

Séminaire « Soutenabilités »

Contribution - Covid-19 : pour un « après » soutenable

Nom : Seulliet

Prénom : Eric

Institution ou entreprise : La Fabrique du Futur

Axe(s) :

- Quelles interactions humains-nature, mondialisation et pandémies ?
- Quelles attentes à l'égard de la puissance publique face aux risques ?
- Quelles interdépendances et quelles formes d'autonomie à différentes échelles ?
- Quel modèle social pour « faire avec » nos vulnérabilités ?
- Quelle voie pour une économie soutenable ?
- Quelles relations entre savoirs, pouvoirs et opinions ?
- Numérique : nouveaux usages, nouvelles interrogations

Intitulé de votre contribution : Faire de la France un pays prospère, humaniste et social, écologique et symbiotique

Résumé de votre contribution :

La Fabrique du Futur répond à l'ensemble des questions de France Stratégie pour un après-COVID soutenable. Au carrefour des crises correspond un croisement des concepts : pour fonder l'avenir il nous faut changer de référentiels. L'économie carbonée détruit le Vivant. L'idée est d'aller, étapes après étapes, vers une nouvelle logique : Une économie symbiotique, endocontributive, régénérative, productive de biens matériels et de services, mettant au centre la stabilité des équilibres naturels, humains et biologiques des 17 ODD ; innovante aux plans technique et social, mais surtout celui de l'usage. Elle est « inspirationnelle » permettant aux individus d'user de créativité et de mobiliser leurs compétences et aspirations. Objectifs D'abord comprendre notre nouvel environnement, changer notre regard en construisant un « écosystème de la connaissance » (Pôle 1) Ensuite amalgamer des actions en s'appuyant sur trois pôles majeurs : le numérique, le développement durable et l'établissement d'un nouveau contrat à la fois économique, social, environnemental et territorial (Pôles 2,3 et 4). Enfin susciter une nouvelle gouvernance

publique, des institutions régulatrices favorisant les émergences en cours et coordonnant les différentes actions (Pôle 5). La France, avec l'Europe, peut être porteuse de ce projet dans le monde. Le rapport de force international où guerres économique, technologique et culturelle sont à l'œuvre, exige une réponse démocratique Européenne et non naïve aux défis.

Réponse à



FRANCE STRATÉGIE

ÉVALUER. ANTICIPER. DÉBATTRE. PROPOSER.

**Faire de la France un
pays prospère,
humaniste et social,
écologique et
symbiotique**



— LA **FABRIQUE** —
DU **FUTUR**



SOMMAIRE GENERAL

	Pages
I. Synthèse	4
II. Notre contribution	21
Introduction	22
1. Renforcer un « écosystème de la connaissance » pour favoriser la production et la diffusion des ressources informationnelles	29
▪ Un choc d'intelligence pour une logique d'apprenance	
▪ Une refondation de l'Éducation	
▪ Une refonte de la formation professionnelle	
▪ Des tiers lieux interconnectés	
▪ Une contribution pédagogique des Médias	
2. Penser en même temps la transformation des organisations et la transformation numérique	33
▪ Une stratégie numérique au service de la nation et de sa transformation	
▪ Vers un laboratoire d'interopérabilité	
▪ Un passage volontariste à l'économie circulaire	
▪ Un accompagnement des impacts du numérique dans tous les domaines	
3. Mettre en œuvre effectivement le développement durable	40
▪ Sortir de l'inertie	
▪ Une nouvelle mobilisation : la transition écologique et énergétique	
▪ Se focaliser sur des axes expérimentaux nodaux	
4. Un nouveau contrat économique, social, environnemental et territorial	44
▪ De nouveaux référentiels	
▪ Une nouvelle économie	
▪ Une fiscalité à l'unisson	
▪ De nouveaux comportements pour de nouveaux acteurs	
5. Refonder la gouvernance publique	54
▪ Un rôle élargi pour France stratégie	
▪ Une modernisation de l'État et de l'administration	
▪ Des solutions à la crise de la performance	
▪ Le développement d'un nouvel « esprit de défense »	
Conclusion	60



III. Synthèse des travaux thématiques	67
1. Travail et Récompenses	68
2. Nouvelles organisations et gouvernances	81
3. Plateformes numériques	87
IV. La Fabrique du Futur	91
1. Présentation	92
2. Feuille de Route	94
Annexes	96
A. Glossaire	97
B. Bibliographie	99
C. Liste des contributeurs et soutiens	102
D. Remerciements	110
Contact	111



Réponse à



FRANCE STRATÉGIE

ÉVALUER. ANTICIPER. DÉBATTRE. PROPOSER.

**Faire de la France un pays
prospère, humaniste et
social, écologique**

I. SYNTHÈSE



— LA **FABRIQUE** —
DU **FUTUR**



INTRODUCTION

La présente démarche a pour but de Faire de la France un pays prospère, humaniste et social, écologique. *La Fabrique du Futur* et son réseau constitué de chercheurs de prospectivistes et de futurologues, de financiers, de chefs d'entreprises, de hauts fonctionnaires, a souhaité relever le défi pour participer au débat collectif et proposer - pour le court, moyen et long terme - des pistes de réflexion et des solutions opérationnelles.

La Fabrique du Futur tente de répondre ici à l'ensemble des questions que France Stratégie pose, à savoir la façon de construire un après-COVID soutenable, les réactions aux attentes à l'égard de la puissance publique face aux risques, la forme de notre modèle social pour composer avec nos vulnérabilités, les interactions humains/ nature/ mondialisation et pandémies, les relations entre savoirs, pouvoirs et opinions, la question des nouveaux usages et des nouvelles interrogations que suggère la révolution numérique, les interdépendances et formes d'autonomie à différentes échelles et la voie vers une économie soutenable.

Au carrefour des crises correspond un croisement des concepts, tant il est vrai que nous avons besoin de théories pour modéliser le réel, de théories ancrées dans le réel pour pouvoir agir. Pour fonder un avenir soutenable, il nous faut changer notre regard et faire évoluer l'écosystème actuel avec de nouveaux référentiels.

Nous sommes partis du constat que l'économie s'était largement désolidarisée des dimensions sociales et environnementales dont elle dépend pourtant étroitement. Nous pensons qu'il est urgent de repenser les équilibres de nos sociétés autour d'une base réconciliant l'économique, le social et l'écologique. Notre objectif est d'aller, étape après étape, vers une nouvelle économie, non plus extractrice mais régénératrice des écosystèmes. Il s'agit donc de repenser « en même temps » ces trois dimensions pour en faire des axes de développement complémentaires et convergents d'un même projet de société, voire d'une nouvelle civilisation, tournée vers la (re)construction d'une France un pays prospère, social et écologique. Cela consiste, en d'autres termes, à inventer, dans le cadre de cette nouvelle société, une nouvelle économie, une nouvelle dynamique sociale et une approche environnementale symbiotique.

Quelles sont les caractéristiques de ce nouveau modèle d'économie ?

- C'est avant tout une nouvelle logique, une nouvelle économie qu'il s'agit d'instaurer.
- C'est une économie qui reste productive de biens matériels et de services
- Qui reste marchande
- Qui encourage au renouvellement permanent de son tissu entrepreneurial et à sa créativité
- Qui continue d'affecter des valeurs aux choses et aux services ainsi qu'aux organismes vivants qu'il faut protéger et redévelopper à l'échelle locale comme globale
- Endocontributive
- Qui soit soutenable, plus juste et plus équitable

Mais cette nouvelle économie se distingue de l'actuelle car :

- Elle n'est plus productrice d'entropie. Au contraire elle suscite l'ordre car elle met au centre la stabilité des équilibres naturels humains et biologiques ; mais elle demeure créative, elle est plus symbiotique : en ce sens elle est régénérative car elle embarque à la fois l'innovation technique nécessaire (*low cost*, frugale, circulaire) - mais aussi et surtout l'innovation sociale, l'innovation d'usage. Cette dimension sociotechnique est fondamentale¹
- Cette nouvelle logique est « inspirationnelle » car elle met les individus en situation de créativité et de pouvoir mobiliser leurs compétences, leurs expériences et leurs aspirations ; elle les place en capacité de mobiliser leurs connaissances et savoirs pour résoudre des problèmes².
- C'est une société d'intelligence dans la mesure où elle intègre au cœur du système des référentiels comptables de création de richesses, des critères de contributions et d'impact social, économique et environnemental.
- Elle promeut une nouvelle dynamique sociale / sociétale, qui encourage les contributions, qui éduque et forme à la coopération.
- Elle repose sur une approche environnementale symbiotique :
 - Qui maximise l'usage des services écosystémiques
 - Qui crée ou recrée des liens dynamiques et vertueux avec la nature
 - Qui respecte les équilibres écologiques
 - Qui donne de nouveaux droits à l'environnement
 - Qui fait de l'eau un bien commun mondial

Comment y-va-t-on ?

La crise actuelle révèle les failles du système actuel tout en accélérant sa mutation. Il est par conséquent important de bâtir et de piloter une série de transitions avec une approche de court, moyen et long terme. La gestion des défis - économique, social, démographique, culturel, environnemental et démocratique - et la maîtrise des ressources s'apprennent et se pratiquent plus aisément à l'échelle territoriale, en associant l'ensemble des acteurs. Il existe donc à ce niveau des potentialités et des impulsions à exploiter. De même que des régulations seront indispensables en termes de gouvernance publique et d'institutions régulatrices.

Il s'agit donc d'abord de comprendre notre nouvel environnement et de changer notre regard ; c'est pourquoi la construction d'un « écosystème de la connaissance est indispensable » (**Pôle 1**)

¹ Pierre Giorgini, *La crise de la joie* ; Bayard Culture

² On entend par compétence la mise en action de connaissances et de savoirs pour résoudre un problème

Il s'agit d'amalgamer un certain nombre d'actions et de faire congruence. A cet égard nous proposons de nous appuyer sur trois pôles, trois polarités majeures : le numérique, le développement durable et l'établissement d'un nouveau contrat à la fois économique, social, écologique et territorial (**Pôles 2, 3 et 4**). Il semble indispensable de construire cette nouvelle civilisation de façon collaborative en partant le plus possible des initiatives, actions, innovations du plus grand nombre, c'est-à-dire des acteurs des territoires.

Il est nécessaire, en amont, de lancer des programmes de débuts (usines à startups pour fiabiliser un tissu d'entreprise et consolider le processus de valeur) en encourageant l'innovation.

En aval, il faut stimuler une nouvelle finance (étymologiquement la richesse qui reste à la fin d'une opération) avec des systèmes de valorisation complémentaires et un dispositif de multi-monnaies en appui d'une nouvelle comptabilité avec une nouvelle fiscalité. Sans omettre de prendre en compte les nouvelles questions écologique et sociale³.

Il s'agit enfin de susciter une nouvelle gouvernance publique, ses institutions régulatrices favorisant ces émergences en cours et coordonnant les différentes actions (**Pôle 5**).

Ainsi pris en compte, ces cinq pôles sont en totale interaction et, au-delà de la nécessité de surmonter les contradictions inhérentes au court terme, agrègeront leurs effets vers les finalités précitées de la nouvelle économie et d'une nouvelle civilisation plus humaine, plus vivante et plus équitable.

Cette société plus agile, la France, avec l'Europe, peut en être le porteur singulier et, en inventant sa spécificité, promouvoir sans l'imposer un nouveau modèle auprès du reste du monde.

Cette promotion d'un nouveau modèle plus agile et provenant d'une région du monde où la démocratie prédomine, sera en concurrence avec d'autres. Dans le rapport de force international où guerres économique, technologique et culturelle sont à l'œuvre, il s'agit d'une réponse non naïve aux défis de l'avenir.

Il y a donc un après-crise et un avant-refondation : dans cet intervalle, des transitions bénéfiques peuvent être imaginées puis engagées, autour de cinq pôles en donnant les bonnes impulsions, en saisissant les opportunités et en accompagnant les émergences.

La méthode

Cette contribution propose une action post-COVID de court-moyen-terme éclairée par une vision à long terme intégrant notamment les 17 objectifs de développement durable de l'Agenda 2030 (ODD) adoptés en 2015 aux Nations-Unies.

³ Cet aspect pourrait devenir en réalité prioritaire dans les mois à venir si les plans de relance économique et financier actuels échouaient à rétablir l'équilibre social. **Pour France Stratégie et pour l'État, travailler maintenant sur un scénario économique alternatif est un principe de précaution raisonnable de gestion des risques.**

Les quatre idées forces

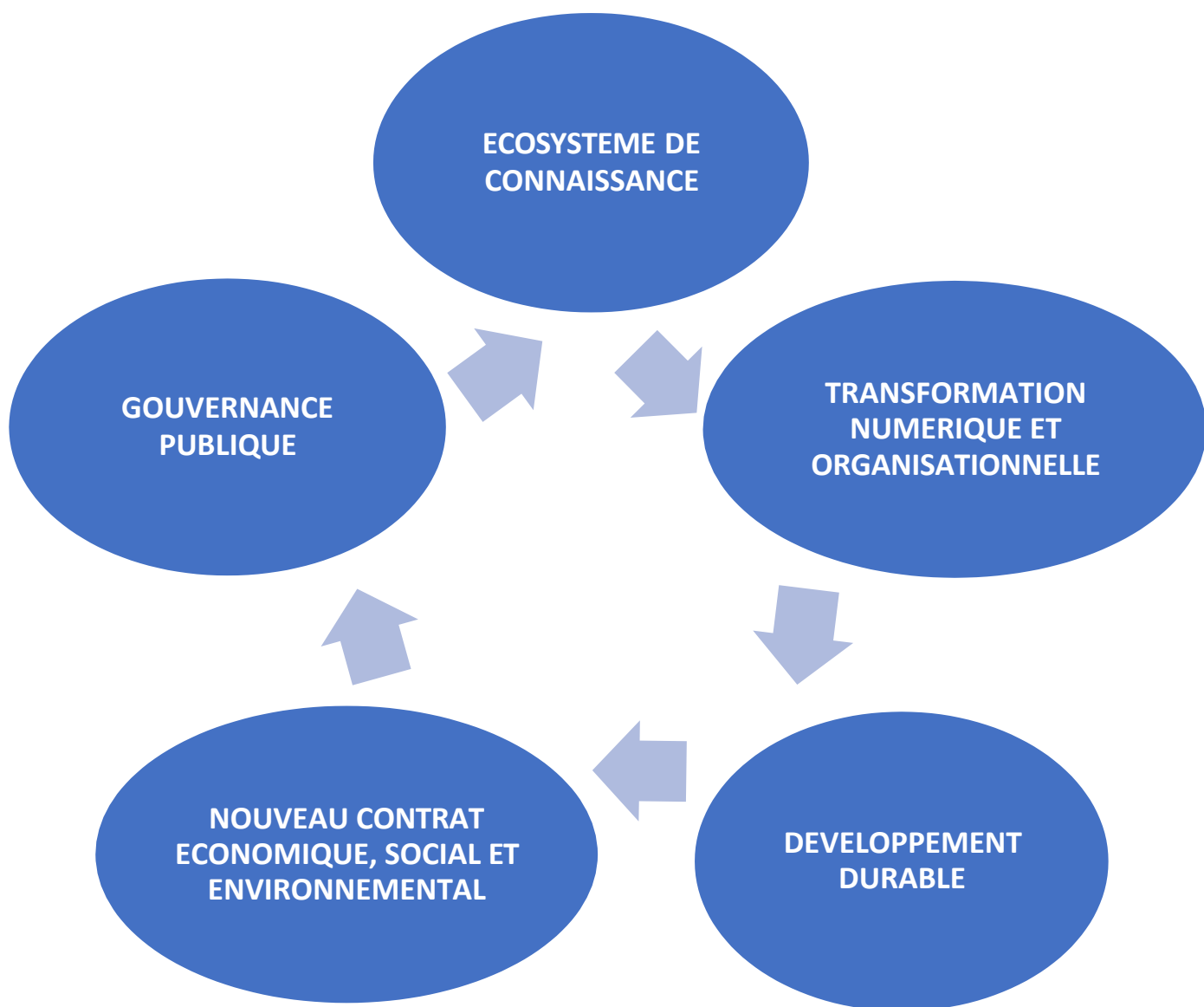
1. Partir d'une économie endoproductive amenant à donner un nouveau rôle à l'État avec une nouvelle fonction pour France Stratégie.
2. Redonner à l'État son rôle régalien et stratégique avec une fonction particulière pour France Stratégie.
3. Tourner la France vers le futur car les essentiels reposent sur la capacité collective de la France à penser son avenir, à avoir un comportement tourné vers le futur, à se donner les moyens scientifiques, technologiques, industriels, organisationnels et culturels d'élargir le champ des possibles.
4. Dire avec l'Europe quelque chose au monde, en effet l'objectif préconisé par *La Fabrique du Futur* est que notre pays contribue dans l'Europe et avec l'Europe à défendre un projet de nouvelle civilisation, une politique de civilisation.

A la suite des propos du président de la République, la France peut prendre le leadership et porter une vision inspirante, avec une stratégie, une gouvernance adaptée et une méthode holistique, telles que proposées par La Fabrique du Futur.

La conséquence de cette évolution, en termes de gouvernance, amène les institutions à devenir des organes en charge de la dynamique stratégique.

La Fabrique du Futur, Do&Think Tank constitué d'une association à but non lucratif et d'une entreprise multi-associés, est prête, dans le cadre d'un partenariat actif avec France Stratégie, à contribuer opérationnellement à cette œuvre de longue haleine, d'une part si elles sont validées, à partir de propositions de fond en termes d'action ou de politiques publiques, et, d'autre part, en utilisant des axes méthodologiques et une stratégie de mise en œuvre qu'elle maîtrise d'ores et déjà.

