTENABLE.



Nicolas COLIN

HAUT-FONCTIONNAIRE DEVENU "BARBARE DU NUMÉRIQUE":
ASSOCIÉ FONDATEUR DE THE FAMILY

Nous sommes les médias de demain
choisissons de raconter et diffuser
de belles histoires ...
et partageons les solutions

Les trains qui arrivent à l'heure n'intéressent personne ...
Parlons des trains qui sont EN AVANCE!

EN METTANT EN AVANT LES SOLUTIONS, LE JOURNALISME D'IMPACT TRAITE AUSSI DES PROBLÈMES.



Christian de BOISREDON

Spark news

PARTENAIRE DE PLUS DE 50 JOURNAUX À TRAVERS LE MONDE

ANNE DE BÉTHENCOURT

« Découvrir un leadership féminin authentique »

Dans le cadre professionnel (mais pas seulement) je me suis vue souvent ne pas oser proposer une idée pensant qu'elle n'était pas assez aboutie, assez parfaite et rager de voir que quelqu'un d'autre la reprenait à son compte quelque temps plus tard. Je me suis aussi vue affirmer fortement – voire très fortement – mes idées en pensant que c'était uniquement de cette manière que je pourrais être entendue ou appréciée.

Ne pas s'auto-limiter

Finalement mon manque de confiance, la victimisation que j'exprimais dans le premier cas, ou l'excès de confiance ou d'arrogance dans le deuxième cas, n'étaient ni authentiques, ni efficaces, et je ne me reconnaissais ni dans l'un, ni dans l'autre. En échangeant avec de nombreuses femmes dans le WomenLab que j'ai co-créé, j'ai constaté que nous partagions souvent ce type d'expérience. Que signifie pour une femme de manifester

pleinement son potentiel humain, ses talents, apporter ses idées, sans s'auto-limiter, sans peur de déplaire, sans être victime ou chercher à copier le modèle masculin ? Comment accepter de ne pas être parfaite, coopérer avec les femmes et les hommes au delà de l'ego ? Comment avoir confiance en soi, croire en la vie et au futur pour s'autoriser à s'épanouir et libérer une énergie, un potentiel illimité ? N'est-ce pas cela la vraie quête de sens ? Co-créer le futur en tant qu'être humain libre, authentique et positif. Aujourd'hui ma conscience a évolué, ma vision du monde, de mon rôle. J'apprends à écouter mes intuitions, à accepter de ne pas savoir, à lâcher prise grâce à la méditation et au travail en intelligence collective. Je découvre jour après jour, avec beaucoup de joie et surtout d'humilité, l'immense potentiel qui est en chacun de nous. Prenons-nous en main. Le leadership féminin authentique reste à découvrir. C'est ce qui me touche, m'inspire et me motive.



BIO EXPRESS

Face aux défis environnementaux et sociétaux actuels, Anne de Béthencourt s'engage pour faire émerger le potentiel des individus et des organisations pour créer un futur positif. Après avoir été 10 ans directrice de cabinet de Nicolas Hulot, elle dirige aujourd'hui le cabinet conseil Integral Vision, spécialiste en économie circulaire et innovation en intelligence collective. Elle a co-fondé en 2012 le Forum de l'évolution de la conscience et le WomenLab, un programme de leadership féminin. adebethencourt@integralvision.fr

PHILIPPE DE ROUX

« Intégrer le volet social au cœur de l'ADN »

Avant même de parler d'une vision de l'entreprenariat de demain, il faut reconnaître que l'expérience The Bridge en est un condensé. Une initiative privée, collective, enracinée dans un territoire dynamique, qui suscite un « agglutinement » de projets connexes, permet à des entrepreneurs de se couper du monde pendant quelques jours, pour susciter des liens informels, réfléchir

et devenir par là-même un événement diplomatique pour notre pays.

Structurer le bien commun

Pour Eau et Vie, l'essentiel est de prouver que les modèles économiques de demain ne peuvent mettre de côté les publics les plus vulnérables. En particulier, les quartiers précaires

du Sud sont une réalité incontournable des villes de demain. Une « old economy » est encore à construire pour les réseaux d'eau et d'assainissement et l'accès aux services essentiels. Cela représente un potentiel formidable, les probables 30 prochaines « glorieuses » si les pouvoirs publics mettent en place les moyens de structurer ce bien commun, dont il faut rappeler

qu'il a représenté une part très importante des budgets publics des pays développés au siècle dernier. La culture change, les citoyens prennent conscience que la marchandisation de plus en plus totale du vivant, et jusqu'aux relations les plus intimes entre les personnes, ne fonctionne pas. Sous couvert de performance, de « fluidité », elle ne fait que liquéfier un peu plus

ISABELLE DECOOPMAN

« De nouveaux modes de création de valeur »



BIO EXPRESS

Aucune entreprise ne peut faire aujourd'hui l'économie d'une réflexion sur l'évolution de son modèle économique. L'exercice de prospective est difficile car les évolutions technologiques induisent des révolutions comportementales et sociétales significatives. La vitesse et l'accélération toujours plus forte des technologies mais aussi de leur appropriation par le marché obligent l'ensemble des secteurs d'activité à reconsidérer la temporalité à laquelle ils étaient habitués. Plus vite, plus loin, les défis externes et internes s'accroissent.

Les composantes de la révolution numérique (2.0, FA, 3.0, IA, 4.0) complexifient la donne. Elles accentuent la porosité entre les secteurs d'activités rendant difficile l'identification de nouveaux entrants souvent non anticipés (ex le 15 juin 2017, Carrefour se lance dans la réparation automobile via une plateforme collaborative). Cette transformation numérique va tracer de nouvelles lignes et repousser les lignes existantes : dématérialisation du monde des biens physiques via la FA domestique ; adaptation d'un objet aux préférences de ses utilisateurs... Cette transition va même jusqu'à déstabiliser d'anciens standards qui régissaient nos activités : suppression des économies d'échelle dans

certains secteurs industriels, prédominance du sur-mesure, du complexe, de l'immédiateté... Les modèles économiques font faire l'objet de mutations profondes au sein des réseaux de valeur qui se transforment. En effet, les modes de consommation mais aussi de production évoluent fortement mais répondent à des temporalités différentes.

Disruption

Certains acteurs iront peut-être vers de l'innovation incrémentale afin de pérenniser une rente existante. D'autres trouveront peut-être des innovations dites radicales et optimiseront leur proposition de valeur. Vous irez peut-être vers la rupture voire la disruption. Mais tous les acteurs doivent prendre conscience que le développement et la croissance passent aujourd'hui par l'innovation. Des entreprises, des consommateurs vont bouleverser les règles qui régissent vos secteurs d'activité. Comprises et maîtrisées, ces mutations technologiques, comportementales et sociétales seront sources d'innovations et créeront de la différenciation. Mal appréhendées ou sous-estimées, elles pourront déstabiliser des pans entiers d'activités.

Associate Professor Skema Business School, Isabelle Decoopman s'intéresse à l'impact des usages et pratiques des nouvelles technologies (2.0, IOT, FA, IA) sur les business models traditionnels. Elle analyse les prospectives, voies et mutations stratégiques que ces technologies offrent en termes d'innovations et de trajectoires de croissance. Son expertise auprès de dirigeants (expert APM) lui confère une vision empirique des conséquences de ces mutations sur les différents secteurs et filières (retail, industrie, services, bâtiment...).

des entreprises »



BIO EXPRESS

les indispensables liens de loyauté et de fidélité, qui sont aussi la richesse de l'entreprise.

Faire une place à la confiance

En plus de trouver des modèles de gouvernance faisant une place plus importante à la subsidiarité et la confiance, les entreprises, pour motiver leurs collaborateurs, en parti-

culier les plus jeunes, doivent montrer que leur chaîne de création de valeur s'inscrit dans une logique durable, prenant en compte toutes les facettes de la réalité qu'elle contribue à changer. Des partenariats de diverses formes, pour intégrer le volet social au cœur de l'ADN des entreprises, germent à travers le monde. Cette tendance est une bonne nouvelle qu'il faut accompagner.

Philippe de Roux est expert en entrepreneuriat social dans les contextes urbains complexes (plaidoyer, mobilisation communautaire, opérations de proximité). Philippe de Roux est responsable d'un projet de micro-crédit en urbain aux Philippines pour l'ONG Inter Aide pendant 2 ans. Philippe de Roux a également été responsable d'un réseau de stations services dans une compagnie pétrolière (3 ans), chef d'une entreprise de plomberie (10 ans), avec un volet insertion de personnes en situation de fragilité. Philippe de Roux a cofondé Eau et Vie en 2008 et codirige l'association.

CÉCILE DELETTRE

« Redonner du sens au Made in France ! »

La France revient sur le devant de la scène aussi bien géopolitique, environnementale, qu'économique. C'est un signe fort qui est envoyé au reste du monde. « Make the Earth Great again » ainsi que la campagne de communication « Creative France » sont des illustrations des qualités de la Team France portées aussi par The Bridge.

Les 14 forces de l'entreprise

14 points résumant les forces de l'entreprise de demain :

- Développer son entreprise avec le digital pour impacter, attirer des talents, animer des communautés, prospecter et fidéliser,
- Innover et passer en mode startup quelque soit la taille de l'entreprise avec agilité et fraîcheur,
- Créer de la valeur, revisiter son business model, choisir une différenciation/ singularité.
- Passer du mix marketing des 4 P, Produits-Prix-Public-Promotion, aux 4 E : Expérience, Evènements, Emotion, Engagement.
- Utiliser les influenceurs, leaders d'opinion qui sont crédibles vis à vis d'une audience.

- Incarner les valeurs de l'entreprise, de la communauté, enchanter les relations et être authentique.
- Passer en mode test and learn et écouter les « DOers » et intégrer les innovations.
- Exister sur les réseaux sociaux en tant qu'entreprise mais aussi en tant qu'individu pour mettre de l'humain dans un monde de Tech.
- Passer en mode Commercial 2.0, utiliser les nouveaux outils plus performants.
- Born to be global : aller chercher des nouveaux marchés à l'international.
- Développer ses « soft skills » et ses dons d'ubiquité, d'instantanéité, d'agilité.
- Se préparer à intégrer les innovations dans le parcours d'achat avec des individus augmentés, l'industrie 4.0 du prédictif, l'intelligence artificielle, les robots.
- Ouvrir ses écouteilles et regarder ce qu'il se passe aux USA, en Europe, Middle-East, surtout en Asie et en Afrique.
- Equilibrer pour performer avec les richesses de chacun : des équipes mixtes à tous les niveaux de la hiérarchie.