***La Fabrique du Futur* défend la nécessité de faire de la logique contributive la ligne de force de l'action à conduire, car c'est par la contribution des acteurs de terrain que le chemin de la transition vers la nouvelle civilisation pourra être emprunté. Cette action à conduire tourne autour de cinq pôles en totale interaction.**



□ Renforcer un « écosystème de la connaissance » pour favoriser la production et la diffusion des ressources informationnelles

Pour accompagner les transitions indispensables le cœur du moteur c'est, selon *La Fabrique du Futur*, la compréhension du changement de monde. La France avec l'Europe en a tous les atouts.

- **Un choc d'intelligence pour une logique d'apprenance**

La nécessité est alors de mettre en œuvre des actions cohérentes pour une capacité d'analyse transdisciplinaire et reconstituer un stock de connaissances utiles pour l'action et le développement de compétences autant sociales que techniques.

La Fabrique du Futur préconise un **choc d'intelligence** pour mobiliser les énergies autour de projets transversaux et transdisciplinaires. Il est en effet indispensable de vivifier et de fédérer les productions intellectuelles de notre pays et des pays européens en créant un environnement culturel, économique ou matériel qui favorise l'apprentissage et l'apprenance.

- **Une refondation de l'Éducation**

Ce monde nouveau aura probablement pour caractéristiques d'être marqué par l'attention aux autres, l'empathie et la compassion. Il en va déjà ainsi dans le domaine du vivant où les racines sont à la fois sources de vie et d'intelligence, c'est par elles que les arbres communiquent. Une vraie altérité est à instaurer puisque chacun est utile à l'ensemble de la société, surtout au moment où celle-ci doit se transformer. Ce biomimétisme est inspirant : pour accompagner cette transition culturelle dont notre pays a besoin, des actions à court, moyen et long terme s'imposent dans le système éducatif et d'enseignement afin de modifier nos comportements individuels et collectifs et contribuer aux nouvelles émergences.

- **Une refonte de la formation professionnelle initiale et continue au service d'un tissu entrepreneurial**

Le management des ressources humaines est le plus important et n'est pas dissociable de la stratégie à moyen et long terme des entreprises (Startup, TPE, PME, ETI, grands groupes) et de l'État. La première des priorités, devra être la formation, initiale, continue ou la formation-action.

- **Des tiers-lieux interconnectés**

Pour mieux bénéficier de l'intelligence collective de la nation, et de sa créativité, il est proposé de créer des lieux emblématiques, de controverse, où des parties prenantes de la société échangent et produisent des nouvelles perspectives pour faire rayonner en France en Europe et dans le monde les prémises de la nouvelle civilisation. Ce type de lieu peut être illustré par les « Future Centers⁴ » ou les « Living Labs⁵ ».

- **Une action pédagogique des Médias**

L'information et la communication : les données ou ressources informationnelles constituent des valeurs immatérielles qui caractérisent l'époque que nous abordons.

⁴ www.futurecenteralliance.com/

⁵ www.enoll.org



Comment responsabiliser les médias et leur faire remplir une fonction plus pédagogique ?
Est-ce possible dans le système actuel ?

- **Lancer des tiers lieux pour créer un environnement de tests**
- **Lancer des écoles d'expérimentations**
- **Mobiliser des médias volontaires pour tester une nouvelle information**
- **Mobiliser les écoles de journalisme**

□ Penser en même temps la transformation des organisations et la transformation numérique

Dans la mesure où la transversalité, le mode collaboratif et les usages, s'imposent comme concepts opérationnels clés, le numérique est l'instrument primordial : il doit être connecté aux chaînes de valeur et à l'économie productive physique. Le numérique devient alors un pilier essentiel de l'économie, de son développement et de son soutien, en particulier en cas de crise. C'est pourquoi il ne faut plus dissocier la transformation des organisations et la transformation numérique.

La Fabrique du Futur insiste ici sur quatre points majeurs.

- **Un passage volontariste à l'économie circulaire (ex. écologie industrielle)⁶**

L'économie circulaire promet de produire la juste quantité au bon moment, au bon endroit et pour la bonne cible (voire sur-mesure), tout en étant aussi économe que possible en énergie, en ressources extractives (matière première-première) et en ressources humaines. Cette forme d'économie passe par la robotisation, la modélisation et l'automatisation des processus métiers et les big datas. Cette économie circulaire englobe l'économie de la fonctionnalité dont l'objet consiste à inciter les usagers à ne plus disposer des biens, mais simplement les mutualiser puisque les plateformes permettent désormais cette optimisation. Il faut désormais s'y engager résolument.

- **Une stratégie de filière industrielle du numérique au service de la nation et de sa transformation**

⁶ Selon la Fondation Macarthur, il s'agit d'une économie industrielle qui est à dessein réparatrice et dans laquelle les flux de matières sont de deux types bien séparés : les nutriments biologiques, destinés à ré-entrer dans la biosphère en toute sécurité, et les entrants techniques conçus pour être recyclés en restant à un haut niveau de qualité, sans entrer dans la biosphère.



Qu'il s'agisse de porter une vision de long terme de civilisation écologique ou d'engager le pays dans des mesures court terme d'efficacité opérationnelle, l'enjeu est de définir les spécifications numériques de haut niveau aptes à porter la transformation. Ces spécifications devront être adoptées par tous pour garantir une interopérabilité « native » entre toutes les solutions disponibles.

Dans cette vision économique moderne et inclusive qui place l'individu au cœur de la chaîne de valeur et lui confère le contrôle de ses données et de leurs usages, la stratégie numérique reposera sur des standards et des normes opérationnels construits autour de l'autonomie des utilisateurs et l'interopérabilité des réseaux et des services.

- **Vers un laboratoire d'interopérabilité**

Les plateformes numériques connectées constituent, *de facto*, le media principal de déploiement de l'intelligence collective, qu'il s'agisse de réseaux professionnels, de travail collaboratif, de places de marchés, d'outils de pilotage d'objets connectés. Leur rôle dans les interactions entre individus et la coopération entre organisations est fondamental. Cela implique également qu'elles « inter-opèrent », « sans coutures », les unes avec les autres. En particulier, l'implémentation d'une véritable stratégie d'interopérabilité au sein d'un espace numérique global est garante de son caractère pérenne et pervasif et de sa facilité et sécurité d'accès pour les citoyens.

Concrètement, une fois les processus de test et règles de certification définis et approuvés, la mise en œuvre de cette démarche s'effectue au sein d'un laboratoire virtuel d'interopérabilité. Ce véritable « tiers lieu » virtuel sera un terrain d'expérimentation s'appuyant sur diverses initiatives telles que les Digital Innovation Hubs de la Commission Européenne ainsi que sur les tiers-lieux réels préconisés *supra* pour accompagner transitions et transformations.

- **Un accompagnement des impacts du numérique dans tous les domaines, y compris monétaire**

Dans notre rapport au travail, une mutation profonde est à l'œuvre depuis vingt ans sous l'effet des usages numériques, sans que nos référentiels du travail et de sa valorisation n'aient été ajustés et revus. Pourtant, l'impact sur les catégories sociales est profond : pour la première fois depuis la sédentarisation, la classe moyenne n'est plus le socle stable de la société. En effet, la robotisation et l'automatisation grignotent graduellement les tâches faciles à mettre en algorithmes, y compris certains métiers très complexes comme dans le juridique.

En impactant la nature du travail, la robotisation et la numérisation impactent par ailleurs de fait les règles du jeu économiques. Le numérique impacte la société et les flux économiques entraînant ainsi la logique monétaire à évoluer.

Dans le contexte de la crise actuelle et du plan de relance publique inédit, les travaux sur le revenu de base (ou revenu universel) pourraient être utilisés, alors enrichis d'une indexation de ce revenu à des contributions tout au long du parcours de vie, et de leur distribution par une monnaie digitale.

- **Lancer des chantiers expérimentaux d'économie contributive dans deux ou trois filières volontaires.**
- **Insérer dans les outils comptables de gestion des nouveaux critères de création de valeur économique (fonctionnalité, circularité, contribution, communs).**
- **Élargir l'Autorité des Normes Comptables à l'Autorité des Normes Numériques et Comptables.**
- **Mettre en place une Haute Autorité de l'Éthique (IA, blockchain, quantique).**

□ Mettre en œuvre effectivement le développement durable

La nouvelle commission européenne s'est engagée à agir dans le cadre du *Green Deal* ; il est donc nécessaire de s'inscrire dans cette trajectoire, l'enrichir et la consolider et la mettre en œuvre en France. Le verdissement de l'économie s'impose et l'Europe et la France ont des avantages comparativement compétitifs à mobiliser pour l'emploi et le développement. Il faut désormais passer du constat analytique de l'empreinte à la régénération active.

- **Sortir de l'inertie : de l'anthropocène au symbiotique**

En septembre 2015, les 193 États membres de l'ONU ont adopté à l'unanimité l'Agenda 2030 et les 17 Objectifs de développement durable, complétés par l'Accord de Paris ratifié par 195 délégations, en décembre 2015. La proposition du passage à une économie symbiotique relève de la volonté d'affirmer des mécanismes de coopération, ce qui n'exclut pas la compétition. La coopération devrait ainsi se généraliser à l'avenir.

- **Une nouvelle mobilisation : les transitions énergétiques et écologique**

Il est nécessaire d'entrer en phase opérationnelle et de choisir parmi les meilleures options pour réduire l'impact négatif de l'économie carbonée. La RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) peut s'analyser comme le plan d'action opérationnel des 17 ODD. L'une des questions sera de mobiliser les entreprises et l'État, les Régions dans un partenariat productif. Au niveau national et européen, le *Green Deal* de la nouvelle Commission européenne paraît être un bon vecteur pour mobiliser les énergies.

- **Se focaliser sur quelques axes expérimentaux nodaux**

- Le développement durable en santé

L'objectif devrait être dans le domaine de la santé « *l'amélioration de la qualité de vie et de l'état de santé de la population pour aujourd'hui et pour les générations futures* ».

Le monde de la santé est en crise profonde, comme le reste de la société, mais sur le terrain, possède la chance d'avoir des professionnels exceptionnels, convaincus que le développement durable doit prendre en compte les établissements de santé. Prévention, écoconstruction hospitalière, nutrition, politique d'achat de produits et matériaux sains, solidarité, gestion éthique, collecte sélective, économies d'énergie, optimisation des dépenses, co-voiturage, tous ces thèmes font maintenant partie du quotidien des managers et de leurs équipes.

Les objectifs en termes de santé publique devraient être fixés sur 20, 30 ou 50 ans et les finances doivent notamment être établies en fonction de la démographie, d'autant que nous avons la chance d'avoir la matière pour analyser les données de santé, grâce au *Health Data Hub*. Nous avons la possibilité, grâce à l'IA de développer des modules d'aide aux diagnostics médicaux et des modules d'aide à la prescription de médicaments (évitant 30 % d'erreurs et surcoûts médicaux). Et enfin nous avons les moyens de faire de la médecine prospective, qui nous aide à la planification et redistribution des allocations de ressources en santé sur les territoires, ainsi que passer du curatif au préventif.

La santé, c'est avant tout « l'amélioration de la qualité de vie, de la santé, la protection de l'environnement et de la biodiversité, c'est de la création d'emplois non délocalisables, c'est un joyau pour l'économie d'un pays ».

La politique de santé ne sera pas mise en œuvre uniquement par le « haut », car les objectifs de santé sont trop souvent exclusivement à court terme mais aussi prévenir doit venir "d'en bas", des professionnels et des usagers.

- Mobilité et transport

La France et l'Europe devront à terme renouveler profondément leur approche des politiques d'aménagement du territoire et de transport en prenant en considération les besoins de mobilité.

- Les infrastructures (économie circulaire, économie d'énergie, déchets, eau, transport)

L'approche en termes d'infrastructures devra être reconsidérée car elles demeurent essentielles au développement de la nouvelle économie tout en favorisant les équilibres écologiques, l'espace, la santé et être maintenues en l'état et financées. L'approche des infrastructures vertes et bleues faisant des écosystèmes vivants de véritables acteurs du métabolisme urbain, social et industriel sera privilégiée. En effet la phytoépuration, la phytodépuration, la phytodépollution, l'agro-écologie, la permaculture agricole comme urbaine, sont autant de logiques productives agissant activement sur la santé et réduisant les maladies environnementales. Elles concourent à relocaliser l'emploi, à structurer des filières courtes, à induire du dynamisme social et économique local, à produire à la fois fonctions,



nourriture, molécules et matériaux, à absorber du carbone, à développer une biodiversité de qualité et à adapter les territoires aux risques écologiques sociaux et économiques liés au dérèglement climatique et à l'extinction de la biodiversité.⁷

- La culture

La civilisation de demain reposera en grande partie sur la culture. La formation à la culture générale, à la culture scientifique et technique, aux savoir-faire professionnels et managériaux, et enfin – et en tout premier lieu – aux compétences cognitives, comportementales et aux capacités de relations humaines.

- Les monnaies

L'idée de vivre avec plusieurs monnaies peut sembler compliquée. Or, nous vivons déjà avec plusieurs monnaies : nous avons des crédits de fidélité, des tickets-restaurants ou encore des bonus d'assurance.

Les systèmes qui gèrent nos vies sont capables de beaucoup d'intelligence et ils sont de plus en plus interconnectés. C'est le cas de la monnaie, qui est toujours plus numérique.

- Identifier les chantiers-clé à financer
- Mettre en œuvre un plan d'action
- Lancer les *bacs à sable* sur ces cinq défis

□ Ancrer la transformation dans un nouveau contrat économique, social, territorial et environnemental.

- **Un nouveau référentiel du travail et des flux économiques**

Portés par l'effet transformationnel des technologies sur les chaînes de valeur ainsi que par les attentes de populations plus éveillées, la nature et le rapport au travail ont commencé leur mue profonde, ce qui induit une évolution structurelle du contrat social. Ce contrat social est porté par la nécessité d'un rapport au vivant plus symbiotique et conscient. Il s'orchestre autour de l'individu, des réseaux et de l'interconnectivité.

⁷ Se référant au concept anglo-saxon de Blue Green infrastructures, qui se rapproche du concept de trame verte et bleue française mais s'en différencie par son approche très fonctionnelle et intégrée de l'usage des écosystèmes vivants au service du métabolisme urbain et industriel. On pourra en trouver une présentation assez synthétique ici : https://en.wikipedia.org/wiki/Green_infrastructure



- **Une nouvelle économie productive et contributive**

Depuis la révolution industrielle, l'économie est ancrée dans une logique productive qui a permis une dynamique forte de progrès sur la base du rapport productif au travail. Cette logique de l'économie productive montre néanmoins de profonds signes de dysfonctionnements. Nous sommes entrés dans l'économie robotisée et numérisée. Cela change les dynamiques.

L'économie productive peut ainsi se compléter d'une économie contributive, sociale et environnementale, qui est une source complémentaire de création de richesses et garante d'un rééquilibrage des forces entre travail et capital.

- **Une vision économique au service du « Green Deal » européen**

Le contrat économique régalien peut donc se fonder désormais sur deux axes de mesure et de valorisation de la richesse, au lieu d'un seul. Sur la base de l'économie actuelle fondée sur la croissance de la production et consommation de biens et services, il s'agit d'insérer l'axe de la contribution aux activités sociales, culturelles, économiques et environnementales. L'insertion d'un nouvel axe de mesure et de valorisation de la richesse économique serait stratégiquement l'action la plus structurante de niveau européen, à la fois pour restaurer la confiance, ancrer la nouvelle vision civilisationnelle écologique et orchestrer une gouvernance en coopération.

- **Une fiscalité à l'unisson**

Les diverses transitions explicitées dans les cinq pôles et qui devront être menées à bien nécessitent une mise en cohérence des politiques fiscales. *La Fabrique du Futur* préconise à cet égard une refondation des dispositifs actuels de fiscalité qui doivent néanmoins demeurer économiquement efficaces et socialement justes.

Il est donc proposé de créer un impôt sur l'énergie pour assurer, par le travail des machines plutôt que par le travail des hommes, le financement de la Sécurité Sociale ou une part essentielle de celui-ci, de maintenir la TVA, de créer un impôt sur le patrimoine.

Ce nouvel écosystème permet de favoriser l'évolution d'une société à dominante exoproductive vers une société à dominante endocontributive.

- **De nouveaux comportements, de nouveaux acteurs ou des acteurs existants qui renouvellent leur perception**

Pour La Fabrique du Futur, Il semble indispensable de construire cette nouvelle civilisation de façon collaborative en partant le plus possible des initiatives, actions, innovations du plus grand nombre, c'est-à-dire des acteurs des territoires. Autrement dit il faut nous tourner vers

la construction d'une société à dominante « endocontributive »⁸. Une telle société qui prendra en compte les données de son environnement selon une conception épigénétique, ne se décrète pas, elle se construit pas à pas ... elle est d'ailleurs déjà en route comme en témoignent de nombreux exemples. Cette construction doit s'engager à partir de la base, dans une démarche de co-création impliquant chacun et chacune, au sein des lieux de vie où l'on fait société. Ces lieux de vie sont les territoires, villes, régions, communes, les living labs, etc.

La Fabrique du Futur propose les principes d'action suivants :

- Décider, pour chacun des territoires, d'une **ambition ou vision locale collective**,
- La vision devra être tournée vers la **création d'une triple valeur** (sociale, économique et environnementale) fondée sur la contribution des acteurs du territoire,
- Elle reposera sur les **capacités d'innovation locale de chacun**, mais aussi du collectif (intelligence collective).
- Cette création de valeur se fondera aussi sur la **mobilisation de ce qui est déjà là**, c'est-à-dire les « *actifs dormants* » dont l'usage peut être élargi ou partagé.

- Préciser les spécifications de haut-niveau nécessaires à la mise en œuvre d'une économie productive et contributive,
- Mobiliser les acteurs des normes comptables et fiscales, en lien avec les spécialistes de l'économie numérique,
- Concevoir un scénario test (modèle économique + solution numérique).
- Mobiliser les acteurs dans les tiers lieux (voir Pôle 1) pour lancer les débats et organiser les démarches de transition
- Mettre en œuvre le processus de transformation orienté vers une rupture
- Blockchain

□ Refonder la gouvernance publique

La Fabrique du Futur se prononce pour un nouveau rôle de l'État. Il n'a plus le monopole de la stratégie puisque les citoyens, les entreprises, les villes et les territoires ambitionnent à juste titre un droit d'initiative et de contribution et élaborent également leurs propres stratégies.

Cette **ingénierie de l'action** recouvre la capacité de la sphère publique, de l'État et des autres collectivités publiques, à capter et à comprendre les évolutions scientifiques et

⁸ Concept élaboré Pierre Giorgini.

techniques, sociétales et culturelles et à les traduire en actions pragmatiques bénéfiques à la société et co-construites avec elle.

Il demeure une exigence, celle de coordonner toutes les coordinations distribuées en France et en Europe pour réaliser un alignement stratégique pour conduire efficacement les transitions. *La Fabrique du Futur* s'interroge alors sur vers quel État s'orienter : Guide ? Réformateur ? C'est tout le sujet de la refondation de la gouvernance de l'État.

Du côté de l'État, les silos verticaux ne peuvent plus fonctionner pour appréhender cette complexité de l'environnement économique, sociale et environnemental ni encore moins agir efficacement et avec pertinence pour accompagner les évolutions souhaitées vers de nouveaux référentiels et une nouvelle économie. Cette réalité se retrouve également dans les effets contreproductifs du millefeuille territorial.

- **Un rôle élargi pour France Stratégie pour un pilotage des processus de transformation permanente à tous les niveaux**

Le premier acte consiste à bien exploiter les données éparses, pouvoir collaborer avec une diversité d'acteurs, et avec l'extérieur, les universités, les laboratoires de recherche, les entreprises, bref, l'ensemble de la société. La sphère publique dans son ensemble devrait se transformer au plus vite en un écosystème complexe innovant, c'est-à-dire ouvert et en collaboration permanente avec d'autres écosystèmes, il est nécessaire d'instaurer de nouveaux processus opérationnels à partir de nouveaux référentiels.

Le deuxième acte englobe l'ensemble des actions et coordinations indispensable au succès de cette démarche de transformation.

Par conséquent un dispositif ambitieux de coordination et d'action tel que celui proposé par *La Fabrique du Futur* (cf. Feuille de route en annexe) et qui pourrait être soutenu par France Stratégie.

- **Une modernisation de l'État et de l'Administration**

L'ancrage de l'action publique dans une nouvelle vision régalienne de « civilisation », à long terme, à la fois sociale, économique et environnementale est de nature à fédérer les actions autour d'un axe prospectif commun. Il exige notamment :

- La prise en main du terrain économique par un travail sur le scénario de l'économie contributive.
- Un cadrage des spécifications de haut-niveau de l'économie productive et contributive
- Une action rapide sur l'angle économique.

- Une action via les plateformes citoyennes dans les logiques de « résilience territoriale ».
- Une refonte de la gouvernance publique
- Les enjeux de souveraineté, notamment numérique, découlent des spécifications de haut niveau progressivement implémentées.

Il convient aussi de renforcer le potentiel de transversalité du système administratif pour favoriser l'indispensable intelligence collective.

- **Remédier à la crise du management de la performance**

- Nécessité d'un changement culturel dans le domaine du management dans l'ensemble des organisations publiques et privées.
- Redéfinition indispensable de la notion de performance
- Une gestion des ressources humaines profondément renouvelée et une refondation de la formation des fonctionnaires.

- **Le développement d'un nouvel « esprit de défense »**

La crise a mis en évidence la nécessité de revisiter la capacité de la sphère publique à faire face aux dangers. C'est pourquoi *La Fabrique du Futur* préconise d'élargir le concept de défense notamment à la sécurité des infrastructures jugées vitales pour la société et à la guerre de l'information. Le modèle social qu'elle préconise par sa fluidité et sa souplesse, par sa décentralisation et la confiance accordée aux citoyens collaboratifs, renforce les capacités de résilience de la société et son aptitude à définir des réactions appropriées sans entraves excessives d'un dispositif étatique hyper centralisé.

PRINCIPE DE PREVENTION	PRINCIPE DE PRECAUTION	PRINCIPE DE PREPARATION
Risques connus	Risques incertains	Imprévus certains
Vigilance et anticipation	Un équilibre entre aversion au risque et prudence	Assurer la sécurité des infrastructures jugées vitales face au risque incontournable

Le tableau met en évidence les trois principes clés qui devraient gouverner l'action publique et les réponses appropriées qu'ils impliquent respectivement.

Expérimenter une nouvelle organisation de l'État structure, modes opératoires, management) et de la sphère publique (territoires) sur un domaine particulier : le développement durable/la formation/l'économie contributive



CONCLUSION

Une politique de civilisation pour un saut quantique et soutenable de la conscience

Le bien commun de l'humanité c'est le génie de chacun. Depuis les philosophes des Lumières la France a régulièrement ambitionné d'être un phare pour le monde pour le guider vers des lendemains meilleurs. Au moment de la Révolution Saint-Just affirmait que le bonheur était une idée neuve en Europe. Cette vision messianique de la France transparait dans sa devise nationale "Liberté / Égalité / Fraternité". Cependant les deux premiers termes ont souvent été dévoyés dans un ultralibéralisme et un égalitarisme stérile et dangereux au risque de l'obscurantisme. En outre, les progrès technologiques nous plongent dans une rupture structurelle de l'espace-temps. Il nous faut donc sortir de l'asservissement des individus par des structures hermétiques et inadaptées et libérer leurs capacités d'autonomie et d'initiatives. En l'affirmant, et en lui donnant les outils. Il est également urgent de redéfinir une vraie égalité des droits, donnant à chacun ses chances d'épanouissement. Quant à la Fraternité, elle reste encore à advenir. La France ne se pose pas en donneur de leçon, elle expérimente et propose une voie de refondation basée sur ses valeurs et celles de l'Europe en tirant les enseignements de l'anthropocène pour tendre vers le symbiotique.

La France doit pouvoir être capable de promouvoir une interopérabilité des différents mimétismes, c'est-à-dire des différentes cultures et des regards différents que les autres portent sur les « biens communs ». Ainsi la France pourra affronter la question de l'altérité en recouvrant son identité propre et en acceptant sans peur le génie des autres.

Cette France-là, le monde l'attend en Asie, en Afrique, en Amérique du Nord et du Sud, en Océanie, autour de la méditerranée, naturellement aussi en Europe et en Russie.

Réponse à



FRANCE STRATÉGIE
ÉVALUER. ANTICIPER. DÉBATTRE. PROPOSER.

**Faire de la France un pays
prospère, humaniste et
social, écologique**

II. CONTRIBUTION



— LA **FABRIQUE** —
DU **FUTUR**



INTRODUCTION

La présente démarche a pour but de Faire de la France un pays prospère, humaniste et social, écologique. Face à la crise, le président de la République a précisé son intention : « *Préparer la suite* »⁹. L'appel à contribution de *France-Stratégie* s'inscrit dans cette ligne. *La Fabrique du Futur* et son réseau constitué de chercheurs, prospectivistes, futurologues, financiers, ingénieurs, chefs d'entreprises et hauts fonctionnaires, (voir liste des contributeurs en annexe) a souhaité relever le défi pour participer au débat collectif et proposer des pistes de réflexion et des solutions opérationnelles, de court, moyen et long terme à l'ensemble des questions que France Stratégie pose, à savoir :

- la façon de construire un après-COVID soutenable,
- les réactions aux attentes à l'égard de la puissance publique face aux risques,
- la forme de notre modèle social pour composer avec nos vulnérabilités,
- les interactions humains/ nature/ mondialisation et pandémies,
- les relations entre savoirs, pouvoirs et opinions,
- la question des nouveaux usages et des nouvelles interrogations que suggère la révolution numérique,
- les interdépendances et formes d'autonomie à différentes échelles et la voie vers une économie soutenable,

Au carrefour des crises correspond un croisement des concepts, tant il est vrai que nous avons besoin de théories pour modéliser le réel, de théories ancrées dans le réel pour pouvoir agir.

Nous sommes partis du constat que l'économie s'était largement désolidarisée des dimensions sociales et environnementales dont elle dépend pourtant étroitement. Nous pensons qu'il est urgent de repenser les équilibres de nos sociétés autour d'une base réconciliant l'économique, le social et l'écologique. Notre objectif est d'aller, étape après étape, vers une nouvelle économie, non plus extractrice mais régénératrice des écosystèmes. Il s'agit donc de repenser « en même temps » ces trois dimensions pour en faire des axes de développement complémentaires et convergents d'un même projet de société, voire d'une nouvelle civilisation, tournée vers la (re)construction d'une France un pays prospère, social et écologique. Cela consiste, en d'autres termes, à inventer, dans le cadre de cette nouvelle société, une nouvelle économie, une nouvelle dynamique sociale et une approche environnementale symbiotique.

Quelles sont les caractéristiques de ce nouveau modèle d'économie ?

- C'est avant tout une nouvelle logique, une nouvelle économie qu'il s'agit d'instaurer.
- C'est une économie qui reste productive de biens matériels et de services
- Qui reste marchande
- Qui encourage au renouvellement permanent de son tissu entrepreneurial et à sa créativité
- Qui continue d'affecter des valeurs aux choses et aux services ainsi qu'aux organismes vivants, qu'il faut protéger et redévelopper à l'échelle locale comme globale

⁹ Propos d'Emmanuel Macron, président de la République - Adresse aux Français du 13 avril 2020

- Endocontributive
- Qui soit soutenable et plus juste et plus équitable

Mais cette nouvelle économie se distingue de l'actuelle car :

- Elle n'est plus productrice d'entropie. Au contraire elle suscite l'ordre car elle met au centre la stabilité des équilibres naturels humains et biologiques ; mais elle demeure créative, elle est plus symbiotique : en ce sens elle est régénérative car elle embarque à la fois l'innovation technique nécessaire (*low cost*, frugale, circulaire) - mais aussi et surtout l'innovation sociale, l'innovation d'usage. Cette dimension sociotechnique est fondamentale¹⁰
- Cette nouvelle logique en fait est « inspirationnelle » car elle met les individus en situation de créativité et de pouvoir mobiliser leurs compétences, leurs expériences et leurs aspirations ; elle les place en capacité de mobiliser leurs connaissances et savoirs pour résoudre des problèmes¹¹.
- C'est une société d'intelligence dans la mesure où elle intègre au cœur du système des référentiels comptables de création de richesses, des critères de contributions et d'impact social, économique et environnemental

Elle promeut une nouvelle dynamique sociale / sociétale, qui encourage les contributions, qui éduque et forme à la coopération.

Elle repose sur une approche environnementale symbiotique

- Qui maximise l'usage des services écosystémiques
- Qui crée ou recrée des liens dynamiques et vertueux avec la nature
- Qui respecte les équilibres écologiques
- Qui donne de nouveaux droits à l'environnement
- Qui fait de l'eau un bien commun mondial insubstituable à la vie,

Comment y-va-t-on ?

La crise actuelle révèle les failles du système actuel tout en accélérant sa mutation. Il est par conséquent important de bâtir et de piloter une série de transitions avec une approche de court, moyen et long terme. La gestion des défis -économique, social, démographique, culturel, environnemental et démocratique- et la maîtrise des ressources s'apprennent et se pratiquent plus aisément à l'échelle territoriale, en associant l'ensemble des acteurs. Il existe

¹⁰ Pierre Giorgini, *La crise de la joie* ; Bayard Culture

¹¹ On entend par compétence la mise en action de connaissances et de savoirs pour résoudre un problème



donc à ce niveau des potentialités et des impulsions à exploiter. De même que des régulations seront indispensables en termes de gouvernance publique et d'institutions régulatrices.

Il s'agit donc d'abord de comprendre notre nouvel environnement et de changer notre regard c'est pourquoi la construction d'un « écosystème de la connaissance est indispensable » (**Pôle 1**)

Il s'agit d'amalgamer un certain nombre d'actions et de faire congruence : à cet égard nous proposons de nous appuyer sur trois pôles, trois polarités majeures : le numérique, le développement durable et l'établissement d'un nouveau contrat à la fois économique, social, écologique et territorial (**Pôles 2,3 et 4**). Il semble indispensable de construire cette nouvelle civilisation de façon collaborative en partant le plus possible des initiatives, actions, innovations du plus grand nombre, c'est-à-dire des acteurs des territoires.

Il est nécessaire, en amont, de lancer des programmes de débuts (usines à start-up pour fiabiliser un tissu d'entreprise et consolider le processus de valeur) en encourageant l'innovation.

En aval, de stimuler une nouvelle finance (étymologiquement la richesse qui reste à la fin d'une opération) avec des systèmes de valorisation complémentaires et un dispositif de multi-monnaies en appui d'une nouvelle comptabilité avec une nouvelle fiscalité. Sans omettre de prendre en compte les nouvelles questions écologique et sociale¹².

Il s'agit enfin de susciter une nouvelle gouvernance publique, ses institutions régulatrices favorisant ces émergences en cours et coordonnant les différentes actions (**Pôle 5**).

Ainsi pris en compte, ces cinq pôles sont en totale interaction et, au-delà de la nécessité de surmonter les contradictions inhérentes au court terme, agrègeront leurs effets vers les finalités précitées de la nouvelle économie et d'une nouvelle civilisation plus humaine, plus vivante et plus équitable.

Cette société plus agile, la France, avec l'Europe, peut en être le porteur singulier et en inventant sa spécificité promouvoir sans l'imposer, un nouveau modèle au reste du monde.

Cette promotion d'un nouveau modèle plus agile et provenant d'une région du monde où la démocratie prédomine, sera en concurrence avec d'autres. Dans le rapport de force international où guerres économique, technologique et culturelle sont à l'œuvre, il s'agit d'une réponse non naïve aux défis de l'avenir.

Il y a donc un après-crise et un avant-refondation : dans cet intervalle, des transitions bénéfiques peuvent être imaginées puis engagées, autour de cinq pôles en donnant les bonnes impulsions, en saisissant les opportunités et en accompagnant les émergences.

¹² Cet aspect pourrait devenir en réalité prioritaire dans les mois à venir si les plans de relance économique et financier actuels échouaient à rétablir l'équilibre social. **Pour France Stratégie et pour l'État, travailler maintenant sur un scénario économique alternatif est un principe de précaution raisonnable de gestion des risques.**

La méthode

Cette contribution propose une action post-COVID de court-moyen-terme éclairée par une vision à long terme intégrant notamment les 17 objectifs de développement durable de l'Agenda 2030 (ODD) adoptés en 2015 aux Nations-Unies. Cette démarche qui se veut une stratégie de mise en œuvre, repose sur une analyse relative aux finalités et aux composantes d'une politique de civilisation. Ces deux temporalités s'éclairent l'une l'autre.



**Il faut savoir tisser les
fils de chaque transition
à mener de concert**

La réponse de *La Fabrique du Futur* vise également, d'une part, à formaliser des propositions de fond en termes d'action ou de politiques publiques et, d'autre part, en termes d'axes méthodologiques et de stratégie de mise en œuvre. *La Fabrique du Futur* considère que toute la chaîne qui va de la compréhension des enjeux à la mise en œuvre des décisions appelle à être repensée à partir de nouveaux concepts qu'il faudra s'approprier. Telle est l'ambition de ce projet qui se veut audacieux et pragmatique en même temps.

Enfin il s'agit de mettre en forme collaborative l'ensemble de la nation, ses forces vives, ses représentants.

Les quatre idées forces

1. Partir d'une économie endo-productive amenant à donner un nouveau rôle à l'État avec une nouvelle fonction pour France Stratégie
2. Redonner à l'État son rôle régalien et stratégique avec une fonction particulière pour *France Stratégie*.
3. Tourner la France vers le futur car les essentiels reposent sur la capacité collective de la France à penser son avenir, à avoir un comportement tourné vers le futur, à se donner les moyens scientifiques, technologiques, industriels, organisationnels et culturels d'élargir le champ des possibles.
4. Dire avec l'Europe quelque chose au monde, en effet l'objectif préconisé par *La Fabrique du Futur* est que notre pays contribue dans l'Europe et avec l'Europe à défendre un projet de nouvelle civilisation, une politique de civilisation.



Au fond de l'abîme, il faut parier sur ses atouts. Ils existent et sont importants, en France et en Europe. Il nous faut parier sur les émergences créatives, notamment certaines filières économiques ou des organismes proactifs, qui cheminent positivement ou qui possèdent un haut potentiel : les aider à se constituer en écosystèmes complexes innovants en France et en Europe, en lien avec le monde.

Cela suppose de l'intelligence collective dans l'ensemble de nos organisations publiques et privées, et entre elles dans leurs coopérations¹³.

Cela rend indispensable une méthode, une stratégie pour réussir à surmonter puis dépasser cette *crise totale qui dépasse celle sanitaire, et celles qui viennent*¹⁴.

Ce ne sont pas des idées qui suffiront : il nous faut une pensée, une pensée en action, une stratégie au service d'une vision, un dispositif opérationnel. (Cf. partie feuille de route).

De nombreux constats existent sur cette crise sanitaire, économique et sociale, logistique et administrative, sociétale. Des erreurs d'anticipation et de prospective, des dysfonctionnements effectifs révèlent avant tout l'impréparation face à des événements globalement prévisibles : un système trop optimisé s'effondre dès lors qu'il est confronté à une situation qui exige de lui une performance pour lequel il n'est optimisé. En l'espèce, la santé est perçue comme un coût et un marché. La situation fait apparaître qu'elle aurait dû être gérée comme un bien commun, c'est-à-dire une composante de notre socle social et économique.

La conséquence de cette évolution, en termes de gouvernance, amène les institutions à devenir des organes en charge de la dynamique stratégique. À ce titre elles deviennent des espaces de veille et de facilitation. Elles ne sont plus centrées sur la production de règles et la surveillance de leur mise en application, mais dans la volonté de gérer la dynamique sociale et économique en s'appuyant sur le numérique. Son numérique est fondamentalement pensé pour rendre la gouvernance efficace et non plus seulement une arme d'influence massive potentielle.