BIO EXPRESS

Cécile Delettre a l'expérience de vivre et travailler au niveau international depuis 20 ans, soutenir les entreprises dans leur développement international, analyser les écosystèmes mondiaux dans le digital, la stratégie marketing, le retail et les innovations. Elle est expatriée en Allemagne après l'avoir été aux USA. Elle est fondatrice du Think Tank #IntFem, organise des conférences pour anticiper les changements et valoriser l'agilité. Cécile Delettre est aussi vice-présidente du groupe d'expertise IT Economie numérique des CCE (Conseillers commerciaux extérieurs de la France), membre de plusieurs conseils d'administration (CCE Allemagne, GLocal GDMA, Adetem) et créatrice du label French Marketers. Elle est diplômée d'un MBA Marketing stratégique de George Town Université Washington et Paris-Versailles

DOMINIQUE DESJEUX

« Changer notre mode de consommation énergétique »

L'histoire des hommes depuis 10 000 ans, le moment de la révolution agraire entre le Tigre et l'Euphrate au Moyen Orient, est fortement liée aux usages de l'énergie. C'est autant l'énergie humaine, celle des hommes et des femmes dans les champs, que celle des animaux, le bœuf pour l'agriculture, l'âne pour la logistique militaire et commerciale, le cheval des grands empires nomades et le chameau, l'ancêtre des containers d'aujourd'hui, de la route de la soie qui relie l'Asie à l'Europe, que celle de l'eau, du vent et du feu. Au 18^{ème} siècle le charbon anglais vient bousculer l'ordre du monde, comme le montre l'historien américain K. Pomeranz. Il permet l'émergence de la révolution industrielle qui va donner à l'Angleterre le pouvoir sur le monde pendant un siècle, entre 1815, fin des guerres napoléoniennes, et 1914, début de la première guerre mondiale. C'est aussi vers 1850 le début du réchauffement climatique. Mais cela on ne le saura avec certitude que vers la fin du 20^e siècle.

Classe moyenne en croissance

En 200 ans, le monde passe des énergies naturelles aux énergies fossiles et nucléaires. Elles ont permis d'augmenter la production des biens et services de consommation. Aujourd'hui, d'après des recherches d'EDF et de Jean-Marc Jancovici, en une année, un individu consomme autour de 65 000 kWh si on compte les biens, les services et toute l'énergie qu'il a fallu pour les produire et les transporter, contre quelques centaines de kWh à l'époque des énergies naturelles. Ce chiffre est le résultat de plus de confort et de moins de pénibilité physique du travail. Il permet de comprendre l'immensité des actions à mener pour réduire notre consommation d'énergies fossiles qui conduisent au réchauffement climatique et aux risques écologiques et de guerre, à la pollution de l'eau, de l'air, des terres et des mers, et aux risques irréversibles liés au nucléaire pour reprendre l'expression de Patrick Lagadec dès les années 1980.

A la vue de ce rapide rappel de l'histoire des énergies, on voit bien la nécessité de changer notre mode de consommation énergétique. Ce changement est d'autant plus urgent que la classe moyenne mondiale urbaine, celle qui consomme le plus de biens et services dans son logement, pour son travail, ses loisirs et surtout sa mobilité est en pleine croissance. Elle est proche des 2 milliards aujourd'hui, elle sera probablement 5 milliards vers 2050. Elle sera principalement asiatique, indienne, chinoise et indonésienne, et africaine.

Cette course contre la montre énergétique demande d'innover, mais peut-être qu'il faut non seulement innover mais aussi innover sur le processus d'innovation lui-même, car pour la première fois depuis des siècles il faut innover pour moins de confort et plus de frugalité. Il est plus difficile de faire accepter un sacrifice que plus de confort ou moins de pénibilité. La solution se trouve probablement au centre d'un triangle qui demande de gérer trois priorités contradictoires, celle de l'efficacité économique, celle de l'équité sociale et celle d'une consommation plus économe.



BIO EXPRESS

Dominique Desjeux est anthropologue, professeur à la Sorbonne et consultant international. Il mène des recherches et des études internationales, sous contrat pour de nombreuses entreprises, en Chine, aux USA, au Brésil, en Europe et en Afrique. Il est l'auteur de nombreux ouvrages sur la consommation, l'énergie, la mobilité, les innovations et les décisions dans les organisations et l'espace domestique.

ANTOINE DUMONT

« La technologie ne doit pas faire oublier l'Autre »

Le monde où nous vivons actuellement est une chance. Une incroyable occasion pour chacun de (re)penser les choses différemment de ce qu'elles sont instituées depuis longtemps. Les produits, les services, les usages, les business models, les modes de consommation, le rapport aux autres, le rapport au travail, tout est bouleversé ! 60% des métiers de demain n'existent pas aujourd'hui...

Quelle chance incroyable avons nous de pouvoir autant (ré)inventer les choses. Il est rare de traverser une époque de l'histoire qui offre aux individus la possibilité de vivre cette expérience de la « feuille blanche ». Cette formidable opportunité doit malgré tout nous interroger sur les fondements auxquels nous sommes attachés, et ceux que nous devons préserver à tout prix.

Partager les connaissances

Dans cette révolution, la technologie joue un rôle considérable. Elle permet de partager l'information comme jamais, de diffuser le savoir et la connaissance à tous les peuples, quelles que soient leurs différences de richesses et de cultures. Cette technologie calcule toujours plus vite, solutionne

et facilite de nombreuses situations. Elle doit être considérée comme un moyen au service d'objectifs plus grands qu'elle-même. Il serait risqué d'envisager la technologie comme une fin en soit, orientée vers l'unique but de la performance. Cette course aurait-elle un sens ? et une fin ?

Certains phénomènes tels que l'exploitation massive de la Data, le machine learning et l'intelligence artificielle ne doivent pas nous faire oublier l'essentiel. Il serait terrible pour notre humanité si l'Autre était réduit à une statistique ou un nombre. N'oublions pas que l'Autre a un visage et qu'il est une Personne. Face à l'accélération fulgurante des échanges d'informations entre les individus, nous devons être attentifs à prendre le temps d'entrer en relation avec l'Autre, et avec soi-même.

La combinaison de ce nouveau cycle économique et de la révolution numérique fait apparaître de nouveaux paradigmes, de nouvelles sources de pouvoirs et de richesses. L'innovation, les projets entrepreneuriaux et les progrès technologiques peuvent-ils être motivés par le seul objectif de profit ? A mon sens, ils doivent impérativement être au service du bien commun, de plus d'égalité et de cohésion sociale.



BIO EXPRESS

Fondateur et dirigeant de Startup Palace, Antoine Dumont accompagne des projets d'innovation qui contribuent à changer le monde. Après un début de carrière en M&A, il étudie à partir de 2010 la manière dont les entreprises peuvent réinventer et construire de nouveaux modèles économiques. Il réalise ensuite de nombreuses interventions sur les nouveaux outils et méthodologies qui permettent aux startups et aux grandes organisations de conduire ces réflexions.

SARAH ERTEL

« Les entrepreneurs sociaux, des acteurs de

La multiplication des liens entre startups et grands groupes affiche un message clair : c'est une manne d'innovations, dont dépend aujourd'hui la survie des entreprises. Pour les premières, il s'agit d'accélérer leur croissance en s'appuyant sur les forces de leurs aînés. En échange d'une source de jouvence et d'inspiration pour des groupes qui ont besoin de réinjecter de l'agilité et de la flexibilité dans leur modèle, afin de rester à la pointe de l'innovation. Une situation

gagnant-gagnant, dite « open innovation » (« innovation ouverte »), dans laquelle tout le monde trouve son compte.

Mais de cette équation ressort un grand oublié : l'entrepreneur social. Pourtant présent dans les programmes des plus grandes écoles de commerce, l'entrepreneuriat social peine encore à se frayer un chemin jusqu'aux directions de l'innovation et de la stratégie des grandes entreprises. Pas assez « business », pas assez stratégique,

à but non lucratif et par conséquent sans intérêt pour une entreprise ? (...)

Acteur du changement

Innovation frugale, accès à de nouveaux marchés, stratégies durables d'usage des ressources, nouveaux modes de consommation, implication des salariés et des clients sont autant de leviers que ces alliances permettent d'actionner. Une

stratégie de valeur partagée qui commence à faire des adeptes. Au plus près des besoins, les entrepreneurs sociaux sont des acteurs de terrain, agiles, qui savent accéder aux populations fragilisées et les impliquer dans la résolution des problèmes auxquelles elles font face. (...)

Adama Kane, entrepreneur social sénégalais, a ainsi révolutionné la distribution de médicaments dans son pays.

Constatant que les médicaments sont un poste de

JEAN-PIERRE DUPUY

« Au-delà de l'optimisme et du pessimisme »

Les débats qui ont meublé la partie réflexive de la croisière ont été généralement placés sous le signe de l'optimisme. L'optimisme est une attitude qui sans doute convient, au moins à court terme, à la santé de l'économie, en vertu de ses propriétés auto-réalisatrices. Les agents qui croient que l'avenir sera radieux trouvent dans cette anticipation les ressources mentales et psychiques qui les poussent à le faire advenir. L'avenir n'est pas écrit, ainsi va le message, puisque c'est nous qui le construisons.

Équilibres fragiles

Il existe pourtant des données objectives qui font craindre qu'un avenir tout différent nous attende. La possibilité d'un conflit nucléaire est plus forte aujourd'hui que pendant la guerre froide (William Perry). La destruction de l'environnement, le changement climatique n'en étant qu'une composante, sera, est déjà à l'origine de migrations massives qui bouleverseront les équilibres géopolitiques (Jean Jouzel).