Toutefois il est surtout intéressant d'observer en quoi cette crise révèle davantage une crise systémique de notre système global et en quoi elle précipite un changement de monde qui était déjà latent.

¹³ Selon Vincent Lenhardt L'intelligence collective est une dynamique d'acteurs coresponsables interconnectés culturellement (soft) et organisationnellement (hard) en alliance autour de visions partagées.

¹⁴ Alain Bauer Comment sortir de la première crise globale ; *L'Opinion*, du 8 avril 2020



Il faut préparer la suite c'est-à-dire analyser les grandes tendances de ce « nouveau monde », pour le faire émerger avec les nécessaires transitions.

Ceci en choisissant et décidant démocratiquement ce qu'en termes de valeurs sociales et de civilisation, et à partir du champ des possibles et en dépit des modes de l'instant, il convient de faire.

La nécessité est alors que les pouvoirs publics s'interrogent sur les questions clés de l'avenir. À cet égard **France-Stratégie**, à l'instar de l'ancien Commissariat au Plan, devrait monter en puissance en organisant en son sein une structure d'animation de controverses publiques et de débats permanents thématiques avec l'objectif de diffuser dans l'ensemble des parties prenantes des impulsions pour co-construire des solutions.

La Fabrique du Futur, Do&Think Tank (car constituée d'une association à but non lucratif et d'une entreprise multi-associés) est prête, dans le cadre d'un partenariat actif avec France Stratégie, à contribuer opérationnellement à cette œuvre de longue haleine, d'une part si elles sont validées, à partir de propositions de fond en termes d'action ou de politiques publiques, et, d'autre part, en utilisant des axes méthodologiques et une stratégie de mise en œuvre qu'elle maîtrise d'ores et déjà.

La Fabrique du Futur défend la nécessité de faire de la logique contributive la ligne de force de l'action à conduire, car c'est par la contribution des acteurs de terrain que le chemin de la transition vers la nouvelle civilisation pourra être emprunté. En clair, il s'agit d'insérer l'axe de la contribution aux activités sociales, culturelles, économiques et environnementales, faisant ainsi valoir une complémentarité de l'économie productive et collaborative. Cette économie productive, ou plus exactement *exo-productive*, pour reprendre le concept de Pierre Giorgini,¹⁵ est néanmoins appelée à se réduire sans pour autant disparaître, pour laisser une place progressivement plus importante à la logique *endo-contributive*.

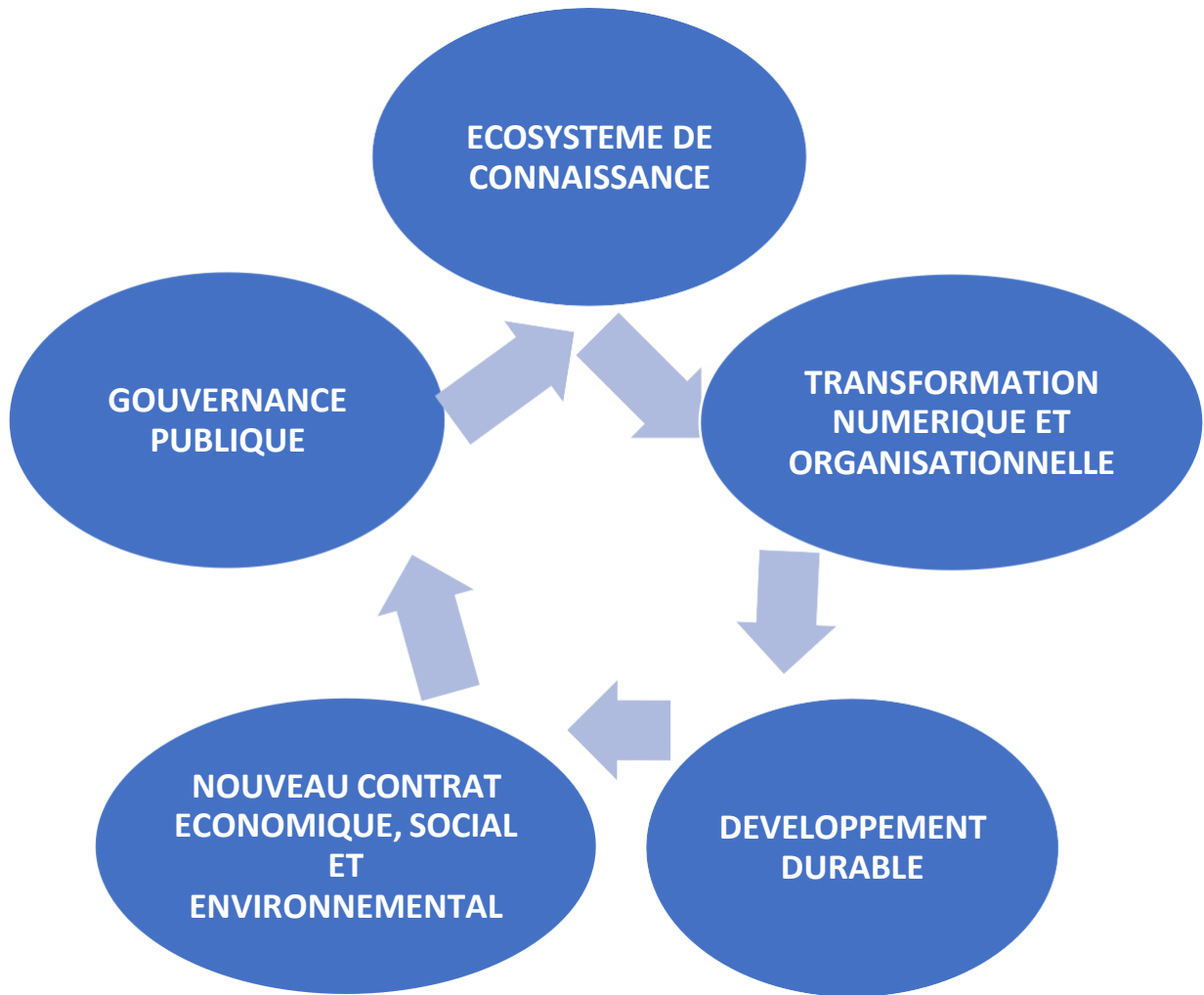
Toutefois la logique contributive ne peut être un système économique supplétif. L'économie symbiotique est appelée à croître en sa qualité d'embryon d'une nouvelle économie contributive et participant à la l'établissement d'une nouvelle civilisation.

À cette fin, *La Fabrique du Futur* identifie les points de force autour de cinq pôles. Chaque pôle présenté dans un ordre séquentiel, génère des actions spécifiques en interactions constantes avec les quatre autres.

Les cinq pôles sus-évoqués s'incarnent dans un dispositif *ad hoc* configuré par *La Fabrique du Futur* et assorti d'une feuille de route opérationnelle.

¹⁵ Pierre Giorgini est recteur de l'Université catholique de Lille





1. Renforcer un « écosystème de la connaissance » pour favoriser la production et la diffusion des ressources informationnelles

La connaissance passe par l'expérience, le reste n'est que de l'information. Einstein

Pour accompagner les transitions indispensables le cœur du moteur c'est selon *La Fabrique du Futur* la compréhension du changement de monde. La France avec l'Europe en a tous les atouts.

- **Un choc d'intelligence pour une logique d'apprenance**

La nécessité est alors de mettre en œuvre des actions cohérentes pour une capacité d'analyse transdisciplinaire et reconstituer un stock de connaissances utiles pour l'action. *La Fabrique du Futur* préconise un **choc d'intelligence** pour mobiliser les énergies autour de projets transversaux et transdisciplinaires.

Au-delà des fausses représentations et des clivages idéologiques, il est indispensable de vérifier les concepts et d'établir une compréhension de la complexité des crises et des mutations en cours, notamment dans les domaines de l'environnement, de l'économie et du social ¹⁶. Ceci dans la perspective de nourrir des actions à long terme. Il est indispensable de vivifier et de fédérer les productions intellectuelles de notre pays et des pays européens en créant un environnement culturel, économique ou matériel qui favorise l'apprentissage et l'apprenance. Par exemple en valorisant autrement les chercheurs et les professeurs, en créant les passerelles indispensables entre des institutions dont le rapprochement serait bénéfique pour l'enseignement et la recherche.

- **Une refondation de l'Éducation**

Le partage d'une même vision de l'humanité est-il possible ? En tout cas il faut une nouvelle démarche telle que Jules Ferry l'a menée à bien au bénéfice de la République et de ses valeurs pour affirmer nos valeurs dans la perspective d'une nouvelle civilisation.

Pouvons-nous être la première génération et la première nation à créer un citoyen conscient et plus fraternel ? Si on veut réinventer le contrat social de Rousseau pour instaurer

¹⁶ Cf. *Où atterrir ?* de Bruno Latour pour revisiter notre conception de la planète et de sa partie sensible : les zones critiques. Le nouveau modèle économique à bâtir et l'articuler avec la question de la relance. Lire Alain Supiot, sur la démocratie sociale demain.

un vrai « vivre ensemble », il nous faut d'abord partager une vision de la destinée de l'humanité.

Ce nouveau monde que *La Fabrique du Futur* appelle de ses vœux aura probablement pour caractéristiques d'être marqué par l'attention aux autres, l'empathie et la compassion. En général, la compassion n'admet pas la dominance de l'ego et il est assez surprenant de constater que c'est principalement cet ego et ce manque d'ethos dans la société qui entravent aujourd'hui tout développement collectif en produisant des individus comme déracinés et à côté de leur accomplissement

Or dans le domaine du vivant, les racines sont à la fois source de vie mais aussi d'intelligence, c'est par elles que les arbres communiquent. Une vraie altérité est donc à instaurer puisque chacun est utile à l'ensemble de la société, surtout au moment où celle-ci doit se transformer. Les 67 millions de français et les 446 millions d'européens ne seront pas de trop pour émuler avec le reste du monde.

Pour accompagner cette transition culturelle dont notre pays a besoin, des actions à court, moyen et long terme s'imposent dans le système éducatif et d'enseignement afin notamment de :

- Découvrir sa singularité et percevoir celle des autres,
 - Développer les qualités relationnelles, le sens et le respect de l'autre
 - Le travail en équipe
 - L'esprit de critique
 - Etc.
- **Une refonte de la formation professionnelle initiale et continue au service d'un tissu entrepreneurial**

Le management des ressources humaines est le plus important et n'est pas dissociable de la stratégie à moyen et long terme des entreprises (*Start-up*, TPE, PME, ETI, grands groupes) et de l'État. La première des priorités, ce devra être la formation, initiale, continue ou la formation-action. Formation à la culture générale, à la culture scientifique et technique, aux savoir-faire professionnels et managériaux, et enfin – et en tout premier lieu – aux compétences cognitives, comportementales et aux capacités de relations humaines. Dans l'organisation publique de demain, constituée d'entités transversales et communicantes, où les échanges et la co-construction seront la règle, où l'intelligence collective sera indispensable, les qualités humaines seront tout aussi importantes que les compétences techniques.

Les DRH devront amplifier l'utilisation de la GPEEC et du management des connaissances à de multiples échelles. En particulier à l'échelle de la nation et des territoires il convient de repérer les métiers et les compétences complémentaires sur lesquels reposera la réussite des transitions car elles faciliteront le décroisement et l'émergence d'entreprises libérées.

Le présent document les met en exergue pour chaque pôle d'action en conclusion de chaque chapitre.

- **Capitaliser des ressources immatérielles et développer les compétences des acteurs**

Les compétences des acteurs à savoir leur aptitude à mettre en action leurs connaissances et leurs de savoirs pour résoudre un problème sont la clé » de la nouvelle économie.

L'articulation des process de gestion des connaissances et de valorisation des compétences conditionne autant la performance que la Qualité de Vie au Travail (QVT). Cette synergie rend en effet possible la reconnaissance de l'apport de chaque contributeur à l'écosystème. Cette reconnaissance est moteur de QVT et de performance.

- **Des tiers-lieux interconnectés**

Pour mieux bénéficier de l'intelligence collective de la nation, et de sa créativité (*Living Lab*), il est proposé de créer des lieux emblématiques, de controverse, où des parties prenantes de la société échangent et produisent des nouvelles perspectives pour faire rayonner en France en Europe et dans le monde les prémises de la nouvelle civilisation.

A titre d'exemples :

- Créer un lieu inédit *place de Fontenoy* à Paris (École Militaire, UNESCO, Ministère de la Réforme de l'État, France-Médias- Monde dont RFI, AFP,
- Créer de nouvelles cités universitaires internationales à Paris et dans les Métropoles
- *Living Lab/ Fab lab*
- *Conseil économique et social*
- Etc.

- **Une action pédagogique des Médias**

Si la monnaie - dont la forme est appelée à évoluer (voir chapitre 2) - a permis le développement des marchés et a été le vecteur des progrès technologiques, l'information et la communication : les données ou ressources informationnelles constituent des valeurs immatérielles qui caractérisent l'époque que nous abordons.

- La crise met en évidence l'enjeu des représentations de la réalité et les risques de manipulation. De nouvelles anthologies (systèmes de représentations) sont en émergence et se pose dès maintenant la question d'une intercommunication entre

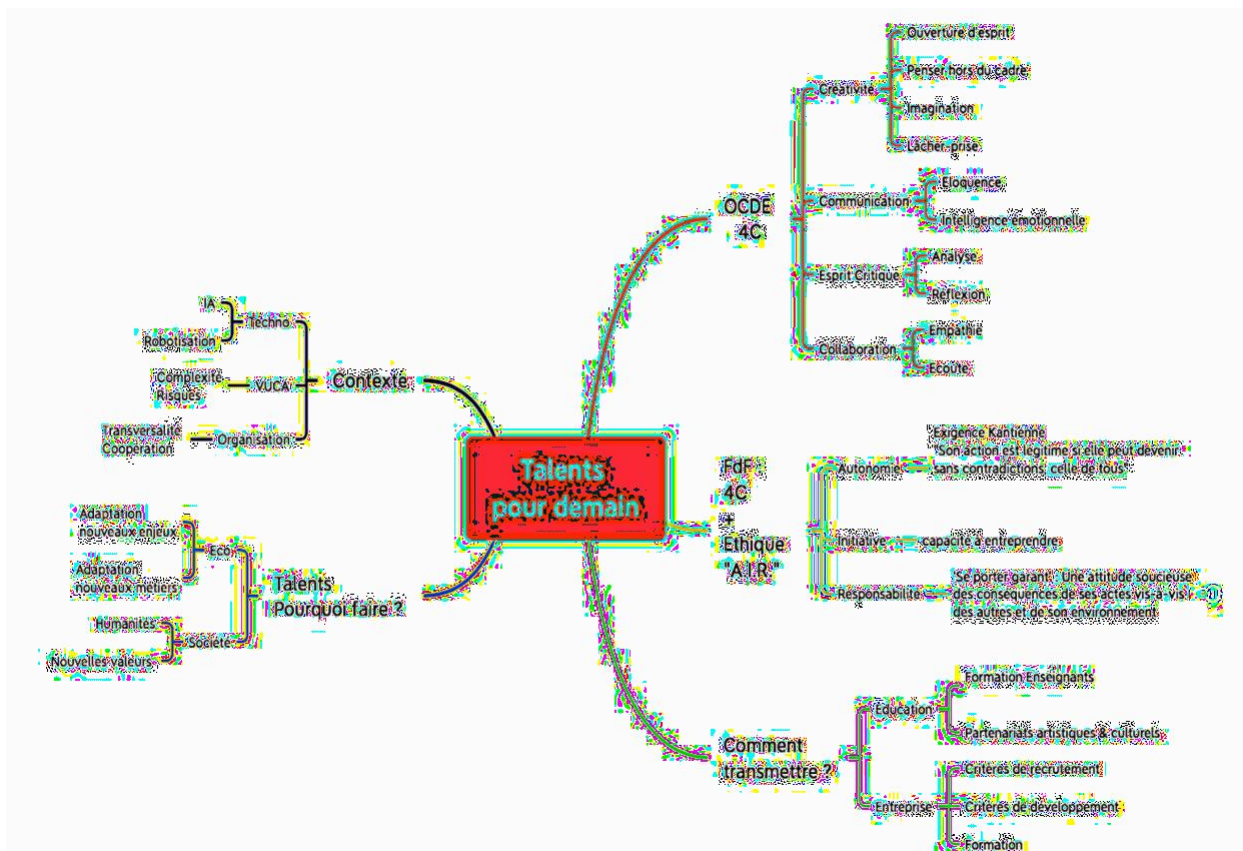
elles. Entente un mimétisme nécessaire car cohésif et des évolutions sémantiques tout aussi indispensable, un équilibre dynamique est à trouver.

- Comment responsabiliser les médias et leur faire remplir une fonction plus pédagogique ! Est-ce possible dans le système actuel ?

7 Les actions

- Lancer des tiers-lieux pour créer un environnement de tests
- Lancer des écoles d'expérimentations
- Mobiliser des médias volontaires pour tester une nouvelle information
- Mobiliser les écoles de journalisme

7 LES TALENTS SPECIFIQUES IDENTIFIES



2- Penser en même temps la transformation des organisations et la transformation numérique.

Les vraies richesses sont les méthodes. Nietzsche

Dans la mesure où la transversalité, le mode collaboratif et les usages, s'imposent comme concepts opérationnels clés, le numérique est l'instrument primordial dès lors qu'il est connecté aux chaînes de valeur et à l'économie productive physique. Le numérique devient alors un pilier essentiel de l'économie, de son développement et de son soutien, en particulier en cas de crise.

C'est pourquoi il est nécessaire de ne plus dissocier la transformation des organisations et la transformation numérique : c'est une nécessité absolue que les équipes, qui pensent l'adaptation des organisations aux nouveaux contextes et celles qui pensent le changement numérique, collaborent.

Il est donc impératif que l'ensemble des acteurs économiques puissent atteindre rapidement un niveau de « maturité numérique » suffisant au risque de se retrouver hors-jeu pour longtemps.