On peut expliquer l'amplitude et la fréquence des bulles spéculatives et leur explosion ces vingt dernières années par le sentiment diffus qu'ont certains grands acteurs financiers que le capitalisme est condamné à disparaître (Peter Thiel). La notion de risque est impropre à penser les dangers qui nous menacent. Ils tombent sur nous comme un satellite dégringolant du ciel, à la manière d'une fatalité, même si c'est nous qui l'avons lancé là-haut. Faut-il choisir entre l'optimisme béat et le fatalisme débilisant ? Le grand écrivain catholique Georges Bernanos disait, dans son livre de 1938, *Les grands cimetières sous la lune* : « L'optimiste est un imbécile heureux, le pessimiste est un imbécile malheureux. » Il est plus important que jamais de faire usage de notre raison. Nous devons nous donner les moyens d'être optimistes mais à condition d'en passer par une phase dans laquelle nous regardons la menace bien en face. C'est en nous convainquant qu'elle se réalisera nécessairement que nous avons une chance de faire qu'elle nous épargne.



BIO EXPRESS

Jean-Pierre Dupuy est professeur émérite de philosophie sociale et politique à l'école Polytechnique, Paris, professeur de sciences politiques à l'université Stanford, Californie. Il est également membre de l'Académie des technologies, président de la Commission d'éthique et de déontologie de l'Institut français de radioprotection et de sécurité nucléaire et directeur des recherches de la Fondation Imitatio (San Francisco).

terrain agiles »

dépenses très important des populations à faibles revenus et que seulement 20 % de la population sénégalaise a accès à une assurance santé, cet entrepreneur a créé JokkoSanté : une plate-forme de dépôt, de stockage et de partage des médicaments, accessible sur mobile, qui permet de récupérer les médicaments non utilisés et de les redistribuer grâce à un système de points basés sur l'échange ou l'achat, en passant par les pharmacies. S'il est peut-être délicat

pour un grand groupe de créer une telle innovation, il lui est cependant possible de soutenir l'entrepreneur et de le faire changer d'échelle, par exemple en industrialisant le projet et en le répliquant dans de nouvelles zones géographiques.

Boîte à outils

Les entreprises ont beaucoup à apprendre de la « boîte à outils » de l'entrepreneur social. Les entrepreneurs sociaux conçoivent

des stratégies « bottom up », savent analyser les besoins concrets, sur lesquels ils construisent des stratégies agiles, et réagissent aux changements rapides des contextes sociaux. Une fluidité guidée par une mission pleine de sens, qui permet en outre d'attirer et de retenir les jeunes talents de la génération Y, en quête d'expériences professionnelles épanouissantes. (...)



BIO EXPRESS

Sarah Ertel est responsable des partenariats chez Ashoka et de l'Ashoka Support Network. Elle débute en tant que consultante chez Be-linked, cabinet de conseil en stratégie spécialisé sur les relations entre les ONG et les entreprises. Elle y passera près de 5 ans et conseillera des entreprises telles que Suez Environnement, Renault, Total, La Française des Jeux. Elle part ensuite au Burkina Faso travailler avec l'entreprise Nutriset, centrée sur la prévention nutritionnelle destinée aux populations à bas revenus.

VINCENT CESPEDES

« Bienvenue dans la cybermodernité ! »

Le monde déploie dans nos écrans ses « tendances », ses thèmes, ses polémiques. Dans ce défilé à la fois fabuleux et nauséeux, chacun glane les infos qui l'intéressent, pioche à tout-va des « briques » de sens pour en aiguïser sa propre vision, étayer ses arguments, égayer ses collègues. Au final, notre conscience s'étire à la limite de rompre entre vertige du doute et préjugés renforcés, vacuité et trop-plein, si bien que les heures que nous passons à essayer de faire récit de tout ce vrac ne font qu'aggraver notre impuissance à raconter le monde. Plus celui-ci semble se donner en toute transparence, en toute accessibilité, plus il s'opacifie, se « floute », nous coule entre les doigts en une myriade de données insaisissables. Comme si le réel lui-même n'était que la résultante mouvante d'un algorithme en perpétuelle transformation, qui échapperait à notre raison bornée comme à nos capacités d'anticipation. Comment saisir ce trouble qui évapore la prégnance de notre quotidien et frappe d'obsolescence la moindre de nos certitudes ?

Du sens et du lien

D'après le prisme « postmoderne » (Jean-François Lyotard, *La condition postmoderne*, 1979), les grands discours explicatifs et les grandes idéologies ont disparu, et cette défaillance nous prive d'une analyse systémique comme d'identités solides. D'après le prisme « hypermoderne » (Gilles Lipovetsky, *L'Ère du vide*, 1983), l'individu se définit comme hyperconsommateur, hypercompétiteur et en conflit avec l'altérité. Or, de tout cela, il n'est déjà plus question en 2017. Certes, les macrorécits n'opèrent plus, mais des millions de microrécits, volatiles et sauvages, tissent

chaque jour du sens et du lien. Certes, la performance et l'argent sont au pinacle, mais de toutes parts des critiques pleuvent et des expériences alternatives fleurissent (retour au local, aux valeurs humanistes, au plaisir). Notre ère est « cybermoderne » : le virtuel et le réel s'intriquent à tel point qu'ils font notre monde, comme notre façon de l'appréhender, d'en profiter, de le changer. Société non plus « fluide » (Joël de Rosnay) ou « liquide » (Zygmunt Bauman), mais translucide : faussement transparente – l'intime partagé n'en est pas vraiment un : c'est du pseudo-intime composé en message diffusable, du privé destiné à devenir public. « Translucide », aussi, au sens sorcier d'« extralucidité » : les traces virtuelles que nous laissons révèlent ce que nous sommes ; nos goûts et nos choix nous définissent et, massivement récoltées, définissent ce qu'est un groupe, un pays, l'humanité entière.

« Le flou est tendance »

La conséquence qu'il convient de garder à l'esprit ? Blur is the black, « le flou est tendance ». Plus c'est flou, plus ça rapporte. Parce que tous peuvent s'y reconnaître ; parce que ça peut évoluer sans se contredire. Plasticité maximale d'un comportement pour éviter les chocs et saisir les opportunités, élasticité d'un concept mainstream, désintermédiation, démultiplication des variantes stratégiques, vague décomplexé d'un programme électoral faisant élire un président, des députés...

Logique floue et hybridation des intelligences (humaines, artificielles) : telle est la rationalité cybermoderne. Les familles heureuses sont déjà des start-ups sans produits à vendre, mais travaillant

d'arrache-pied pour le bénéfice de leurs membres ; et les entreprises prometteuses sont déjà celles qui savent écouter les incertitudes et le monde extérieur, réinventer leur gouvernance et accorder une place centrale aux expérimentations. Dans une société translucide, la passion qui relie et rayonne fait baisser la pression qui esseule et qui stresse. Les valeurs et les sentiments servent de meilleurs guides et de meilleurs agents de communication que les postures figées et les calculs d'intérêts, bien trop prédictibles. Des biologistes viennent de découvrir en Équateur une nouvelle espèce de grenouille, si translucide qu'on peut voir battre son cœur. Faisons donc de cette charmante batracienne la mascotte de la cybermodernité !



BIO EXPRESS

Vincent Cespèdes est sans doute le plus iconoclaste des philosophes français : auteur de quinze ouvrages reconnus, dont « L'Ambition ou l'épopée de soi » et « Oser la jeunesse » (Flammarion), il développe une pensée innovante et humaniste, donnant des conférences dans le monde entier. Il crée aussi des applis philosophiques (Deepro, tests sur les valeurs humaines), détourne la technologie Viadeo Facebook Live pour en faire un vecteur de « philosophie directe ».

CAROLINE FAILLET

“Osez prendre des risques”

Le monde digitalisé vers lequel nous naviguons est comme cet océan, immense, complexe et en perpétuel mouvement. La dissolution des pouvoirs centraux au profit d'une multitude de micro-pouvoirs a conduit à un monde liquide, où les citoyens en réseaux sont tour à tour influencés et influenceurs. Le client, le collaborateur et même tout citoyen exerce son « empowerment » pour exiger plus de sens, plus de transparence, plus de partage, de liberté et de créativité.

Devant la vague d'aspirations nouvelles, le mot surf qui caractérisa les débuts d'internet prend aujourd'hui encore plus de sens. L'entreprise qui navigue dans ce nouveau monde n'a d'autre solution que d'anticiper les vagues, choisir celle qui lui convient et s'adapter pour trouver son équilibre au flot déroulant.

Course en équipage

La traversée qui s'annonce ne se fera pas en solitaire mais en équipage car le collaboratif primera. L'ère de la collaboration est venue, au sein des entreprises et l'organisation du travail impose des rapports de flux plutôt que des rapports de force¹. Dans cette course « Ultime » pour satisfaire de nouvelles attentes sociétales, il ne sera pas toujours facile de se garder des pièges qui nous guettent :

A tribord, peut surgir des profondeurs le monstre de la menace idéologique sur la réputation de l'entreprise : la rumeur, la désinformation, le bad-buzz. Dans ce tourbillon dominé par l'émotion, l'entreprise tangue et pourrait chavirer au nom de la nouvelle loi de l'acceptabilité morale.

A bâbord, le pavillon des pirates est déjà perceptible. Les ubérisateurs, ces flibustiers des temps modernes, viennent capter la valeur sur une filière économique et peuvent provoquer le naufrage des bateaux les plus titanesques.

Pour réussir cette aventure, il vous faudra fixer la vision stratégique qui sera votre cap puis cartographier votre route par la connaissance de votre environnement digital et des parcours d'influence. Ne négligez pas la collecte des données précieuses qui vous indiqueront les vents favorables. Et osez prendre des risques ! Celui qui doit atteindre un nouveau continent doit accepter de perdre de vue la côte.

¹Joël de Rosnay



BIO EXPRESS

Caroline Faillet s'intéresse dès 2000 aux phénomènes d'influence liés au numérique. En 2004, elle cofonde le cabinet Bolero, dont la vocation est de décrypter les opinions et les comportements des internautes pour éclairer les stratégies des organisations. Dans "l'Art de la Guerre Digitale", Caroline Faillet dévoile les luttes de pouvoir post-révolutions numériques. Netnologue, elle partage son expérience pour contribuer au débat dans le monde académique et les événements sur la transformation digitale.