Une transformation en profondeur des organisations est à l'œuvre depuis quelques années et la crise actuelle ne semble pas devoir la remettre en cause : d'une part la concentration au sein de structures visant le gigantisme, d'autre part l'atomisation au sein de structures individuelles (73% des créations en 2019¹⁷) dont la microentreprise constitue un modèle de nature héroïque abouti.

Derrière ce paradoxe apparent, ce double mouvement d'agrégation/concentration/global dans vs. fragmentation/dispersion/local est mu par une même dynamique gravitationnelle et se traduit par une complexité accrue des organisations. Endogène dans le cas des groupes de taille mondiale au sein desquels les acteurs peinent à trouver leurs marques, cette complexité impacte également les microstructures dans leurs relations de nature chaotique au sein de leur écosystème.

Il serait donc vain de se focaliser voire d'opposer une approche orientée « grands-groupes » vs. « PME/TPE », ETI, start-up. Les problématiques bien connues en France du « Scale-up »¹⁸ et dans une moindre mesure du « Build-up »¹⁹ s'inscrivent bien dans une vision globale des univers entrepreneuriaux et organisationnels.

Ce qui se joue dans les deux cas, qu'il s'agisse de l'émancipation de la tutelle du grand groupe dont il est issu par un créateur de microentreprise, ou d'une prise d'initiative en interne, mais hors structure et process normatifs (ex. : intraprise, projet collaboratif) c'est un retour à l'individu, à son génie propre, sa créativité, sans omettre la dimension personnelle, et sa mise en relation par les réseaux et plateformes numériques à fin d'individuation. L'énergie ainsi libérée se mesure en désir de ré-enchantement, d'apprenance des individus au sein des organisations de même nom, et de confiance des acteurs en eux-mêmes, dans leurs

¹⁷ Les créations d'entreprises en 2019 – INSEE Première n°1720 – janvier 2020.

¹⁸ Passage à l'échelle entendu comme atteindre la taille critique nécessaire au niveau mondial sur un marché donné.

¹⁹ Consolidation d'acteurs dans un secteur donné, par exemple via des mécanismes de fusion.



organisations et les interactions entre celles-ci, particulièrement via la sphère numérique. En ce sens, il faut bien penser les transformations des organisations et du numérique de manière systémique et harmonieuse.

Dans la mesure où la transversalité, le mode collaboratif et les usages, s'imposent comme concepts opérationnels clés, le numérique est l'instrument primordial dès lors qu'il est connecté aux chaînes de valeur et à l'économie productive physique. C'est pourquoi il est nécessaire de relier la transformation des organisations et la transformation numérique : c'est une nécessité absolue que les équipes qui pensent l'adaptation des organisations aux nouveaux contextes et celles qui pensent le changement numérique collaborent.

La Fabrique du Futur insiste ici sur quatre points majeurs selon elle. Il est d'abord nécessaire d'impulser un passage volontariste à l'économie circulaire et symbiotique. Cela passe par une stratégie numérique au service de la nation et de sa transformation lequel sera facilité par l'existence d'un laboratoire d'interopérabilité qu'il faut concevoir et créer. Enfin l'accompagnement des impacts du numérique dans tous les domaines est naturellement indispensable.

- **Un passage volontariste à l'économie circulaire (ex. écologie industrielle)²⁰**

L'économie circulaire. Du moins, celle qui promet de produire la juste quantité, au bon moment, au bon endroit et pour la bonne cible (voire sur-mesure), tout en étant aussi économe que possible en énergie, en ressources extractive (matière première-première) et en ressources humaines, du moins pour ce qui concerne les tâches dangereuses, dégradantes, répétitives, hypercomplexes mais algorithmiques. On parlera alors d'approche frugale²¹.

Cette forme d'économie passe par la robotisation, la modélisation et l'automatisation des processus métiers et les big datas (entrepôts de données ; « data lakes » et algorithmes) tout en garantissant le respect de la vie privée (RGPD).

De manière à être plus économe et réactif que les pays à bas coût, l'Europe, qui a de toute façon son tissu industriel à rebâtir se trouve face à une opportunité historique.

L'économie circulaire englobe l'économie de la fonctionnalité dont l'objet consiste à inciter les usagers à ne plus disposer des biens, mais simplement les mutualiser puisque les plateformes permettent désormais cette optimisation.

Ce passage s'annonce long et va nécessiter de la détermination. Il est cependant indispensable pour sortir de la dualité surproduction / surpopulation. Il induit une accélération de

²⁰ Selon la Fondation Macarthur, il s'agit d'une économie industrielle qui est à dessein réparatrice et dans laquelle les flux de matières sont de deux types bien séparés : les nutriments biologiques, destinés à ré-entrer dans la biosphère en toute sécurité, et les entrants techniques conçus pour être recyclés en restant à un haut niveau de qualité, sans entrer dans la biosphère.

²¹ L'innovation JUGAAD. Redevons ingénieurs, Navi Radjou, Jaideeo Prabhu, Simone Ahuja, Editions Diateino, 2013

l'automatisation et de la robotisation et donc un effondrement de certaines activités allouées à la classe moyenne. Mais il devrait permettre un apaisement démographique au niveau mondial et une réorientation de l'activité entrepreneuriale vers un espace d'abondance attractif et source d'élévation pour l'Homme : le bien commun immatériel.

- **Une stratégie de filière industrielle du numérique au service de la nation et de sa transformation**

Qu'il s'agisse de porter une vision de long terme de civilisation écologique ou d'engager le pays dans des mesures court terme d'efficacité opérationnelle, l'enjeu est de définir les **spécifications numériques de haut-niveau** aptes à porter la transformation et adoptées par tous pour garantir une interopérabilité « native » entre toutes les solutions disponibles.

Dans l'esprit du green deal européen, *La Fabrique du Futur* propose à la Nation d'innover avec un contrat économique et social enrichi, axé sur l'axe productif actuel désormais élargi à un axe contributif tenant compte des impacts économiques, sociaux et environnementaux (cf Partie 4, Nouveau contrat économique, social et environnemental).

Dans cette vision économique moderne et inclusive, qui place l'individu au cœur de la chaîne de valeur et gardant le contrôle de ses données et de leurs usages, la stratégie numérique reposera sur des standards et des normes opérationnels construits autour de deux piliers : **l'autonomie des utilisateurs et l'interopérabilité des réseaux et des services**.

A la différence de l'économie uniquement productive qui pousse par nature à une concentration des réseaux et une exploitation sans contrôle des données et des informations²², les infrastructures européennes peuvent avoir l'audace d'imaginer un scénario poussant à une autonomie de l'individu par la **mise à disposition d'outils lui permettant de maîtriser l'accès et la gestion de ses données et de ses informations**, donc de ses valeurs et de ses identités (numériques et physiques).

En lien avec les travaux engagés par la Nation sur l'identité numérique, les spécifications d'une telle stratégie numérique couvrent notamment :

- La portabilité des données et la granularité des structures de données (dans la mouvance de l'initiative française aNG « a New Governance » et reprise dans le Règlement General Européen sur les Données Personnelles - RGPD²³).
- La recherche du consentement préalable, éclairé et systématique de l'individu au sein des plateformes de contractualisation des échanges (là aussi, un élément essentiel du RGPD).
- Le paramétrage des systèmes comptables au niveau de l'utilisateur et au niveau de la transaction, intégrant les paramètres contributifs et d'impacts.

²² **Information = Données + Signification**. Par définition, une donnée est un élément brut, qui n'a pas encore été interprété, ni mis en contexte. Alors qu'une information est par définition un élément de connaissance interprété. En d'autres termes, la mise en contexte d'une donnée crée de la valeur ajoutée pour constituer une information.

²³ <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/2016-05-04>



- Une coopération des filières clés autour des normes et des standards, sous le patronage de l’Autorité des normes comptables et numériques.
- Une gouvernance par les consensus adaptée à la complexité induite par le besoin de concilier les particularités locales et la cohésion globale.
- Une politique maintien et de défense des infrastructures clés, au travers d’une filière établie de grands acteurs nationaux.

- **Vers un laboratoire d’interopérabilité**

Les plateformes numériques connectées constituent, de facto, le media principal de déploiement de l’intelligence collective, qu’il s’agisse de réseaux professionnels, de travail collaboratif, de places de marchés, d’outils de pilotage d’objets connectés, etc. Leur rôle dans les interactions entre individus et la coopération entre organisations est fondamental et cela implique également qu’elles « inter-opèrent », « sans coutures », les unes avec les autres. En particulier, l’implémentation d’une véritable stratégie d’interopérabilité au sein d’un espace numérique global est garante de son caractère pérenne et pervasif et de sa facilité et sécurité d’accès pour les citoyens.

La stratégie d’interopérabilité requiert méthode, diplomatie et patience afin de créer de la confiance entre les acteurs impliqués et de dégager un ensemble de consensus sur les spécifications fonctionnelles, les modèles structurant les données (depuis le binaire jusqu’aux connaissances formelles) et les actions qui découlent des principaux cas d’usage. Cette interopérabilité « native » peut se réduire, dans un premier temps à une convergence de règles de réalisation de « connecteurs » entre services. Dans tous les cas, elle constitue un accélérateur de développement d’une filière numérique industrielle en devenir.

Cette interopérabilité deviendra en effet, à terme, un élément essentiel d’acceptabilité d’une solution ou d’une plateforme sur le marché car elle constitue la seule garantie réelle de la portabilité des données exposée plus haut.

Concrètement, une fois les processus de test et règles de certification définis et approuvés, la mise en œuvre de cette démarche s’effectue au sein d’un laboratoire virtuel d’interopérabilité. Ce véritable « tiers lieu » virtuel sera un terrain d’expérimentation s’appuyant sur diverses initiatives telles que les Digital Innovation Hub de la Commission Européenne²⁴.

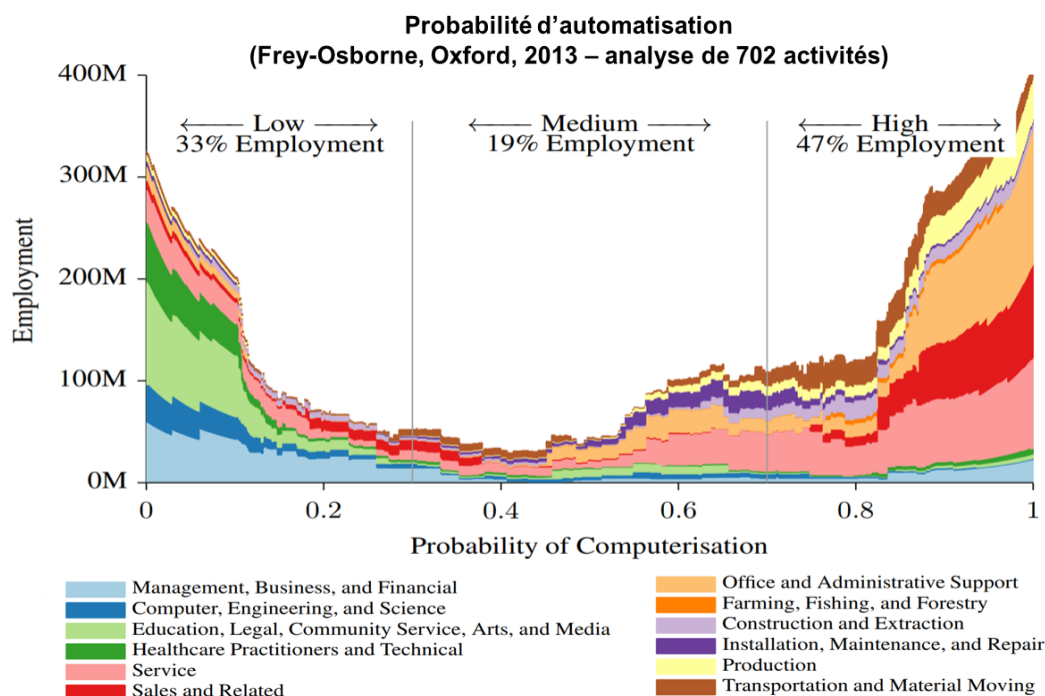
²⁴ <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/digital-innovation-hubs> et <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/digital-innovation-hubs-tool>



- **Un accompagnement des impacts du numérique dans tous les domaines, y compris monétaire**

Ces points seront abordés ailleurs mais il paraît utile de les répertorier. Le numérique aura un impact important dans quatre dimensions : Dans le monde du travail, dans la nouvelle économie dont il est par ailleurs un vecteur essentiel, en matière de management des organisations complexes, dans la gestion et l'exploitation des données techniques ou monétaires.

Dans notre rapport en travail, une mutation profonde est à l'œuvre depuis vingt ans sous l'effet des usages numériques, sans que nos référentiels du travail et de sa valorisation n'aient été ajustés et revus. Pourtant, l'impact sur les catégories sociales est profond : la classe moyenne n'est plus le socle stable de la société.



La robotisation et l'automatisation grignotent graduellement les tâches faciles à mettre en algorithmes, y compris certains métiers très complexes comme ceux du droit. A un bout de la chaîne, ces mutations laissent à l'humain les tâches trop complexes en manipulation ou dégradantes. Elles sont mal considérées et difficiles à accomplir tout au long d'une carrière complète, jusqu'à l'âge de la retraite, en raison de l'abrutissement et des dégradations physiques qu'ils entraînent. A l'autre bout de la chaîne, l'Homme se réserve les tâches intellectuelles, créatives, décisionnelles et managériales. Mais dans un monde numérisé où tout va très vite, il n'est pas possible de les accomplir durant toute une carrière en demeurant créatif. Ceci a pour effet de produire des carrières en *confetti* et de réduire à néant le système de protection sociale acquis par nos aînés au siècle dernier. La notion de travail et de pacte social est à repenser (cf Partie 4).

En impactant la nature du travail, la robotisation et la numérisation impactent par ailleurs de fait **les règles du jeu économiques**. Autrefois centrée sur la production physique de biens et de services, ce que le monde de la machine n'a eu de cesse d'optimiser, l'animation des sociétés ne peut continuer à se faire sur le seul dogme économique de récompense d'un travail productif qui non seulement ne peut mobiliser tout le monde, mais en plus ne correspond plus au besoin de préservation des équilibres du vivant. Désormais, la mesure et la valorisation du travail humain doivent également intégrer des activités de contributions aux « communs » et de préservation de l'environnement.

Dès lors, dans un contexte où l'organisation de la société et des flux économiques est appelée à évoluer sous l'impact du numérique, **la logique monétaire** est aussi appelée à le faire. Bernard Lietaer, ancien gouverneur de la banque centrale de Belgique et spécialiste des monnaies complémentaires, a ainsi démontré la nécessité de développer la biodiversité monétaire. La réflexion et les expérimentations sur les monnaies locales se poursuivent pourtant sans grand succès alors même que les organisations organiques vers lesquelles nous tendons en ont besoin pour favoriser les échanges locaux. Étant généralement adossées à la monnaie institutionnelle, elles sont perçues comme une monnaie bridée et ne peuvent connaître qu'un succès d'estime. Pour qu'une monnaie prenne place, il est nécessaire qu'elle circule. Il faut donc une porte d'entrée et une porte de sortie.

Dans le contexte de la crise actuelle et des plans de relance publics national et européen sans précédent, les travaux sur le revenu de base (ou revenu universel) pourraient être utilisés, alors enrichis d'une indexation de ce revenu à des contributions tout au long du parcours de vie, et de leur distribution par une monnaie digitale. Ce terrain d'expérimentation permettrait de travailler, en lien avec la filière industrielle numérique, aux systèmes d'outils de convertibilité des monnaies complémentaires (productives, contributives, institutionnelles) et de pilotage des cohérences et incohérences des masses monétaires.

7 LES ACTIONS

- **Lancer des chantiers expérimentaux d'économie contributive dans deux ou trois filières volontaires.**
- **Insérer dans les outils comptables de gestion des nouveaux critères de création de valeur économique (fonctionnalité, circularité, contribution, communs).**
- **Élargir l'Autorité des Normes Comptables à l'Autorité des Normes Numériques et Comptables.**
- **Mettre en place une Haute Autorité de l'Éthique (IA, blockchain, quantique).**

7 LES TALENTS SPECIFIQUES IDENTIFIES

Talents	Modalités acquisition & développement	Métiers de demain (Exemple)
<p>Pensée systémique</p> <p>Stratégiques : Planification & organisation</p> <p>Normatifs Éthique (Respect, Responsable)</p> <p>Interpersonnels : Intelligence émotionnelle, Empathie, Écoute</p>	<p>. Formation pluridisciplinaire (scientifiques & Humanités)</p> <p>. Formation continue</p> <p>. Éducation</p>	<p>. Interopérabilité Analyste & Strategist</p> <p>. IPM (Immatériel Performance Manager)</p> <p>. Éthicien (Data, Robotisation, Hacking)</p> <p>. Security Blockchain Manager</p> <p>....</p>

3. Mettre en œuvre effectivement le développement durable.

Se référer au malheur, même si c'est pour le combattre, c'est lui donner une base de reproduction indéfinie. En tout état de cause, pour combattre quoi que ce soit, il faut partir du mal et jamais du malheur. Jean Baudrillard

La nouvelle commission européenne s'est engagée à agir dans le cadre du *Green Deal* ; il est donc nécessaire de s'inscrire dans cette trajectoire, l'enrichir et la consolider et la mettre en œuvre en France. Le verdissement de l'économie s'impose et l'Europe et la France ont des avantages comparativement compétitifs à mobiliser pour l'emploi et le développement. Il faut désormais passer du constat analytique et réplétif de l'empreinte à la régénération active.

- **Sortir de l'inertie : de l'anthropocène au symbiotique**

En septembre 2015, les 193 États membres de l'ONU ont adopté à l'unanimité l'Agenda 2030 et les 17 Objectifs de développement durable, complétés par l'Accord de Paris ratifié par 195 délégations, en décembre 2015. Avec ces trois documents, l'humanité affirme officiellement son ambition d'atteindre 17 objectifs précisés par 169 cibles et 232 indicateurs. Depuis plus de quatre ans, nous aurions dû nous mettre en marche et travailler ensemble pour atteindre ces objectifs. Pourtant, à cause de contraintes de court terme, nous sommes encore enlisés dans l'inertie ; nos avancées restent infimes et n'affichent que des résultats dérisoires par rapport à la gravité des problèmes et l'importance des enjeux. Pourquoi n'avons-nous pas la force de prendre collectivement les décisions difficiles et d'entreprendre sans tarder les actions indispensables au bien commun ?

La proposition du passage à une économie symbiotique relève de la volonté d'affirmer que la vie est plus forte que la mort, mais que la vie privilégie les mécanismes de coopération, ce qui n'exclut pas la compétition. La coopétition devrait ainsi se généraliser à l'avenir.

- **Une nouvelle mobilisation : les transitions énergétiques et écologique**

Il est nécessaire d'entrer en phase opérationnelle et de choisir parmi les meilleures options pour réduire l'impact négatif de l'économie carbonée.

La RSE (Responsabilité sociale des entreprises) peut s'analyser comme le plan d'action opérationnel des 17 ODD. L'une des questions sera de mobiliser les entreprises et l'État, les Régions dans un partenariat productif.

Au niveau mondial, 2 milliards d'humains vont devoir se mobiliser pour mener à bien, sur le terrain, partout dans le monde, 10 millions de projets. Les résultats cumulés de ces efforts produiront la masse critique pour l'atteinte des 17 objectifs, dès 2030. Pour consolider les changements, la même dynamique devra toutefois se continuer jusqu'à la fin du siècle. Dans cette longue marche de l'humanité vers sa destinée, pour que personne ne soit abandonné sur le bord de la route, le partage et la solidarité devront être mis en œuvre avec cohérence et sans parcimonie. C'est en atteignant les 17 ODD, que nous pourrons réduire les inégalités



et donner de réels espoirs de vie digne et décente aux plus démunis et aux laissés pour compte.

Au niveau national et européen, le *Green Deal* de la nouvelle Commission européenne paraît être un bon vecteur pour mobiliser les énergies.

- **Se focaliser sur quelques axes expérimentaux nodaux**

- Le développement durable en santé

L'objectif devrait être dans le domaine de la santé ; « *l'amélioration de la qualité de vie et de l'état de santé de la population pour aujourd'hui et pour les générations futures* ».

Le monde de la santé est en crise profonde, comme le reste de la société, mais sur le terrain, possède la chance d'avoir des professionnels exceptionnels, convaincus que le développement durable doit intégrer les établissements de santé. Prévention, écoconstruction hospitalière, nutrition, politique d'achat de produits et matériaux sains, solidarité, gestion éthique, collecte sélective, économies d'énergie, optimisation des dépenses, co-voiturage, tous ces thèmes font maintenant partie du quotidien des managers et de leurs équipes.

Les freins sont du côté des politiques à court terme et de la fixation de mauvais objectifs :

« *L'objectif étant de réduire les dépenses de santé* », dans un pays où la population augmente, ce n'est pas possible.

Réduire le déficit de l'assurance maladie pour 2022 est-il un bon objectif ? Car réduire les dépenses de santé au moment où il y a de plus en plus de gens à soigner reviendrait à diminuer à terme la qualité et la sécurité des soins. C'est inéluctable si l'objectif reste en l'état.

Or les objectifs en termes de santé publique devraient être fixés sur 20, 30 ou 50 ans et les finances doivent notamment être établis en fonction de la démographie.

D'autant que nous avons la chance d'avoir la matière pour analyser les données de santé, grâce au *Health Data Hub*. Nous avons la possibilité, grâce à l'IA de développer des modules d'aide aux diagnostic médicaux et des modules d'aide à la prescription de médicaments (évitant 30 % d'erreurs et surcoûts médicaux). Et enfin nous avons les moyens de faire de la médecine prospective, qui nous aide à la planification et redistribution des allocations de ressources en santé sur les territoires, ainsi que passer du curatif au préventif.

Par ailleurs il est possible d'observer avec la crise du COVID, le fait que des ministères écrivent des recommandations contradictoires et souvent génératrices d'impacts environnementaux et sanitaires des plus terribles.

La santé, c'est avant tout « l'amélioration de la qualité de vie, de la santé, la protection de l'environnement et de la biodiversité, c'est de la création d'emploi non délocalisable, c'est un joyau pour l'économie d'un pays ».

La politique de santé ne sera pas mise en œuvre uniquement par le « haut », car les objectifs de santé sont trop souvent exclusivement à court terme mais aussi prévenir doit venir "d'en bas", des professionnels et des usagers.



- Mobilité et transport
- Les infrastructures (économie circulaire, économie d'énergie, déchets, eau, transport)
- Culture
- Les monnaies
 - L'économie circulaire. Du moins, celle qui promet de produire la juste quantité, au bon moment, au bon endroit et pour la bonne cible (voire sur-mesure), tout en étant aussi économe que possible en énergie, en ressources extractive (matière première-première) et en ressources humaines, du moins pour ce qui concerne les tâches dangereuses, dégradantes, répétitives, hypercomplexes mais algorithmiques.
 - Cette forme d'économie passe par la robotisation et les big datas.
 - De manière à être plus économe et réactif que les pays à bas coût, l'Europe, qui a de toute façon son tissu industriel à rebâtir se trouve face à une opportunité historique.
 - L'économie circulaire englobe l'économie de la fonctionnalité dont l'objet consiste à inciter les usagers à ne plus disposer des biens, mais simplement les mutualiser puisque les plateformes permettent désormais cette optimisation.

7 LES ACTIONS

- **Passer à une économie symbiotique**
- **Identifier les chantiers-clé à financer**
- **Mettre en œuvre un plan d'action**
- **Lancer des *bacs à sable* sur ces cinq défis**



7 LES TALENTS SPECIFIQUES IDENTIFIES

Talents spécifiques	Modalités acquisition & développement	Métiers de demain (Exemples)
<p>. Scientifique</p> <p>. Interpersonnels : Collaboration, Communication</p> <p>. Normatifs : Éthique : exemplarité, altérité</p>	<p>. Formations dédiées</p> <p>. Système éducatif & formation professionnelle</p>	<p>. Métiers verts :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Urbaniste décarbonation - Développeur énergétique <p>. Responsable énergie collaborative</p> <p>. Conseiller écosystème</p> <p>. Gestionnaire de flux énergétique</p> <p>. Architecte énergicien</p> <p><u>Métiers Blancs :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> . IA Medical Developer . IA Health prospectivist . Développement Durable Health Manager <p>...</p>

4. Ancrer la transformation dans un nouveau contrat économique, social, environnemental et territorial.

La coexistence de besoins insatisfaits et de ressources inemployées manifeste un dysfonctionnement du système économique Edmond Manlinvaud

• Un nouveau référentiel du travail et des flux économiques

Portés par l'effet transformationnel des technologies sur les chaînes de valeur ainsi que par les attentes de populations plus éveillées, la nature et le rapport au travail ont entamé une profonde mue, ce qui induit une évolution structurelle du contrat social.

Ce contrat social est porté par la nécessité d'un rapport au vivant plus symbiotique et conscient. Il s'orchestre autour de 3 niveaux :

- **L'individu** est réaffirmé comme « cellule souche », au centre des échanges et en respect permanent du vivant. L'humain est reconnu dans son individualité et son droit inaliénable d'exister. Il exerce son autonomie et sa responsabilité, développe des talents et des compétences, prend la responsabilité de son développement personnel en continu. Il s'anime comme animal social par son travail, c'est-à-dire **ses activités** à la fois de production de richesses matérielles et de contribution à la richesse immatérielle et au fonctionnement des échanges, pour lesquelles il est motivé et récompensé.
- **Les réseaux** sont les structures organisationnelles qui accueillent la dynamique des échanges, de la production, de la création, de la coopération entre humains et de la transformation des ressources communes. Le rayon d'exercice est multi-spatial (local, global, régional, communautés). Ces cercles prennent la forme d'entreprises, de plateformes, filières, pôles, cluster, familles et autres écosystèmes. Ils intègrent également les plateformes citoyennes auxquelles les individus se connectent au cours de leur parcours de vie (villes, régions, états).
- Ces réseaux reposent sur des spécifications de haut niveau propres à la vision de civilisation européenne. Les notions de « consentement préalable et éclairé aux appartenances réseaux » et de « gestion effective des données personnelles » deviennent notamment clé.
- **L'inter-connectivité** est le lien permanent entre les cellules et les réseaux d'appartenance. Ce lien s'incarne dans les moyens de gouvernance et d'orchestration des échanges. Il reflète les règles et les consensus issus des consentements entre individus. Il prend la forme de plateformes-état, de tiers de confiance délégués, de normes et règles qui doivent en permanence refléter le consensus à l'œuvre.

Nous sommes habitués à des flux économiques et des relations contractuelles corrélatives qui vont très certainement évoluer dans le temps comme nous tentons de le montrer dans les trois schémas suivants :

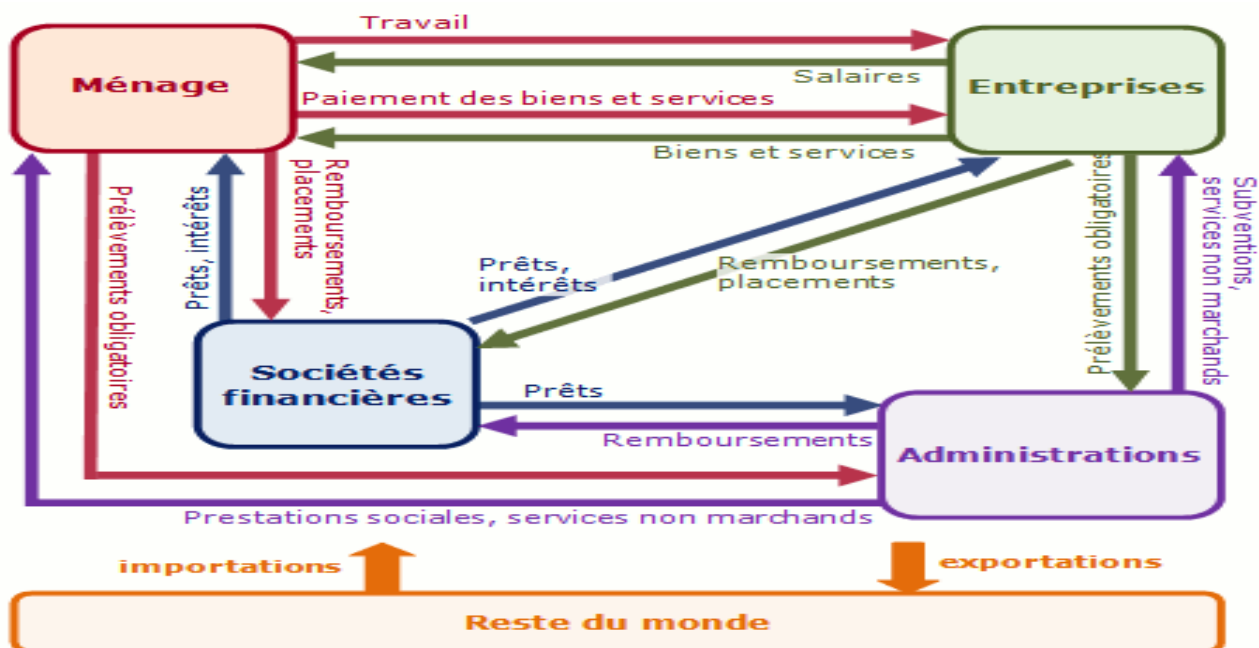


Schéma 1 : Flux économiques actuels

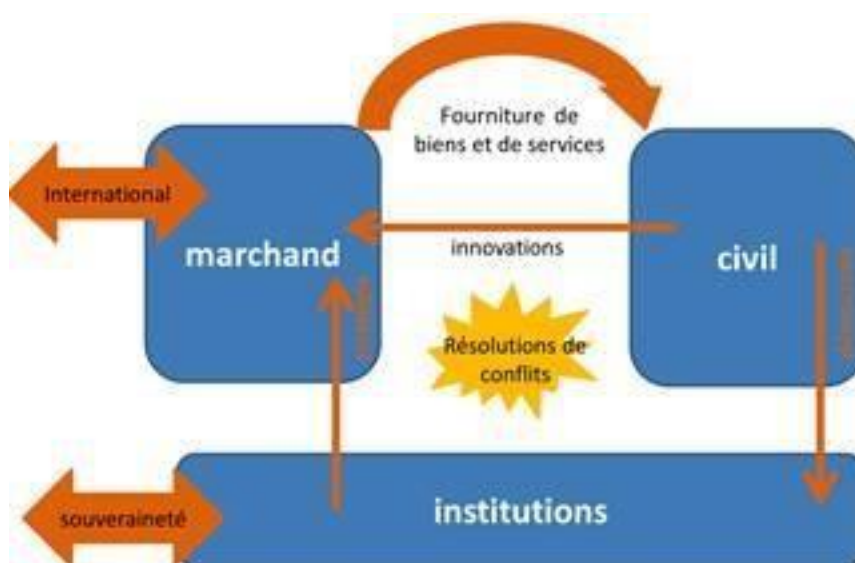
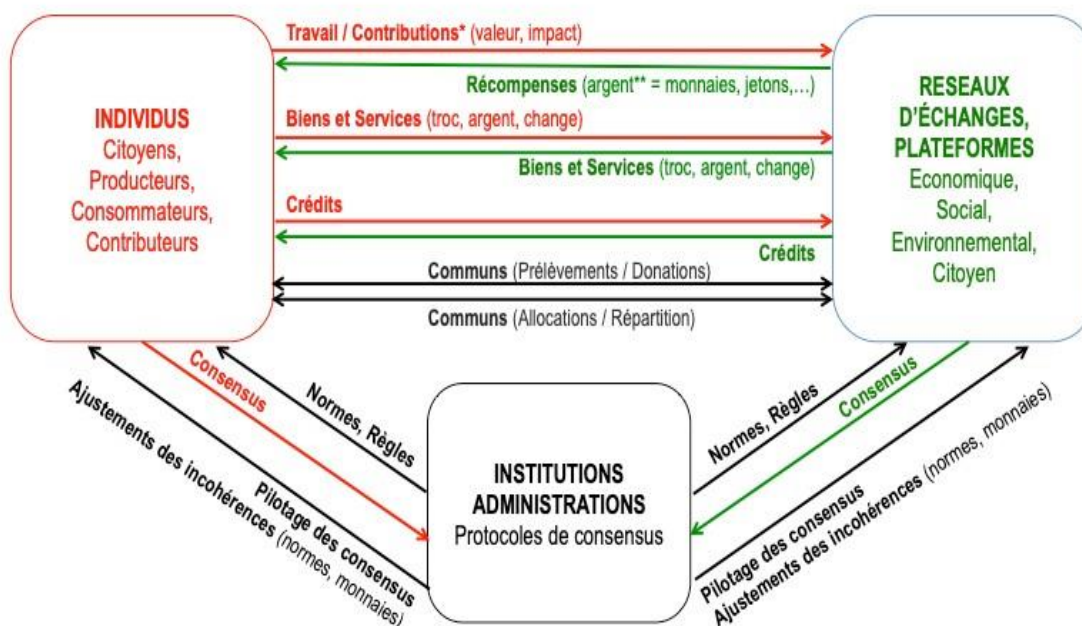


Schéma 2 : Évolution des flux de création de valeur



Schéma des circuits de la nouvelle économie (productive et contributive)



* Contributions = contributions immatérielles, intangibles, dont la valeur est déterminée selon des consensus autour d'impacts économiques, sociaux, environnementaux

** Argent = association d'un vecteur-support (monnaies électroniques, droits d'usages, etc) et d'une valeur de conversion à une monnaie institutionnelle définie selon des normes

Schéma 3 : Cibles des flux économiques

Le « schéma des circuits économiques » traditionnel (Schéma 1) pensé depuis l'ère industrielle autour de flux entre les Ménages, les Entreprises, les Institutions Financières et les Administrations, évolue dans l'ère numérique. Il s'articule autour des Individus, des Réseaux & plateformes, des Administrations, et il attribue une valeur économique à toute contribution au fonctionnement du *Vivant* (social, économique et environnemental).

Les individus sont des unités économiques souveraines qui, dans toutes leurs dimensions de vie personnelle, vie professionnelle et vie civile & sociale, contribuent aux équilibres sociétaux, marchands et environnementaux, pour lesquels ils sont récompensés à travers de l'argent. L'argent désigne un vecteur support (monnaie électronique) auquel est attribué une valeur de conversion en monnaie institutionnelle ou en autre monnaie (conversion éventuellement conditionnée et étalée dans le temps).

Les réseaux d'échanges, qu'il s'agisse de plateformes sociales, civiles et économiques, ou encore d'entreprises, de filières locales, de villes et de régions, sont les lieux où se définissent et s'organisent grâce aux outils numériques les règles du jeu des échanges :

- Le *matching* des ressources et des besoins de toutes natures (construction, production, consommation, culture, éducation, protection, soin, etc.),
- Les prix d'échange fixés au plus près des flux réels,
- Les financements octroyés au plus près des flux réels,
- Les prélèvements et donations pour le fonctionnement des communs définis de façon modulaire au plus près de là où se situent les individus tout au long de leur vie.

Les administrations orchestrent les règles du jeu (normes et règles) qui font l'objet d'un consentement des individus et des réseaux. Elles anticipent les tendances et accompagnent

les besoins d'ajustement permanents. Elles agissent en continu sur les incohérences des systèmes d'échanges et arbitrent les conflits selon les règles du jeu issues du consensus des individus.

- **Une nouvelle économie productive et contributive**

Depuis la révolution industrielle, l'économie est ancrée dans une logique productive qui a permis une dynamique forte de progrès sur la base du rapport productif au travail.