VALÉRIE FERT

« Humains et machines vont devoir cohabiter »

L'intelligence artificielle (IA) est un domaine complexe, couvrant un champ de sujets aussi vaste que varié. Une méconnaissance manifeste de la question conduit à des situations d'incompréhension, de peur, voire de rejet. Les approximations de tout genre, sinon les erreurs totales, se succèdent dans la presse et, au lieu d'expliquer tant la matière que ses enjeux, obscurcissent au contraire les esprits et donc le débat. Durant six jours, au travers de près de 30 heures de conférences, ateliers, déjeuners et dîners, nous avons parlé d'intelligence artificielle, d'une manière générale, mais aussi concrète avec des exemples fournis par notre propre système d'intelligence artificielle, Mileva, et de thèmes connexes – robotisation, transhumanisme, évolution du monde du travail... – avec la volonté de démythifier et de donner les clés pour comprendre et appréhender cette thématique.

Aucun algorithme n'est intelligent

Parler d'IA, c'est d'abord poser les bases d'un débat serein et rappeler, par exemple, que notre cerveau est l'objet le plus complexe que nous connaissions dans l'univers : 100 milliards de neurones pouvant être connectés jusqu'à 10 000 fois avec d'autres neurones, pour une consommation d'énergie équivalente à une ampoule de 5 KWh. Exit le mythe de l'IA qui reproduirait notre cerveau. Exit le téléchargement de notre cerveau dans nous ne savons quelle entité extérieure. Le chemin requis pour aboutir au rêve des transhumanistes est tel que cela n'est guère envisageable à l'heure actuelle, sans exclure cependant l'extraordinaire progrès que représente la possibilité de lire, interpréter et traduire en images les ondes cérébrales, rendant ainsi possible la communication pour des personnes tétraplégiques. Confirmant cet état de nos connaissances et possibilités présentes, le Brain Mind Institute (l'un des deux projets phares de l'Union Européenne) a publié en juin 2017 un papier décrivant une complexité du cerveau qu'aucun spécialiste n'imaginait jusque là.

Nous pouvons aussi évacuer une autre idée fautive sur les IA : qu'on se le dise et le répète, il n'existe pas d'algorithme intelligent. Il faut revenir aux définitions, au sens des mots et arrêter d'empiler, non pas à la Prévert car ce serait insulter la mémoire de ce poète, mais de manière chaotique, anarchique, cacophonique, des mots plus jolis les uns que les autres, censés faire « intelligent », pour aboutir à un non-sens incompréhensible, mais qui impressionne le public non averti. Un algorithme est une suite finie d'instructions, qui s'exécutent dans un ordre donné. Le meilleur exemple d'algo-

rithme, c'est la recette de cuisine. Point d'intelligence ici. L'intelligence réside en réalité dans le savoir-faire de la cuisinière ! On peut affirmer qu'il n'existe pas aujourd'hui d'intelligence artificielle globale, en mesure d'évoluer en adaptant les algorithmes à sa disposition. Les IA actuelles s'intègrent dans un cadre extrêmement restreint de contraintes algorithmiques et mathématiques. Casser ce cadre et permettre à une IA d'évoluer en dehors de toute contrainte, en intégrant les cinq sens de l'homme, voir même en élargissant cette palette à certains sens animaux ou végétaux non accessibles à l'homme, est certes l'étape ultime, mais dont nous sommes encore très loin. Reste un problème-clé qui conduit à exacerber le sentiment de crainte : l'impact des IA sur le travail de demain. Cet impact est certain et conduit à des réactions fortes : pourquoi mon travail, qui est un réel travail d'expert, est-il remis en cause ? Que vais-je devenir demain ? Une partie de mon travail va être remplacé par des robots ? Comment dois-je évoluer maintenant ? L'impact que nous percevons et mesurons aujourd'hui touche pour l'essentiel à des tâches simples, répétitives ou à certaines activités, métiers qui deviennent automatisables de par la complexité grandissante des technologies dont nous disposons. Autant dire que cela représente la partie émergée de cet iceberg que nous n'avons pas rencontré lors de notre périple transatlantique. Cet impact est pourtant déjà très important et va générer de fortes résistances et hostilités. Cependant, et ceci est inéluctable, l'impact sociétal des IA est appelé à augmenter au rythme même de leur croissance en autonomie et en puissance de calcul.

Préparer ses collaborateurs

Les entrepreneurs d'aujourd'hui et de demain ont la responsabilité de préparer leurs collaborateurs. Cette préparation ne doit être ni négligée ni sous-estimée. Elle est fondamentale. La transition vers ce nouveau monde où IA et humains vont devoir cohabiter – à moins d'imaginer une lutte dont le gagnant ne pourra être l'homme – ne peut en effet se faire que dans une approche humaine : préparation pour comprendre, accepter, évoluer dans son métier et dans sa vision du monde qui arrive. Nous devons poursuivre cet effort pour former, accompagner, expliquer et préparer le monde de demain. Tous les entrepreneurs rencontrés lors de cette merveilleuse aventure humaine en sont convaincus. Il faut transformer l'essai et nous allons nous efforcer de poursuivre cette expérience à travers des initiatives concrètes.



BIO EXPRESS

Historienne, mais travaillant sur le futur, elle décrypte les réponses de l'IA Globe expert. Présidente du groupe de recherche GMAP, dédié à l'analyse et la prospective des mutations du XXI^e siècle, ses travaux actuels portent sur les dynamiques-clés de l'histoire de l'humanité, leur prospective, et sur les mutations en cours du monde du travail, leurs évolutions possibles. Elle dirige par ailleurs les analyses produites par Globe expert. Références : Nasa, MIT, Onu, GCSP, Thalès...



JEAN-RÉMI GRATADOUR

« Appréhender le digital pour en tirer parti »

Le digital recouvre aujourd'hui deux réalités : il est, d'une part, une pratique qui s'aborde avec des outils et des services informatiques en constante évolution et, d'autre part, une discipline nouvelle qui rend compte des transformations en cours de la société, tant sur le plan social qu'économique ou politique. Appréhender le digital pour en tirer parti suppose donc de se familiariser avec ces deux acceptions qui se nourrissent l'une l'autre.

Ne pas singer les réussites

L'exemple des modèles économiques des entreprises qui souhaitent développer le digital est à ce titre éclairant. Si l'entreprise n'aborde sa transformation digitale que sous l'angle des outils, elle sera vite amenée à essayer tel ou tel service, développer telle ou telle application en essayant de reproduire des succès supposés ou singer les grands acteurs du secteur dont les problématiques sont toute autre de par leur dimension macro-économique. Inversement, si elle n'est que dans la réflexion sur les mutations générales en cours, elle ne saura pas par où commencer et se sentira perdue. Il convient

donc pour cette entreprise de mener un travail sur les deux niveaux de réalité du digital en commençant, par exemple, par identifier les compétences digitales en présence dans l'entreprise et en faire une communauté sur laquelle elle pourra s'appuyer pour impliquer progressivement les autres collaborateurs. Elle pourra aussi réfléchir à quelle stratégie digitale est en phase avec sa stratégie à moyen ou long terme sans occulter les possibles ruptures dans son modèle économique provoqués par les changements de comportement de ses clients. Ainsi elle saura se concentrer sur l'essentiel et ce qui est accessible pour elle, évitant les ornières des ambitions trop vastes qui n'atteignent jamais les résultats escomptés par manque de qualité d'exécution. C'est donc sous cet angle qu'a été envisagée la question de la stratégie digitale lors des conférences et ateliers proposés dans le cadre du Club des 100 par le Centre digital d'HEC Paris. Un effort tout particulier a été apporté à la transposition pour les entreprises partenaires présentes, de méthodes ou de retours d'expériences déjà éprouvés dans le cadre de la pédagogie digitale d'HEC Paris.



BIO EXPRESS

Jean-Rémi Gratadour est directeur exécutif du Centre digital HEC Paris. Il était au préalable délégué général de l'Acsel (Association de l'économie numérique), après avoir été directeur e-commerce de GeoPost (groupe La Poste), secrétaire général adjoint de Club Sénat et chargé de mission à l'Institut de prospective de La Poste (Irepp). Il est également le fondateur de la librairie d'art en ligne DessinOriginal.com.

CHRISTINE GUINEBRETIERE

« Dans l'économie circulaire, plus rien n'est déchet »

Malgré le développement rapide de produits « verts », le déploiement de politiques RSE au sein de nombreuses entreprises et la multiplication d'actions en faveur de l'environnement, la production s'inscrit souvent dans une logique éphémère : un produit naît, vit et meurt pour devenir un déchet à traiter. Ce modèle se nomme du « berceau à la tombe » (Cradle to Grave en anglais). Et, pour cette économie dite aussi « linéaire », qui caractérise le monde dans lequel nous vivons, la croissance est strictement proportionnelle à la consommation des ressources. Ce qui conduit à une raréfaction inévitable des ressources car très peu sont effectivement recyclées.

Notre économie se caractérise aussi par une utilisation plus accrue de matériaux, de substances qui apportent certes de nouvelles fonctionnalités mais dont les effets sont souvent méconnus ou volontairement ignorés. Or, ils sont présents dans notre quotidien, dans les assouplissants des sols, les packagings de produits cosmétiques, les pesticides des fleurs, les retardateurs de feu de notre mobilier, nos équipements électriques et électroniques...et le polluent. Nous les respirons tous les jours.

Tout est ressource

Ce cadre, même amélioré, reste insoutenable à terme.

Imaginez maintenant un monde dans lequel l'industrie - toutes les usines et toutes les constructions - sont aussi utiles et sans déchets qu'un cerisier en pleine floraison. Un monde, dans lequel les constructions - à l'instar des arbres - utilisent l'énergie du soleil, produisent des nutriments et de l'oxygène, fournissent un espace de vie pour d'autres créatures, filtrent l'eau, purifient l'air et se modifient même au rythme des saisons. Un monde sans déchets ni pollution environnementale, où seuls sont fabriqués des produits qui bénéficient à l'humanité et à l'environnement. Un monde dans lequel les matériaux sont tenus dans une telle estime que des cycles métaboliques ont été spécialement conçus pour eux et dans lesquels ils circulent indéfiniment.