Cette logique de l'économie productive montre néanmoins de profonds signes de dysfonctionnements : économie carbonée, économie de la dette, hausse des inégalités, déséquilibres monétaires et financiers. Ce système nous a transposé dans une dimension intenable : sur les 40 dernières années, la capitalisation boursière mondiale a été multipliée par 55, tandis que le PIB était multiplié par 12 et la population mondiale presque par 2. Résultat, l'enjeu est redevenu celui de l'ordre social et du partage des richesses.

En outre, sous l'effet de la convergence des technologies, ce glissement des équilibres économiques et sociaux s'opère sur un terrain qui connaît depuis trente ans une mutation profonde des usages. Pour la première fois depuis des millénaires, le numérique permet de traverser les frontières physiques et bouleverse notre rapport à l'espace et au temps.

Nous sommes entrés dans l'économie robotisée et numérisée ; dans cette économie, les rôles clés sont attribués au big data, à l'intelligence artificielle, aux objets connectés, aux technologies distribuées dites de blockchain, au cloud, à la 5G. A l'échelle de la planète, les flux de production et de consommation circulent en temps-réel et sont constitués sur-mesure et à la demande, au niveau des utilisateurs et au cours des transactions. Les circuits sont courts, les réconciliations entre les ressources et les besoins sont optimisées. La consommation est à la demande, la facturation est à l'usage.

Cela change les dynamiques. Dans ces espaces numérisés automatisés, la mesure de la richesse est désormais autant fondée sur la propriété des ressources que sur leur utilité. La mesure du succès et des richesses se fait autant par la production et l'accumulation de biens et services que par nos contributions individuelles et collectives à leurs usages. La révolution technologique contraint donc à ajuster les paradigmes, ce qui est une opportunité pour ouvrir les équilibres économiques actuels à de nouveaux paramètres sociaux et environnementaux.

L'économie productive peut ainsi se compléter d'une économie contributive, sociale et environnementale, qui est une source complémentaire de création de richesses et garante d'un rééquilibrage des forces entre travail et capital.

Ce nouveau paradigme va s'établir sur de nouvelles fondations : nouvelles chaînes de valeurs, nouveaux systèmes de mesure et de redistribution des richesses, nouvelles monnaies, nouvelles organisations, nouvelles gouvernances, et nouveaux outils de pilotage de cette économie paramétrée sur plusieurs dimensions.

Dans cette perspective, l'État retrouve son essence de guide et de réformateur, apte à imaginer et orchestrer les nouveaux équilibres politiques, sociaux, économiques, comptables, fiscaux, sociaux et réglementaires.

Compte tenu de la complexité des évolutions technologiques à l'œuvre, l'État doit s'inscrire dans une culture de **l'ingénierie de l'action**, ancré dans la réalité des technologies modernes.

L'État à cet égard devra se doter d'une stratégie numérique puissante : les spécifications de haut niveau des architectures digitales doivent en effet être précisées et maîtrisées pour porter la vision d'économie productive et contributive, et pour mettre en œuvre les structures de pilotage opérationnel (cf « Spécifications de haut-niveau des outils numériques »).

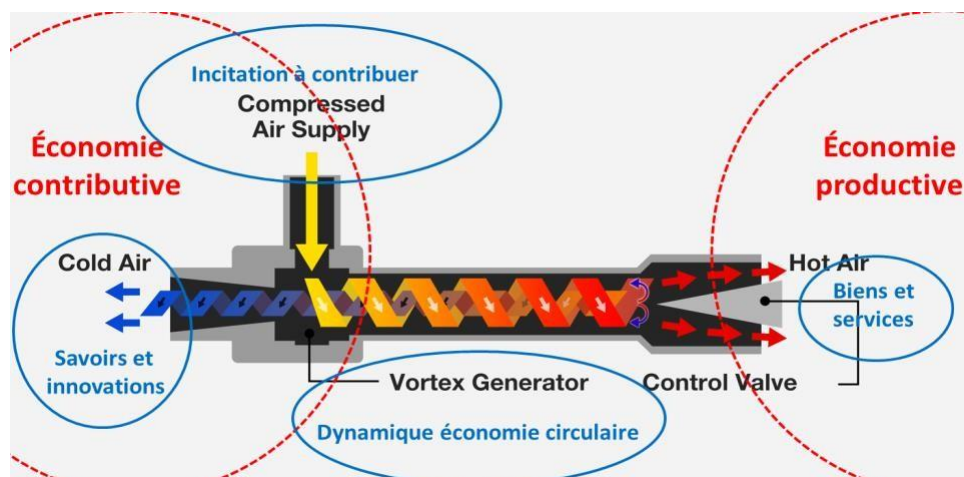
- **Une vision économique au service du « Green Deal » européen**

Le contrat économique régalien peut donc se fonder désormais sur deux axes de mesure et de valorisation de la richesse, au lieu d'un seul. Sur la base de l'économie actuelle fondée sur la croissance de la production et consommation de biens et services, il s'agit d'insérer l'axe de la contribution aux activités sociales, culturelles, économiques et environnementales.

La « récompense » à la contribution aux communs devient effective. Cela induit une refonte progressive des supports comptables, fiscaux, juridiques et techniques, pour intégration des paramètres de mesure dans les outils de pilotage (PIB, revenus, règles et normes, etc.).

L'insertion d'un nouvel axe de mesure et de valorisation de la richesse économique serait stratégiquement l'action la plus structurante de niveau européen, à la fois pour restaurer la confiance, ancrer la nouvelle vision civilisationnelle écologique et orchestrer une gouvernance en coopération.

L'économie repose sur l'offre et la demande : c'est évidemment vrai, mais simpliste. Une représentation plus actuelle peut s'inspirer du **tube de Ranque** qui a servi à faire fonctionner nos réfrigérateurs : en propulsant de l'air comprimé dans un tube tourbillon (vortex), il est possible d'obtenir d'un côté de la chaleur et de l'autre du froid. En suscitant le désir de contribuer à la bonne marche de la société, le « vortex » permet de faire prospérer les savoirs et les innovations tout en permettant la production de biens et de services dont la société a besoin.



Cette dualité est à rapprocher de celle de la dualité progressive de l'économie :

- L'économie productive qui a pour finalité de servir les besoins primaires des individus. C'est la seule que nous prenons en compte actuellement.
- L'économie contributive qui a pour finalité de faire prospérer le bien commun et la bonne marche des échanges de niveau individus et réseaux. Elle recouvre les tâches que nous dévouons actuellement au volontariat et au bénévolat : la famille, le savoir, l'innovation, la démocratie, la spiritualité

- **Une fiscalité à l'unisson**

Les diverses transitions explicitées dans les cinq pôles et qui devront être menées à bien nécessitent une mise en cohérence des politiques fiscales. *La Fabrique du Futur* préconise à cet égard une refondation des dispositifs actuels de fiscalité qui doivent néanmoins demeurer économiquement efficaces et socialement justes.

Il est donc proposé de :

- **Créer un impôt sur l'énergie**

Cet impôt serait conséquent pour assurer, par le travail des machines plutôt que par le travail des hommes, le financement de la Sécurité Sociale ou une part essentielle de celui-ci. Ceci permettrait de supprimer pour un montant équivalent les charges sociales sur les salaires.

Compte tenu de l'ultra compétitivité du travail des machines par comparaison au travail des hommes, il n'y a aucun risque qu'un impôt massif sur l'énergie empêche l'humanité d'utiliser toute l'énergie raisonnablement (écologiquement parlant) disponible. Cet impôt pourrait être différencié suivant la nature de l'énergie pour favoriser les énergies renouvelables. Il pourrait être augmenté progressivement sur une période de trente ans pour permettre une adaptation fluide et une priorisation vers les investissements les plus rentables, au fur et à mesure de l'émergence des technologies les plus efficaces pour réaliser cette adaptation à moindre coût.

Par ailleurs, notre proposition serait d'instaurer cet impôt au niveau de l'Union Européenne et de prévoir les compensations aux frontières de l'UE (Prélèvement à l'importation, restitution à l'exportation) pour les produits à haute intensité énergétique (les 20% qui représentent 80% de la consommation d'énergie (loi de Pareto)), pour ne pas créer de distorsions de compétition au détriment de l'industrie de l'UE.

- **Maintenir la TVA qui en temps normal doit représenter la moitié du budget de l'État**

- **Créer un impôt sur le patrimoine**

Cet impôt doit pouvoir assurer, comme la TVA, environ la moitié du budget de l'État. Créé en lieu et place de tous les prélèvements sur l'entrée d'argent : impôt sur le revenu, impôt sur les sociétés, impôt sur les plus-values, impôt sur les donations/successions - qui seraient ainsi

- compte tenu de la forte pression fiscale sur la consommation (TVA impôt sur l'énergie) – supprimés ²⁵.

Il existe de nombreux avantages à une telle proposition :

- la forte motivation des citoyens à créer de la valeur puisque le travail de l'homme serait exempté de tout impôt et aurait des charges sociales sur les salaires faibles ou nulles
- l'efficacité énergétique
- la sobriété énergétique
- la conversion vers les énergies renouvelables.
- l'accélération de l'avènement de l'économie circulaire puisque l'économie circulaire consomme moins d'énergie et plus de main d'œuvre que l'économie linéaire

Ce nouvel écosystème permet en déplaçant la charge de la protection sociale²⁶ :

- De délester le coût du travail des hommes et ainsi de libérer leur potentiel de création de valeur sociétale
- De lester le coût du travail des machines dans sa composante, l'énergie, qui pose le plus de problèmes environnementaux dans sa production et son utilisation débridées. On favorise ainsi clairement l'évolution d'une société à dominante exoproductive vers une société à dominante endocontributive.

- **De nouveaux comportements, de nouveaux acteurs ou des acteurs existants qui renouvellent leur perception**

Pour La Fabrique du Futur, Il semble indispensable de construire cette nouvelle civilisation de façon collaborative en partant, le plus possible, des initiatives, actions, innovation du plus grand nombre, c'est-à-dire des acteurs des territoires. Autrement dit il faut nous tourner vers la construction d'une société à dominante « endo-contributive »²⁷. Une telle société ne se décrète pas, elle se construit pas à pas ... elle est d'ailleurs déjà en route comme en témoignent de nombreux exemples. Cette construction doit s'engager à partir de la base, c'est-à-dire de

²⁵ tel que proposé par le Comité Bastille(www.comitebastille.org). Un tel impôt peut couvrir comme la TVA, la moitié du budget de l'État, en temps normal

²⁶ cette vision est en harmonie parfaite avec l'excellent article de Jean-Marc Vittori ; Les Échos du 15 avril 2014 : « *Quand la France inventait les impôts de la modernité* ».

²⁷ Pierre Giorgini, *La crise de la joie*. « *Il s'agit de réinventer le monde à partir du bas, comme les petits mammifères qui après un incendie réinventent la forêt, qui d'ailleurs ne repousse jamais à l'identique* »



chacun et chacune, au sein des lieux de vie où l'on fait société. Ces lieux de vie sont les territoires, villes, régions, communes, les living labs, le concept de co-création, etc.

Dans un tel contexte contributif, l'évolution souhaitable est en interaction avec trois catégories d'acteurs et leurs problématiques : d'abord, ceux engagés dans le processus, ensuite, les mêmes avec leur problématique en dehors du processus (vie privée, professionnelle, etc.) et enfin les autres acteurs en dehors du groupe (région, gouvernement, l'international).

Cette construction doit aussi s'adosser à des principes valables au sein des différentes échelles de nos territoires, qui par nature sont interdépendants et se doivent de renforcer leurs solidarités (chaque territoire fait aussi partie d'un tout qui le dépasse et même temps l'oblige). *La Fabrique du Futur*, propose les principes d'action suivants :

- Décider, pour chacun des territoires, d'une **ambition ou vision locale collective**, fondée sur ses singularités et de ses besoins plus immédiats, en cohérence avec la vision globale dont elle relocalise les enjeux (nouvelle civilisation). Cette vision « locale », formée à partir de valeurs partagées, devra notamment engager le territoire à devenir une communauté de bien/de destin et l'orienter vers un partage équitable de la valeur. Le territoire devra aussi fonder son projet local sur l'agir en invitant chaque citoyen à devenir un acteur responsable.
- La vision devra être tournée vers la **création d'une triple valeur** (sociale, économique et environnementale) fondée sur la contribution des acteurs du territoire, c'est-à-dire les citoyens, les entreprises, notamment les entreprises à mission, les associations, la fonction publique, etc. La création de valeur sera le produit d'une dynamique de contribution citoyenne de tous ces acteurs, tournée vers l'intérêt général et un développement durable du territoire (on parlera d'innovation citoyenne).
- Elle reposera sur les **capacités d'innovation locale du chacun**, mais aussi du collectif (intelligence collective) d'une part. Sur les bonnes pratiques et connaissances déjà acquises en dehors du territoire, d'autre part. Le tout se finançant à partir d'un modèle économique propre à chaque territoire, fondé sur la contribution citoyenne endogène et exogène, et en grande partie alimenté par les différentes formes de valeurs créées.
- Cette création de valeur se fondera aussi sur la **mobilisation de ce qui est déjà là**, c'est-à-dire les « *actifs dormants* » dont l'usage peut être élargi ou partagé.

Pour piloter ce processus de création de valeur, en grande partie fondé sur la contribution citoyenne, il faudra faire évoluer conjointement les **modes de gouvernance et les modes d'organisation** (voir partie 5 du présent document).

Il s'agit en effet de sortir des modes d'organisation hiérarchiques pour passer vers des **modes d'organisation organiques et distribués** permettant à chacune de trouver sa juste place dans le projet global de façon endogène, de libérer l'énergie créative du plus grand nombre. Il faudra pour cela, dans le même temps, trouver des modes de gouvernance compatibles avec ces modes d'organisation où les leaders passent du rôle d'architectes à celui de jardiniers, où l'on passe du « pouvoir sur » au « pouvoir pour »

Ce pilotage, aussi être tourné vers le **développement des coopérations** à la base de la mobilisation et du développement de l'intelligence collective. C'est pourquoi il s'attachera à créer aussi des lieux et des modalités locales favorisant les coopérations entre les différents acteurs du territoire. Elles devront notamment favoriser les coopérations inédites entre des

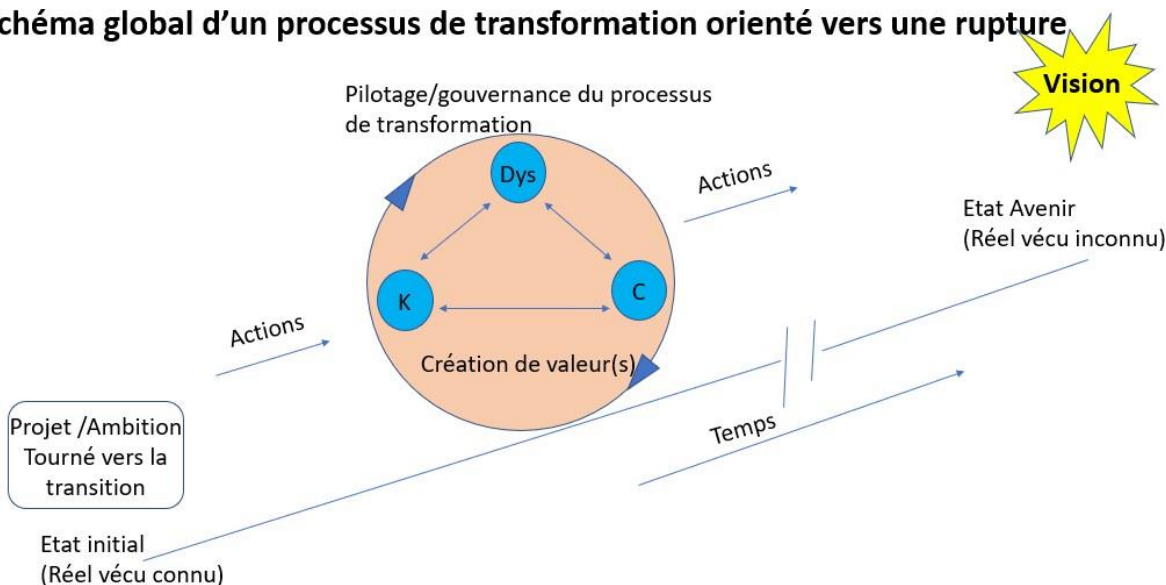
acteurs habitués à l'entre-soi. Tout nouveau lien, toute nouvelle forme d'échange ou de coopération représente un potentiel de création de valeur, pour le collectif et les différentes parties prenantes, au travers des nouveaux possibles auxquels cela ouvre. On gagnera par ailleurs à établir une cartographie des compétences pour pouvoir mobiliser dans les projets, en tant que de besoin, les compétences présentes sur le territoire.

En final, cette logique contributive repose sur les capacités d'apprentissages des acteurs du territoire qui gagneront en « *capabilités contributives* » en s'impliquant de façon active dans le processus de construction de valeur. Ils pourront en effet être impliqués dans des projets, dans des groupes de travail ou des initiatives nouvelles pour eux. A chaque fois, ces acteurs apprendront et renforceront les capacités collectives du territoire en développant leur empowerment, (capacitation) c'est-à-dire leurs capacités autonomes d'agir sur les conditions sociales, économiques, politiques ou écologiques. La création de « communs » est une illustration de cette nouvelle manière d'agir.

C'est ce processus complet, démultiplié au sein des différentes échelles de territoires, qui va contribuer, chemin faisant, à la construction de cette nouvelle civilisation dont personne ne peut décider de ce qu'elle sera à partir des connaissances d'aujourd'hui. Cette nouvelle civilisation se bâtira, non seulement, au travers des apprentissages opérés au triple niveau individuel, collectif et organisationnel, mais aussi des différents concepts créés et de la dynamique sociale générée par le processus contributif.