Un monde dans lequel les humains peuvent être heureux de l'impact positif que leur consommation a sur l'environnement. Un monde dans lequel les humains sont libérés et n'ont plus à subir les contraintes et les restrictions, imposées au nom de la sauvegarde de l'environnement, mais au contraire le régénérer. Ce genre de monde est exactement le nouveau potentiel que le Cradle to Cradle ouvre pour nous tous.

Le concept du « Cradle to Cradle » (berceau à berceau) trouve ses racines dans cette inépuisable force régénératrice et permet de faire émerger sur le marché des produits dépourvus de substances toxiques et éco-conçus pour être quasi indéfiniment recyclables. En fin de vie, ils alimenteront les sols en se décomposant ou seront transformés en matières premières pour les générations de produits suivantes.

Ce paradigme où « tout est ressource » rend obsolète la notion même de déchet. Il permet aux entreprises de se développer tout en préservant la biodiversité, les ressources pour les générations futures... et leur rentabilité puisque désormais leurs « déchets » ont de la valeur.



BIO EXPRESS

Co-fondatrice d'Integral Vision, consultante et conférencière internationale, Christine Guinebretière est experte en Cradle to Cradle, Intelligence collective et gouvernances alternatives. Ancienne directrice des achats responsables au sein du groupe Bouygues, Christine Guinebretière met sa passion, sa compétence et son réseau au service des organisations pour créer un monde meilleur. Christine Guinebretière est également co-organisatrice du Forum international de l'évolution de la conscience et inspiratrice du Festival de la méditation.

Mon obsession c'est un monde **SAIN & DURABLE**

Pourquoi l'humanité ne prend-elle pas soin d'elle-même et du monde dans lequel elle vit ?

Je m'interdis d'être en colère ou désespéré car ce sont des énergies mortes...

Je cherche à **MAXIMISER MON IMPACT**

Luc JACQUET

SCIENTIFIQUE DEVENU CINÉASTE
AMOUREUX DE L'ANTARCTIQUE
DEVENU ENTREPRENEUR MALGRÉ LUI
(IL DÉTESTE GÉRER LES FLUX MARCHANDS)

J'AI EN PROJET LE MONTAGE DE **5 GRANDES EXPÉDITIONS**

POUR DÉMONTRE VISUELLEMENT ET SCIENTIFIQUEMENT QUE PARTOUT LES ÊTRES VIVANTS SONT **CONNECTÉS LES UNS AUX AUTRES.**

Ma trajectoire a commencé sur ces côtes...

... je suis parti étudier tout ce qui est hors de nos outils ...

Notre territoire de responsabilité c'est **L'INCONNU**

Patrick LAGADEC

CHERCHEUR, ANALYSTE, CONSULTANT
SPÉCIALISTE DE LA GESTION DE CRISE
VISIONNAIRE DU RISQUE

NOUS ALLONS VERS UN MONDE À PULVÉRULANT

* qui se réduit à l'état de **POUSSIÈRE**

CONTINENT DES IMPRÉVUS

NAVIGUER SUR UN VASTE OcéAN COMPLÈTEMENT TURBULENT APPELLE **VISION créative**
cheminement **collaboratif**
CONFIANCE PARTAGÉE

JEAN JOUZEL

« Le changement climatique face aux résistances institutionnelles et sociales »

L'objectif de cette conférence était de faire prendre conscience aux participants - pour la plupart très sensibilisés aux problèmes environnementaux et plus spécifiquement à celui posé par l'influence des activités humaines sur le climat - de la modification profonde de nos modes de développement requise par l'indispensable stabilisation du réchauffement climatique à long terme. J'ai focalisé cette intervention sur les difficultés de l'action en matière de lutte contre le réchauffement climatique : pourquoi en sommes-nous là en 2017 alors que l'alerte a été lancée par la communauté scientifique dans les années quatre-vingt ? J'ai redit l'urgence de cette action qui est porteuse d'opportunités sur le plan économique et sur celui de l'emploi et dont j'imagine qu'elle devrait être enthousiasmante pour les jeunes d'aujourd'hui car elle ne peut réussir que grâce à une dynamique de recherche, d'innovation et de créativité, dans le domaine des technologies mais aussi dans celui des usages et du fonctionnement même de nos sociétés.

Modérer notre développement

J'ai rappelé la réalité du réchauffement climatique, dont le dernier rapport du Groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat (le Giec) conclut qu'il est sans équivoque et que l'essentiel de celui observé depuis le milieu du 20ème siècle est lié aux activités humaines. Si rien n'est fait pour maîtriser l'augmentation de l'effet de serre, nous irons à la fin de ce siècle vers un réchauffement moyen supérieur à 4°C par rapport à l'ère préindustrielle qui se poursuivrait au-delà de 2100. Il serait difficile de faire face à ses conséquences : récifs coralliens mis à mal, acidification de l'océan, élévation du niveau de la mer, intensification des événements météorologiques extrêmes, perte de biodiversité,

Aujourd'hui et dans les prochaines décennies, il est vital de modifier en profondeur notre mode de développement. Les chiffres parlent d'eux-mêmes. L'objectif 2°C requiert que nous émettions dorénavant moins de 800 milliards de tonnes de CO2 soit un vingtaine d'années d'émissions au rythme actuel et que nous laissons, là où ils sont et à jamais, plus de 80% des combustibles fossiles accessibles (pétrole, gaz naturel, charbon, gaz et pétrole non conventionnels). Ce changement drastique de mode de développement, techniquement possible et économiquement viable, s'avère difficile à mettre en œuvre mais il offre des opportunités dans beaucoup de secteurs d'activités.

La conférence s'est terminée par un regard sur les politiques conduites dans notre pays et de nombreuses questions ont été posées sur les causes du réchauffement climatique, les risques de surprise liés à l'arrêt du Gulf-stream, l'accord de Paris et les conséquences qu'auront le retrait des Etats-Unis récemment annoncé par Donald Trump.



BIO EXPRESS

Directeur de recherche à l'institut Simon Laplace à partir de 2001, Jean Jouzel est climatologue et glaciologue. Il a commencé sa carrière au laboratoire de glaciologie et géophysique de l'environnement du CNRS, avant de travailler au laboratoire de modélisation du climat et de l'environnement du CEA. Il intègre par la suite le Giec, Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, qui siège au Grenelle de l'environnement en 2007, et préside le conseil d'administration de l'Institut polaire Paul-Emile Victor. Ses recherches sont exclusivement centrées sur la lutte contre le changement climatique. Jean Jouzel salue le documentaire d'Al Gore, 'Une Vérité qui dérange', sur l'impact du réchauffement climatique. Il a dernièrement contribué à l'ouvrage du collectif Argos, 'Réfugiés climatiques'.

CHARLES LA FAY

« Je crois en l'Homme »

Le monde de demain c'est le monde de mes enfants. J'en ai 6, donc je prends cette question très au sérieux !

A 7 ans, je voulais vivre au temps des chevaliers, inspiré par Robin de Bois ou Jean sans peur. A 15 ans, je voulais vivre au temps des rois à la cour de Versailles. A 20 ans, au temps des inventions industrielles, pendant l'exposition universelle de Paris. Aujourd'hui, je veux vivre maintenant.

Le monde de demain, c'est le monde que nous écrivons aujourd'hui.

Je crois en un monde de demain où la technique est au service de l'Homme, et lui permet de développer sa singularité d'humain, en lui permettant d'être plus conscient que le travail qu'il a à faire est un travail de liberté, de création, de bonheur, le plus noble qui soit. Un travail qui lui permet de le faire grandir en conscience.

Je crois en un monde de demain apaisé où les relations sont possibles sans préjugés,

où le bien commun (le ET) prime sur l'intérêt général (le OU). Où l'éducation, mère de la paix est accessible à tous, où elle apprend la résilience (la capacité de rebondir), où l'inconnu ne fait plus peur.

Choisir notre monde

Je crois en un monde ressourcé qui retrouve dans le vivant ses repères, ses origines, un monde qui respecte la vie, ses principes, depuis sa conception jusqu'à sa fin.

Un monde où les entreprises décident que, quelles que soient leurs activités, elles ne doivent plus faire des choses que la nature ne sait pas défaire.

L'Homme est le seul être vivant qui transforme son environnement. C'est donc à nous de choisir de construire le monde que nous voulons demain. Je m'engage à y prendre ma part. Je ne suis pas seul. Je crois en l'Homme.



BIO EXPRESS

Charles La Fay démarre sa vie professionnelle comme consultant en organisation des entreprises. Il se spécialise sur la problématique de la gestion de la relation client ce qui va l'amener à diriger les activités commerciales de différentes groupes d'ingénierie. Après 15 années, Charles La Fay bascule dans l'entrepreneuriat et rejoint le Startup Palace. Il met son expertise économique et sa passion pour l'anthropologie et la philosophie au service de la remise en question des business models.

FRANCK LOUESDON

« Se mettre en mode startup pour progresser »

Comment passer de la réflexion à l'action en s'inspirant des pratiques des startups ? Le monde évolue rapidement et le comportement de nos clients avec. Dans un monde plus connecté que jamais, nous devons donc réadapter notre manière de concevoir nos offres et répondre aux besoins de nos clients. L'approche utilisée par les startups, souvent par la force des choses, peut fortement servir de source d'inspiration à toute autre structure qu'elle soit professionnelle, administrative ou associative.

Réduire les coûts de développement

Je vous ai donc proposé d'en explorer certains aspects et de les partager via des cas concrets et le plus souvent vécus. Durant cette semaine, ces explorations ont entre autre abordé la notion de prototypage, de test, de pitch, de créativité, d'observation client, développement d'une nouvelle offre.

Concernant cette dernière partie, l'objectif est de partager le mode de fonctionnement d'une startup sur la gestion de projet et d'en comprendre les mécanismes. Vous verrez ainsi que ce type d'approche peut être testé, dans un premier temps à petite échelle, dans votre environnement quel que soit votre secteur d'activité. Elle permet de réduire les temps et coûts de développement et souvent de révéler de nouvelles opportunités.

Sur les différents sujets abordés, la réussite passe, entre autre, par une évolution au niveau de nos habitudes et de notre état d'esprit. Dans les démarches d'innovation, le challenge technologique est bien souvent un facteur plus facile à surmonter que le challenge humain et sa réaction face au changement qui se présente.

Comme il a été souvent dit durant la semaine, nous ne sommes pas dans du « OU » mais bien dans du « ET ». L'objectif est bien de s'inspirer des forces de chacun pour faire progresser tout le monde.



BIO EXPRESS

Facilitateur au sein du Startup Palace, Franck Louesdon est spécialisé en créativité et innovation de modèles économiques. Il accompagne les entrepreneurs dans la remise en cause de leurs habitudes et l'exploration de nouvelles opportunités de croissance. Il s'inspire d'une expérience de plus de 20 ans au sein de startups, PME et grands groupes en France et à l'international, explore de nouvelles méthodologies et technologies pour aider ses clients à se réinventer et être acteurs du monde de demain.

ARNAUD MEUNIER

« Des entrepreneurs guidés par leur mission »

Il y a un trait unique que partagent tous les entrepreneurs qui ont réussi à amener leur startup à des sommets. Ils sont tous "mission-driven". Guidés par leur mission, en français.

Les clefs de la réussite

Concrètement cela passe par 1) la résolution d'un problème tangible, 2) l'élaboration d'une vision autour de la solution à ce problème, et 3) une exécution rigoureuse alignée avec cette vision. C'est à la fois incroyablement puissant et difficile. Du développement de la mission, aux méthodologies d'exécution startups, en passant par l'alignement des valeurs de l'entreprise... Tout cela donne les clés de la réussite des startups les plus performantes. Et permet de voir dans quelles mesures ces outils et méthodologies sont applicables à toutes les entreprises.



BIO EXPRESS

Ancien CTO et cofondateur de Hickory, ingénieur manager chez Twitter, PDG et fondateur de Twitoaster, Arnaud est un fondateur expérimenté et un ingénieur produit. Il a travaillé six ans aux Etats-Unis et a habité à San Francisco après que sa startup Twitoaster a été rachetée par Twitter. Après 4 ans chez Twitter, il a cofondé Hickory à New-York, une startup du domaine de l'éducation soutenue par Y-Combinator. De retour à Paris, il est désormais managing director au NUMA, il aide des startups à se développer et réussir.

La prochaine révolution sera **SOCIÉTALE**

Je crois en 2 LEVIERS :

- 1 **L'ÉDUCATION** pour développer les soft skills
- 2 **L'ALLIANCE** à développer entre le social business et les parties prenantes

Arnaud MOUROT
VICE-PRÉSIDENT VE D'ASHOKA *
ANCIEN ATHLÈTE DE HAUT NIVEAU
DEVENU ENTREPRENEUR SOCIAL

LES FLUX D'INNOVATION SONT PLUTÔT

SUD NORD

* **ASHOKA** est une ONG internationale qui accélère l'innovation sociale en soutenant les solutions entrepreneuriales les plus impactantes.

PIERRE MUSSO

« Cultiver l'audace de la création »

De quel « demain » parlons-nous ? Est-ce dans un jour ou dans cent ans ? L'horizon temporel doit être défini pour se livrer à tout exercice prospectif. Les futurs possibles (les « futuribles », au sens de De Jouvenel) sont à définir certes à partir de tendances lourdes déjà à l'œuvre (ex. le vieillissement de la population, le développement technologique ou les changements climatiques), des « signaux faibles » à détecter, mais surtout d'hypothèses sur les incertitudes à identifier, notamment dans les domaines sociétaux, géopolitiques et culturels. Cet exercice ne peut être établi que collectivement en confrontant des représentations et des imaginaires. Toute réponse individuelle n'est qu'une de ces représentations, d'où la nécessité de la co-conception et de la collaboration interdisciplinaire entre des acteurs diversifiés. L'Occident est entré, depuis une génération environ, dans une société hypertechnologisée et hyperindustrialisée. Avec la vitesse d'innovation et la perspective de la convergence des « NBIC » (nano-bio-info-cognition technologies), ce processus s'accélère et s'étend. La vie quotidienne et professionnelle sera de plus en plus informatisée et mise en réseaux. Mais on entre aussi dans l'ère des paradoxes : plus la puissance techno-scientifique se développe, plus le sens et les finalités se brouillent, car les mythes fondateurs de cette quête de puissance se dilapident ainsi du progrès. Si la foi technico-économique porte les entrepreneurs, les jeunes générations et les innovateurs, cette course techno-économique en inquiète beaucoup.

Attachement au local

On ne peut réduire la vision de « demain » à la seule extrapolation des développements technologiques : les grandes mutations démographiques, les migrations, le vieillissement des populations au Nord et l'explosion de la jeunesse en Afrique, la raréfaction des ressources naturelles, l'accélération des crises financières, les changements climatiques ou l'accroissement des inégalités sociales et culturelles sont autant de sources de bouleversements à venir. Tout cela semble préparer les conditions pour des crises économiques et sociales, des migrations massives de populations, voire des conflits. On entre ainsi dans un monde toujours plus instable et incertain.

Une autre tendance lourde, déjà à l'œuvre et qui se renforcera encore, est la mondialisation des activités, des organisations et des échanges, accompagnée de l'attachement au local et au territoire : le « glocal » (local + global) s'imposera tant pour les individus que pour les entreprises. Mais l'amplification de la mondialisation favorisera ainsi les replis identitaires ou nationalistes.

Le plus délicat dans l'exercice prospectif est d'imaginer les ruptures géostratégiques – à l'instar hier, de la chute du mur de Berlin ou des « printemps arabes » – ou les conflits armés. Les incertitudes politiques et les menaces voire les conflits militaires ne cessent de se multiplier au Moyen et au Proche Orient, en Mer de Chine ou au cœur même de l'Europe.

Dans un monde à venir plus incertain et instable, l'humanité et son milieu seront plus fragilisés et précaires. Pour tenter de maintenir un équilibre entre techno-optimisme et techno-catastrophisme, il faut dès aujourd'hui cultiver l'audace de la création et l'esprit de coopération. Le défi est immense : il s'agit de construire un nouvel humanisme, par et dans le concert des civilisations.



BIO EXPRESS

Pierre Musso est directeur de services de recherche et de prospective chez France Télécom, à la Datar et à l'Ina et professeur à l'Université de Rennes et à Mines Telecom Paris. Pierre Musso est également titulaire de la chaire de recherches «Modélisation des imaginaires. Innovation et création» avec des industriels (Dassault Systèmes, PSA, Orange, Ubisoft et Bell Labs) et fellow associé et conseiller scientifique à l'IEA de Nantes.

ROMAN NAVALPOTRO

« L'innovation, une nécessité absolue »

L'innovation est une nécessité absolue, tout le monde est d'accord. Sauf qu'il y a une tension à résoudre entre le daily business à exécuter et le futur business à explorer. Comment et quel temps donc y consacrer ? La réponse du moment est de créer une équipe innovation.

Une culture de l'innovation, ou de la désobéissance, terme entendu pendant nos échanges et qui exprime autrement et avec force cette idée d'innovation, doit être partout. En créant une direction de l'innovation, cette équipe n'est pas responsable de choisir et de faire les projets ; elle est un catalyseur au service des métiers de l'organisation.

Cette équipe innovation doit : définir la stratégie et la gouvernance de l'innovation : les grands axes de développement, les critères de sélection d'un projet, les processus d'accompagnement, etc. être en alerte pour capter les opportunités en interne comme à l'externe : créer les canaux qui permettent à chacun de proposer et défendre ses idées en interne, nouer à l'externe des partenariats stratégiques pour contribuer à bâtir l'écosystème de l'organisation.

et diffuser de la méthodologie : acculturer et former aux approches centrées sur l'utilisateur et des logiques de test et apprentissage.

Des rigolos

Lors de nos échanges, le groupe a convergé sur un certain nombre de difficultés ou de risques : la perception de l'équipe innovation qui peut être perçue, lorsqu'elle est dans le faire, comme les rigolos qui font des prototypes ; la déconnexion de la direction innovation avec les métiers et donc les problématiques clients et business, et par extension, la capacité à engager ces métiers dans un projet d'innovation ; la difficulté à prioriser les idées qui émergent dans une organisation et les sollicitations externes ; enfin, la nécessaire prise de conscience que la valeur – et l'essentiel de la complexité – est dans l'exécution et pas l'idée. En clôture, nous avons brièvement évoqué la différence entre la recherche et l'innovation : le premier génère de la connaissance, tandis que le second engendre des produits ou services.



BIO EXPRESS

Fort d'une expérience dans le conseil en stratégie de marque et design, Roman Navalpotro est persuadé que la pratique du conseil en vase clos est dépassée. Il rejoint NUMA en 2014 animé par l'ambition de transformer des organisations traditionnelles par des approches inclusives et collaboratives. Il a travaillé pour de nombreux corporates en France et à l'international. Ses domaines de prédilection : la stratégie d'innovation et l'émergence et animation d'écosystème numérique.

PIERRE PAPERON

« La France peut devenir la «Blockchain Nation» »

Le grand bal des Nations est en train d'accélérer la cadence. Et sur un terrain plutôt inhabituel, grâce à la technologie blockchain qui s'invite à danser. Cette innovation digitale récente de chiffrage et de certification des transactions permet de créer des monnaies virtuelles, en plus de tous ses champs d'application déjà effectifs : l'enregistrement – infalsifiable – du cadastre, pour empêcher les spoliations agricoles au Honduras et au Gabon, la traçabilité des médicaments pour éviter la contrefaçon et sauver 700 000 vies par an, la vente d'énergie électrique de pair-à-pair pour les producteurs individuels équipés de panneaux photovoltaïques, la digitalisation et la sécurisation de tous les dossiers médicaux comme en Suède et en Norvège, etc.

Le rappel d'une page historique nous permet de mieux appréhender la dynamique en cours. Nous sommes en septembre 2008, la bulle des sub-primes immobilières américaines explose, la banque Lehmann Brothers s'effondre et entraîne par effet systémique tout le secteur financier de la planète. Un dénommé Satoshi Nakamoto réagit au danger de cette centralisation bancaire excessive en inventant une nouvelle monnaie, le Bitcoin. Depuis, de simple outil bancaire, la blockchain est devenue un outil de transfert de propriété et de valeur qui s'est étendu à tous les secteurs de l'économie.

La France pionnière

La capitalisation monétaire de ces nouvelles monnaies est passée de 3 milliards de dollars au début 2016 à 60 milliards de dollars. 10 000 euros d'Ethers achetés il y a un an et demi a une valeur de 3 millions d'euros aujourd'hui. Mais avec un problème : la « difficulté » de déclarer cette plus-value et donc la non-utilisation de cette somme qui ne fait que... croître.

La France pourrait être pionnière : rendre à nouveau visible cet argent en le déclarant sur un compte français, par l'institution d'une taxe de 20 % sur les plus-values réalisées. Si la moitié des 60 milliards de dollars de la nouvelle capitalisation monétaire des crypto-monnaies comme le Bitcoin, soit 30 milliards, vient se domicilier en France, ce sont 6 milliards d'euros d'impôts, dus à cette taxe de 20 %, qui entrent dans les caisses de l'Etat. De plus l'injection dans l'économie des 24 milliards restants est plus qu'attrayante.

«Blockchain Nation», cela peut être, aujourd'hui, le visage d'une nouvelle France, clairvoyante et audacieuse, à la tête de l'orchestre, et non plus à jouer dans la fosse. Maestro des Blockchains mais aussi de toutes ces nouvelles technologies que sont les intelligences artificielles ou encore l'internet des objets.

Pour changer enfin les règles du bal des Nations.



BIO EXPRESS

Pierre Paperon explore l'utilisation de la blockchain pour l'énergie peer-to-peer mais bien plus encore pour l'économie peer-to-peer : échanger son temps contre des kWh, ou prêter sa voiture contre des carottes ... grâce à des «tokens». Vous avez aimé «Demain» ? La suite est en train de s'écrire partout en France. Il a été officier sur le Redoubtable, alpiniste sur l'Everest et chercheur d'or à Madagascar. Et aussi consultant chez Apple, McKinsey... ou DG de Lastminute.com, dans le groupe Danone...

JACQUES PRIOL

« Bigdata sur le bigbato »

Bigdata : le sujet intrigue, intéresse ou inquiète ! A bord du Queen Mary 2, chefs d'entreprises, responsables marketing, responsables des systèmes d'information, tous se savent concernés. Consommateurs, citoyens, usagers, ils s'interrogent sur l'usage fait de leurs données personnelles. Et veulent comprendre.

Quel est le volume de ces données massives ? Comment fonctionnent ces algorithmes, dont on dit qu'ils peuvent supplanter l'homme pour prédire le monde et les comportements humains ? Dont on dit aussi qu'ils peuvent être déloyaux...

Acteurs économiques, ils observent les nouveaux services issus de l'analyse des mégadonnées. Le ciblage des consommateurs, l'anticipation des intentions d'achat, mais aussi la maintenance prédictive, les approvisionnements anticipés ou encore l'analyse sémantique des retours clients, ou des salariés.

Cela concerne-t-il tous les secteurs ? Et toutes les entreprises ?

Sujet protéiforme

Entre scénarii de science-fiction californiens et innovations réellement accessibles, nous avons tenté de répondre à ces interrogations et à bien d'autres.

Le Bigdata est un sujet protéiforme. Les dirigeants d'entreprise doivent en comprendre les enjeux, c'était tout l'intérêt des séquences consacrées à la culture de la donnée. Dans l'entreprise, des séminaires, des conférences, des ateliers, permettent de franchir cette première étape, de sensibiliser le management et de décider (ou non) d'aller plus avant.

Aller plus avant, c'est faire un usage nouveau des données et souvent aussi un usage de nouvelles données, issues d'un recensement externe ou parfois d'un travail interne riche en surprises. De nombreux collaborateurs sont des producteurs de données (utiles) qui s'ignorent !

Aller plus avant, c'est aussi se poser des questions juridiques. Et l'arrivée du nouveau règlement européen sur la protection des données personnelles (applicable dans moins d'un an, dès 2018 !) y incite.

Aller plus avant, c'est encore formaliser une gouvernance, intégrer de nouveaux métiers, définir les limites éthiques que l'on fixe pour forger un cadre de confiance avec ses clients. Car leurs données n'auront de valeur que s'ils consentent toujours à les confier.

En un mot dans le monde de demain : avant de devenir une entreprise pilotée par la donnée, il sera essentiel de savoir ... piloter la donnée.



BIO EXPRESS

Jacques Priol est dirigeant territorial expérimenté et conseiller politique (directeur de cabinet du président de la région des Pays de la Loire entre 2010 et 2015). Il a créé en 2016 à Nantes, Civiteo, une société de conseil spécialisée dans la place de la data dans les processus de décision. Civiteo offre aujourd'hui des prestations de conseil qui débutent par la diffusion de la culture de la donnée et se prolongent avec la construction d'une stratégie et d'un management.

VIRGINIE RAISSON-VICTOR

« Evoluer sans rompre les équilibres »

Téléphonie mobile, intelligence artificielle, biotechnologies, réseaux sociaux... La mutation technologique accélérée de nos sociétés fait basculer le monde d'une ère à l'autre sans que personne l'ait imaginé. Au rythme des découvertes, on peut même penser que nous sommes encore au Moyen-âge de la civilisation naissante. Ce faisant et avec l'épuisement écologique de la planète, cette métamorphose génère une multitude de questions inquiètes sur le sort de l'humanité et la condition humaine. Pourra-t-on nourrir 12 milliards d'êtres humains ? À quoi servira l'école en 2050 ? Est-ce que les robots prendront la place des hommes ?

Répondre à l'exigence de confort

Si des réponses existent, personne ne peut encore les formuler. Car l'avenir n'est pas écrit et il nous revient d'explorer les futurs possibles, non pas pour prédire mais pour décider l'avenir. C'est pourquoi il convient de repérer tout ce qui structure le devenir de nos sociétés et le mode de vie des jeunes générations. Ainsi, on constatera que si la croissance démographique, même ralentie, continue d'alimenter la peur de la surpopulation, c'est sur le contraste qui oppose les régions à forte natalité à celles qui connaissent un vieillissement accéléré qu'il faut désormais se concentrer. Parallèlement, la raréfaction de certaines ressources comme le poisson, le sable ou les minerais sous l'effet de la consommation des classes moyennes, de l'urbanisation et des dérèglements climatiques, interroge notre modèle de croissance économique. Dès lors, il est important de repérer les voies qui existent pour répondre à l'exigence de prospérité et de confort d'une part croissante de la population mondiale sans néanmoins prendre le risque de rompre les équilibres économiques et écologiques indispensables à nos besoins et à notre bien-être. Il s'agit là d'un ajustement économique, sociétal et individuel à la fois sans précédent, complexe et qu'il est urgent d'engager pour ne pas exposer les populations à la frustration sociale et les sociétés à l'instabilité politique. C'est pourquoi il est également important de savoir développer un récit positif de la transition, afin que chacun puisse identifier sa place et son rôle. Car c'est à cette condition et à cette condition seulement, en substituant le désir à l'inquiétude et la confiance à l'alarmisme que l'on peut espérer permettre le meilleur des futurs possibles.



BIO EXPRESS

Analyste des questions internationales, auteur et conférencière, Virginie Raison-Victor dirige le Lepac, un laboratoire de géopolitique et de prospective fondé avec Jean-Christophe Victor en 1992. Auteur régulier pour *Le Dessous des Cartes* diffusé sur Arte et co-auteur des atlas éponymes, elle a aussi publié deux ouvrages de prospective de référence : "2033, Atlas des Futurs du Monde", "2038, les futurs du monde"

Le monde de l'entreprise doit prendre sa part de responsabilité **+ DEVOIR DE BIENVEILLANCE**

C'est plus difficile de trouver un **BON BOUCHER** que d'accéder à la dernière technologie

J'appelle à la **# RÉCONCILIATION**

CHACUN DOIT CHOISIR SON TERRAIN DE JEU. MOI JE PRENDS MA PART EN CONTRIBUANT À **AMÉLIORER L'ÉCONOMIE LOCALE**



Serge PAPIN
PDG DU GROUPEMENT COOPÉRATIF **Systeme U**



La nature c'est **DE L'INFORMATION** On a besoin de la technologie pour mieux la comprendre, apprendre et s'en inspirer

C'est un peu comme si on avait à disposition une **BIBLIOTHÈQUE** et qu'on utilisait les livres comme des réserves de papier

LA SOLUTION EST À L'INTÉRIEUR DU PROBLÈME

LE BIOMIMÉTISME PERMET D'INNOVER DE FAÇON DURABLE

- formellement
- A L'ÉCHELLE NANOMÉTRIQUE
- VIA LES SERVICES ECOSYSTÉMIQUES



Patricia RICARD
PRÉSIDENTE DE L'INSTITUT OCÉANOGRAPHIQUE PAUL-RICARD, AYANT GRANDI DANS UN ENVIRONNEMENT RICHE ET FÉCOND QUI LUI A DONNÉ UNE FOI INÉBRANLABLE DANS LE VIVANT.



NICOLAS ROUSSEAU

« La métamorphose à nos portes »

Ni un changement, fut-il profond, ni une transformation, fut-elle générale, encore moins une variation, fut-elle cyclique ; non, nous sommes tous en train de vivre une métamorphose. Mais qu'est-ce que la métamorphose ? Quand se déclare-t-elle ? Qui touche-t-elle en premier ? La voit-on venir de loin ? Est-ce grave docteur ?

D'abord modification de forme, la notion de métamorphose s'est enrichie au fil du temps pour y associer d'autres significations, liées à la substance et à la structure. Bref, le sens de la métamorphose aujourd'hui recouvre ce qui ne ressemble plus à quelque chose de reconnaissable, ni de l'extérieur, ni de l'intérieur.

Entre mutation (brusque modification) et métempycose (transmigration de l'âme d'un corps à un autre), la métamorphose s'impose à nous.

Par la nature d'abord, ne serait-ce que via l'étroit chenal qui fait passer la chenille au cocon et du cocon au papillon.

Parce que tant de révolutions s'accumulent simultanément à nos portes (technologiques, démographiques, environnementales, médicales, spirituelles,...), dans l'urgence au quotidien, l'incertitude du lendemain et la complexité des écheveaux qui lient tenants et aboutissants.

L'instinct revient

Concrètement, ce phénomène, pourtant tout à fait naturel dans la vie animale ou florale, génère chez l'être humain une sensation de vertige.

Trois explications à cela :

La vitesse amplifie cette sorte d'ivresse où se côtoient risques et opportunités, comme dans un manège dont les freins auraient lâché. D'où l'impression de tourner en rond autour de notre smartphone. Le besoin de croire en quelque chose, autre que l'illusion, virtuelle, de s'imaginer ne plus jamais être seul.

Parallèlement, ce phénomène met en évidence la difficulté millénaire que nous éprouvons à comprendre les autres, et ce, jusqu'à nous-même. La porosité croissante de notre sphère intime nous pousse dans les bras de la globalisation, au contact physique de ceux qui ne nous ressemblent pas. Là se loge un besoin immense, celui d'intégrer l'altérité dans chacune de nos actions.

Enfin, ce phénomène, nous pousse, soit à nous recroqueviller, soit à nous faire bouger, comme la gazelle devant son prédateur. Fuite, combat, démission ou contournement... Puisque ni la raison, ni l'exhaustivité, ne suffisent plus à prendre nos décisions en temps et en heures, l'instinct revient à la surface des choses, l'espace sensoriel retrouve alors sa place, avec la recherche du vécu et de l'expérience.

L'exigence de sas, de transitions, de déserts et d'océans à traverser, émerge.

Pour reprendre le temps de l'échange, de la révélation, de la prise de conscience entre de multiples dimensions : micro et macro économies ; collectives et personnelles ; circulaires et novatrices ; disciplines et expertises ; savoirs et pratiques ; verticales et horizontales ; Occidents et Orient ; stables et instables ; générations ; cultures nationales. Fin des vernissages éphémères. Un monde nouveau s'impose à nous. Ensemble, comprenons-le, anticipons-le, accompagnons-le.



BIO EXPRESS

Nicolas Rousseau se consacre à la transformation et la modernisation des cultures d'entreprise dans le monde. En 1996, il fonde Médiation consulting (stratégie et conduite des changements, dialogue interculturel, conception de méthodes d'analyse des organisations). Il a accompagné 25 opérations de M&A, et maîtrise une expérience transversale et interdisciplinaire de la complexité. Il a séjourné dans 60 pays, dont la Chine (depuis 1981) et les USA (depuis 1982).

ALAIN SUPIOT

« Mettre la puissance économique au service du bien commun »

Etat et entreprise ont certains points communs. Le plus important est de se présenter comme des personnes morales, c'est-à-dire comme des sujets de droit d'un type particulier, dont on postule qu'à l'égal des hommes ils sont animés d'une volonté propre, mais qu'ils échappent en revanche à leur mortelle condition. D'abord apparues comme un prolongement de l'État (sous la forme des compagnies coloniales), les sociétés de capitaux s'en sont émancipées au XIX^e siècle, dans le sillage de la première révolution industrielle. C'est alors qu'elles furent autorisées à se constituer librement. Ainsi émancipées de la tutelle publique, les sociétés de capitaux sont dotées de trois privilèges exorbitants – la concentration illimitée des capitaux, la responsabilité limitée et l'immortalité – qui permettent aux plus puissantes d'entre elles de devenir 'to big to fail' et de mettre ainsi en péril la suprématie des institutions démocratiques. Du XXI^e siècle à nos jours, la question s'est donc posée de savoir comment domestiquer leur puissance économique et la mettre au service du bien commun.

A la fin du XX^e siècle la Commission européenne m'a demandé de présider un groupe d'experts chargé de réfléchir aux trans-

formations du travail et à l'avenir du droit du travail. Fondé sur l'étude attentive des évolutions juridiques et socio-économiques déjà à l'œuvre dans l'Europe des quinze, ce rapport fut publié sous le titre « Au-delà de l'emploi ».

« Penser la question du travail au-delà de l'emploi »

Il soulignait en effet la nécessité de penser la question du travail « au-delà de l'emploi » pour élaborer un droit du travail qui ne soit pas cantonné au salariat, mais parte d'une vue compréhensive du travail qui fasse aussi place au travail indépendant, à la formation ou au travail non marchand. Ce diagnostic n'a rien perdu de son actualité et cet ouvrage a été réédité en France en 2016 dans le contexte de la discussion de la loi EL Khomry, augmenté d'une copieuse préface intitulée « Les voies d'une vraie réforme du droit du travail ». Elle a permis d'ouvrir une discussion entre universitaires, salariés et chefs d'entreprise sur le droit du travail le mieux à même de répondre aux transformations contemporaines du travail.



BIO EXPRESS

Alain Supiot est professeur au Collège de France (Chaire État social et mondialisation) et membre correspondant de la British Academy. Alain Supiot a aussi travaillé en Allemagne, en Italie et aux USA. Il a fondé à Nantes l'Institut d'études avancées <www.iea-nantes.fr>, fondation reconnue d'utilité publique qui accueille conjointement en résidence scientifique des savants des pays du « Sud » et du « Nord », et dont il préside le comité stratégique après l'avoir dirigé de 2008 à 2013.

JEAN-PAUL TCHANG

« Prospecter l'avenir »

De quoi le monde de demain sera-t-il fait ? Question sans réponse certaine tant les scénarios peuvent être différents et les événements imprévisibles. Pour autant doit-on renoncer à l'exercice des prévisions ? Ma philosophie personnelle consiste à tenter de comprendre les forces motrices de l'histoire pour ne pas être surpris, dans la mesure du possible, par les Unes des journaux. Et lorsque j'y parviens de temps à autre, j'éprouve à chaque fois une petite satisfaction d'avoir approché de mon humble ambition de ne pas mourir complètement idiot.

Partager mes expériences

C'est dans cet esprit que j'ai été honoré et heureux de livrer au cours de cette fabuleuse croisière quelques conférences et déjeuners thématiques qui ont été l'occasion pour moi de partager avec un public de très grande qualité mes expériences et mes analyses sur l'un des acteurs incontournable de la mondialisation, la Chine. L'ouverture d'esprit et la curiosité intellectuelle des croisiéristes m'ont été d'un grand et encourageant réconfort. Prospectons l'avenir pour mieux l'accueillir et y prendre part pleinement.



BIO EXPRESS

Jean-Paul Tchang, économiste, a effectué l'essentiel de sa carrière professionnelle dans la finance : Banque Louis-Dreyfus, Banque du Phénix, GE Capital assurances, Federal Finance. Il a également travaillé pour les entreprises européennes en Chine : Adidas, Sofres, etc. Président de WST conseils depuis 2011, il est consultant sur de nombreux projets d'investissements Chine-Europe-Afrique.

LAETITIA VITAUD

« Et si on revenait à la logique artisanale ? »

Notre représentation du travail est encore dominée par le modèle fordiste, horizon indépassable de notre imagination. Pourtant ce système est aujourd'hui mis à mal de toutes parts. La révolution numérique est passée par là. Notre rapport au travail et aux organisations se transforme en profondeur. Pendant près d'un siècle, le système fordiste a permis l'enrichissement des travailleurs et la réduction des inégalités. Comme mode d'organisation du travail, le fordisme repose sur l'idée que production et consommation de masse peuvent former un cercle vertueux, grâce auquel des travailleurs bien rémunérés consomment les biens standardisés produits dans les usines qui les emploient. Le fordisme a prospéré grâce à une série d'institutions conçues pour le rendre plus soutenable et plus inclusif. Avec le salariat est venu le crédit bancaire qui a soutenu la consommation des ménages. Grâce à des syndicats puissants, les ouvriers ont pu obtenir une répartition plus favorable des richesses et obtenir la création de puissantes institutions de protection sociale. Tout aliénant et répétitif soit-il, le travail sur les chaînes d'assemblage s'accompagnait à la fois d'un pouvoir politique, d'une sécurité sociale, de revenus corrects et d'une identité sociale. C'est bien pour cela qu'il domine toujours les esprits aujourd'hui et qu'un politique en campagne visite encore une usine quand il / elle parle de travail...

Réinventer notre travail

Aujourd'hui, une part croissante de la valeur est créée en dehors des organisations : par des travailleurs indépendants, par des prestataires et consultants ou par la multitude des utilisateurs, dont le travail "gratuit" met à mal la définition même du concept de "travail". De plus en plus d'actifs ne se retrouvent plus dans les organisations traditionnelles, dont ils rejettent la forme bureaucratique et la contrainte de "présentéisme". Certains souffrent d'une perte de sens au travail. On dit le management à l'ancienne mourant. On lui préfère le "leadership" et le travail collaboratif en "mode projet".

Le progrès technologique accélère toutes ces transformations. De nombreuses tâches sont maintenant automatisables, y compris celles effectuées par des actifs qualifiés. De nombreux emplois ont disparu ou disparaîtront au cours des prochaines années. D'autres seront transformés et recomposés. Presque personne ne travaillera comme avant.

A bien des égards, nous aurons tous à "inventer" notre travail. Heureusement, c'est aussi une formidable opportunité de le réinventer en s'inspirant des principes de l'artisanat : vers plus d'autonomie, de responsabilité et de créativité, afin que le travail soit l'occasion d'exprimer sa personnalité, loin du one best way du fordisme. Dans tous les services de proximité (comme la santé et l'éducation), de nouveaux modèles riches de sens restent encore à inventer. Il nous reste aussi à imaginer les institutions inclusives qui soutiendront le travail de demain.



BIO EXPRESS

Après avoir enseigné la politique américaine à Sciences Po et en classes prépa, Laetitia Vitaud s'est investie en tant que RH d'une startup américaine à Londres. Elle s'est ensuite mise à son compte pour faire de la recherche et du marketing pour aider ses clients à explorer le futur du travail et de la consommation. En 2016, Laetitia Vitaud a publié «Faut-il avoir peur du numérique ?» chez Armand Colin avec Nicolas Colin. Elle enseigne le «futur du travail et des organisations» à SciencesPo Paris.

L'info éco pour se développer

Investissement | Stratégies | Dirigeants | Innovation | Croissance



www.agence-api.fr



1917 L'ÉVÉNEMENT DU CENTENAIRE 2017



THE BRIDGE



REALITES | FINCANTIERI | RÉAUTÉ CHOCOLAT

Y. GUILLOUIN

UN ÉVÉNEMENT PRÉSENTÉ PAR

1917