Ce processus de construction « horizontal » s'accomplira d'autant mieux qu'il pourra s'adosser sur une structure « verticale » facilitatrice autour de laquelle s'assembleront, se démultiplieront et se bonifieront les contributions de tous niveaux. (Cf. le rôle possible de *France Stratégie*, partie 1 du présent document). On retrouvera dans cette dernière, pêle-mêle, l'éducation, la formation, les lois, les infrastructures numériques, une vision globale partagée, les moyens financiers, etc. Le schéma ci-après illustre le processus que nous préconisons.

Schéma global d'un processus de transformation orienté vers une rupture



7 LES ACTIONS

- Préciser les spécifications de haut-niveau nécessaires à la mise en œuvre d'une économie productive et contributive,
- Mobiliser les acteurs des normes comptables et fiscales, en lien avec les spécialistes de l'économie numérique,
- Concevoir un scénario test (modèle économique + solution numérique).
- Mobiliser les acteurs dans les tiers lieux (voir Pôle 1) pour lancer les débats et organiser les démarches de transition
- Mettre en œuvre le processus de transformation orienté vers une rupture
- Blockchain

7 LES TALENTS SPECIFIQUES IDENTIFIES

Talents spécifiques	Modalités acquisition & développement	Métiers de demain (Exemple)
. Intrapersonnels : Autonomie Initiative Créativité . Interpersonnels : Intelligence collective	. Système éducatif . Formation professionnelle . Formation continue	. 'Communs' Analyste & strategist . Connectiviste . Endo-Contributeur Manager . Territoires synergiste . Catalyseur d'énergies créatives . Green Fiscaliste ...

5- Refonder la gouvernance publique

La liberté politique contribue à rendre les hommes dignes d'elles, à en faire des citoyens ni conformistes, ni rebelles, critiques et responsables Raymond Aron

La Fabrique du Futur se prononce pour un nouveau rôle de l'État. Il n'a plus le monopole de la stratégie puisque les citoyens, les entreprises, les villes et les territoires ambitionnent à juste titre un droit d'initiative et de contribution et élaborent également leurs propres stratégies (Voir partie 4). De plus, il doit favoriser et s'insérer dans une nouvelle économie productive et contributive et y trouver de façon dynamique sa place. Son rôle est d'être *stratège des stratégies* dans une culture de l'ingénierie de l'action avec une recherche permanente d'efficacité, d'efficience et de pertinence par la mise en place des adaptations indispensables, y compris au plan institutionnel en particulier en ce qui concerne la nature le degré de décentralisation dont notre pays a besoin. (A cet égard l'Allemagne a prouvé sa force par la décentralisation et le dynamisme industriel).

Cette **ingénierie de l'action** recouvre la capacité de la sphère publique, État et autres collectivités publiques, à capter et à comprendre les évolutions scientifiques et techniques, sociétales et culturelles et à les traduire en actions pragmatiques bénéfiques à la société et co-construites avec elle. (Vois Partie 1 du présent document).

La complexité domine, soulignant les nombreuses dépendances se tissant entre nombre de phénomènes existant dans la nature ou de mécanismes créés par l'Homme. De même, la notion de long terme et d'anticipation des risques sont prégnantes. À cette aune-là, l'action publique doit être pensée et conduite d'une toute autre façon. Ce qu'il est convenu de nommer « gouvernance », expurgée de sa connotation ultralibérale, doit être profondément rénové.

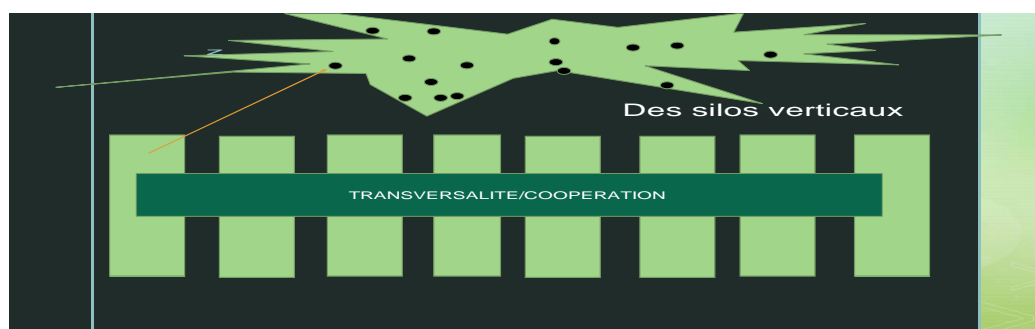
A l'heure d'une organisation symbiotique de la société, comment peut-il en être autrement ? Mais il demeure une exigence, celle de coordonner toutes les coordinations distribuées en France et en Europe pour réaliser un alignement stratégique pour conduire efficacement les transitions. Quelle vision globale fédératrice ? Quelles horizontalités ? Quelle verticalité acceptable mais nécessaire ? Par quoi on commence ? A quel rythme ? Où sont les contradictions et les incohérences ? Lesquelles sont inévitables ou acceptables ? Le schéma « Nouvelles organisations et gouvernances » de l'annexe met en évidence cette *cartographie des coordinations*.

La Fabrique du Futur s'interroge alors sur quel État s'orienter : Guide ? Réformateur ? C'est tout le sujet de refonder la gouvernance de l'État. Ainsi d'autres questions suivent. Quelles

stratégies ? Quels acteurs ? Quelle place pour les entreprises ? Il faudra de plus en plus agir sur tous les niveaux en cohérence avec les trois vecteurs précités (cellule, réseau, interconnectivité) et des deux axes économiques (production, contribution) selon une méthode holistique dans laquelle chaque partie d'une organisation intègre des dimensions des autres parties de l'organisation ainsi que de l'ensemble de cette dernière.²⁸

Du côté de l'État, les silos verticaux ne peuvent plus fonctionner pour appréhender cette complexité de l'environnement économique, sociale et environnemental ni encore moins agir efficacement et avec pertinence pour accompagner les évolutions souhaitées vers de nouveaux référentiels et une nouvelle économie.

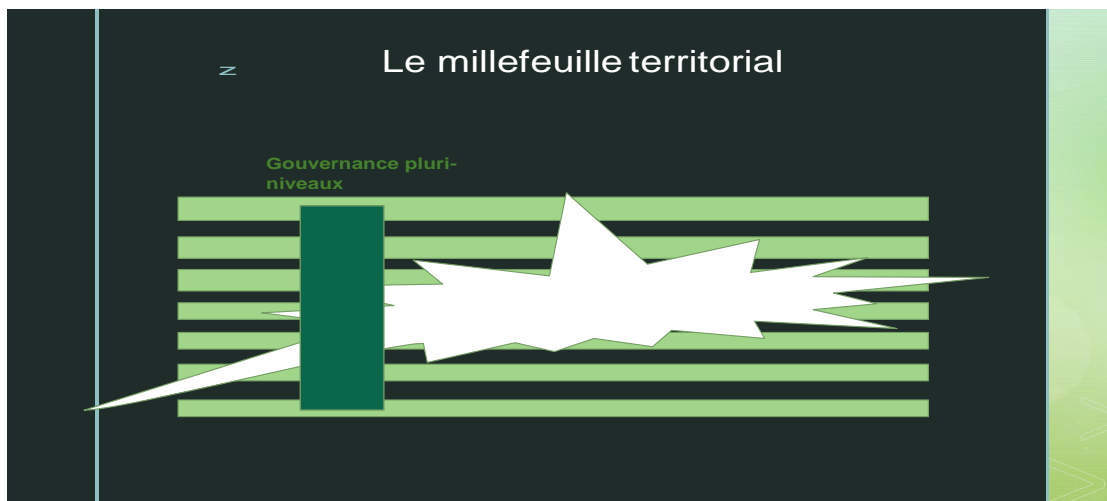
Le schéma ci-dessous explicite le fait qu'un acteur spécialisé dans son domaine doit désormais être en situation de pouvoir collaborer avec des partenaires qui maîtrisent d'autres aspects de ce domaine qui en outre sont en constant changement.



Cette réalité se retrouve également dans les effets contreproductifs du mille-feuille territorial.

²⁸ Voir l'introduction de la quatrième de ce document « Ancrer la transformation dans un nouveau contrat économique, social et environnemental. »





Les défis sont là : transformer la sphère publique au service de la société et lui donner une portance au bénéfice du nouveau modèle économique, social et environnemental.

- **Un rôle élargi pour France Stratégie pour un pilotage des processus de transformation permanente à tous les niveaux**

Le premier acte consiste bien exploiter les données éparses, pouvoir collaborer avec une diversité d'acteurs, et avec l'extérieur, les universités, les laboratoires de recherche, les entreprises, bref, l'ensemble de la société. La sphère publique dans son ensemble devrait se transformer au plus vite en un écosystème complexe innovant, c'est-à-dire ouvert et en collaboration permanente avec d'autres écosystèmes, il est nécessaire d'instaurer de nouveaux processus opérationnels à partir de nouveaux référentiels.

Le deuxième acte englobe l'ensemble des actions et coordinations indispensable au succès de cette démarche de transformation.

Par conséquent un dispositif ambitieux de coordination et d'action tel que celui proposé par *La Fabrique du Futur* (cf. Feuille de route) et qui pourrait être soutenu par France Stratégie consisterait à :

- Assurer la rédaction des spécifications de haut niveau (maîtrise d'œuvre)
- A paramétrer et à insérer les indispensables supports et outils de traitement et de gestion (maîtrise d'ouvrage)
- Animer la Cellule de coordination (sens, éthique et ajustements) notamment dans les domaines suivants :
 - Mobilisation de l'épargne accrue vers de nouvelles priorités de la politique économique
 - Animation des entreprises : des chefs d'entreprises, des créateurs et créatifs
 - Transition énergétique et écologique
 - Etc.

• Une modernisation de l'État et de l'Administration

L'ancrage de l'action publique dans une nouvelle vision régaliennne de « civilisation », à long terme, à la fois sociale, économique et environnementale est de nature à fédérer les actions autour d'un axe prospectif commun. Il exige notamment :

- La prise en main du terrain économique par un travail sur le scénario de l'économie contributive. La mise en œuvre de premiers exemples de rémunération des contributions aux communs serait de nature à renforcer la confiance et la crédibilité dans le régalien.
 - Un cadrage des spécifications de haut-niveau de l'économie productive et contributive, propre à engager les administrations dans une dynamique audacieuse.
 - Une prise en main du terrain économique. Premiers exemples de rémunération individuelle des contributions aux communs à insérer pour asseoir la confiance et la crédibilité. Le régalien reprend pied sur l'économie.
 - Une action via les plateformes citoyennes dans les logiques de « résilience territoriale ».
 - Une refonte de la gouvernance publique sur ses zones d'intervention régaliennne (justice, éducation, sécurité) au fur et à mesure de l'insertion du nouveau contrat économique, social et environnemental.
 - Les enjeux de souveraineté, notamment numérique, découlent des spécifications de haut niveau progressivement implémentées.
-
- Avec cette crise sanitaire de grande ampleur, la démonstration a été faite à l'échelle du pays que notre système administratif doit être entièrement repensé. Il est vertical, cloisonné et enfermé dans de fausses certitudes faute d'être en prise avec les réalités, trop oublieux de ses finalités. Est apparue une relative impuissance des centres de pouvoir ; c'est sans doute la fin d'un système bloqué de partout.
 - Il convient de renforcer son potentiel de transversalité pour favoriser l'indispensable intelligence collective.
 - Les organisations publiques doivent développer des aptitudes de souplesse et d'agilité, et être aptes à mieux gérer, administrer et gouverner face à un environnement dont la complexité s'accélère. L
 - Il est plus que souhaitable d'adapter l'écosystème public : des ministères avec leurs administrations centrales et leurs services déconcentrés, auxquels s'ajoutent une kyrielle d'établissements publics et en concurrence, souvent, avec les collectivités territoriales aux niveaux géographiques multiples.
 - L'État *indivis* français et européen doit être au centre d'un système de pilotage global de la conduite des transitions indispensables, avec une forte capacité à traiter l'information à partir d'un écosystème de connaissance approprié. (Voir partie 1 du présent document). A cet effet, il sera nécessaire non seulement d'installer des

capteurs pour collecter des *data*, mais encore, d'une part, bien orienter ces radars et, d'autre part, bien exploiter les données.

- L'État *indivis* français et européen, stratège des stratèges, doit par conséquent être consolidé par une gouvernance appropriée pilotée par la nouvelle Commission européenne.
- L'ensemble des processus et des modes opératoires doit être revu pour agir au plus près des nécessités. La crise sanitaire nous apprend que dans le vécu de l'urgence, les barrières entre les statuts et les métiers s'affaiblissent et que, devant le surgissement du réel, de nouveaux modes de collaboration émergent, unis par l'ancrage aux buts concrets poursuivis. C'est la *culture du résultat* qui s'est plus ou moins imposée mais de façon tout à fait réductrice avec une approche étroite et court-termiste de la performance et qui donc a révélé sa misère : le résultat immédiat face au jour d'après ! La perte de sens l'emporte et démobilise les générations montantes pour qui, « réussir sa vie » consiste à construire des jours meilleurs, pas seulement matériellement.

- **Remédier à la crise du management de la performance**

- Nécessité d'un changement culturel dans le domaine du management dans l'ensemble des organisations publiques et privées.
- Redéfinition indispensable de la notion de performance (idéologie de la performance *versus* nécessité de la performance avec conception plus large).
- Une gestion des ressources humaines profondément renouvelée et une refondation de la formation des fonctionnaires.

- **Le développement d'un nouvel « esprit de défense »**

La crise a mis en évidence la nécessité de revisiter la capacité de la sphère publique à faire face aux dangers. C'est pourquoi *La Fabrique du Futur* préconise d'élargir le concept de défense notamment à la sécurité des infrastructures jugées vitales pour la société et à la guerre de l'information. Le modèle social qu'elle préconise par sa fluidité et sa souplesse, par sa décentralisation et la confiance accordée aux citoyens collaboratifs, renforce les capacités de résilience de la société et son aptitude à définir des réactions appropriées sans entraves excessives d'un dispositif étatique hyper centralisé.

PRINCIPE DE PREVENTION	PRINCIPE DE PRECAUTION	PRINCIPE DE PREPARATION
Risques connus	Risques incertains	Imprévus certains
Vigilance et anticipation	Un équilibre entre aversion au risque et prudence	Assurer la sécurité des infrastructures jugées vitales face au risque incontournable



Le tableau met en évidence les trois principes clés qui devraient gouverner l'action publique et les réponses appropriées qu'ils impliquent respectivement.

Cet esprit de défense ne concerne pas que la nation. L'Europe peut contribuer à actionner des leviers prometteurs pour appliquer ces principes selon les cas.

Par exemple, dans le domaine l'irénologie (science de la paix) pour limiter les risques de guerre, dans une action en faveur d'une Multipolarité pour contrer les risques de domination et fonder de nouveaux principes de coopération internationale qui ne mettent pas à bas, ni la globalisation ni la mondialisation mais les régulent.

En particulier il conviendra que les organismes multilatéraux (ONU, OACI, OIT, etc.) retrouvent un nouvel élan pour cette nouvelle civilisation que *La Fabrique du Futur* appelle de ses vœux qui pourrait permettre à la France de jouer une nouvelle partition.

7 LES ACTIONS

- **Expérimenter une nouvelle organisation de l'État (structure, modes opératoires, management) et de la sphère publique (territoires) sur un domaine particulier : le développement durable/la formation/l'économie contributive**

7 LES TALENTS SPECIFIQUES IDENTIFIES

Talents spécifiques	Modalités acquisition & développement	Métiers (Exemple)
<p>. Normatifs : Ethique, adaptabilité</p> <p>. Stratégiques Facultés d'anticipation, Planification, Organisation</p> <p>. Interpersonnels Collaboration, Communication</p>	<p>. Formation Pluri-disciplinaires</p> <p>. Formation continue</p> <p>. Education & Formation professionnelle</p>	<p>. Citizen TransformActeur</p> <p>. Ecosystème coordinateur</p> <p>. New Performance Evangelist</p> <p>. Irénologue</p> <p>...</p>

CONCLUSION

Les propositions que nous avons développées pour France Stratégie peuvent - et doivent - être enclenchées dès maintenant car suite au COVID-19 il y a une grande urgence à relancer sans délai l'ensemble du système socioéconomique. Mais on sait pertinemment qu'en réalité il faut tout réinventer. Le COVID-19 aura eu le mérite d'accélérer la prise de conscience sur le fait que le monde – en continuant sur sa lancée actuelle – va droit dans le mur. C'est la raison pour laquelle notre proposition contient des recommandations de stratégie et de mise en œuvre à effet immédiat ou de moyen terme. Mais, surtout, nous avons voulu inoculer des germes de changement annonciateurs d'une civilisation du futur, et ce dans les deux sens de l'expression : il nous faut inventer la civilisation de demain, mais il nous faut aussi « civiliser » le futur, et compte tenu de la situation de la planète, ces résolutions doivent être prises aujourd'hui.

Constat sur l'état du monde

En ce début de XXI^e siècle, nous devons, dans l'urgence, satisfaire aux besoins, résoudre les problèmes et relever les défis de l'Humanité, localement et globalement. En septembre 2015, les 193 États membres de l'ONU ont adopté à l'unanimité l'Agenda 2030 et les 17 Objectifs de développement durable, complétés par l'Accord de Paris ratifié par 195 délégations, en décembre 2015. Avec ces trois documents, l'Humanité affirme officiellement son ambition d'atteindre 17 objectifs précisés par 169 cibles et 232 indicateurs.

L'essor effréné des activités et la croissance continue de la consommation de l'Humanité nous conduisent pourtant inéluctablement vers des catastrophes et des guerres. Nous devons absolument modifier cette trajectoire et remplacer la violence, l'avidité et l'égoïsme par la bienveillance, la sobriété et la solidarité. Nous devons aussi veiller à rendre notre planète plus habitable en allant vers une économie circulaire, en adoptant de véritables démarches écologiques et en développant une véritable symbiose avec le Vivant.

Zoom arrière

Pour comprendre la situation actuelle, il faut faire un zoom arrière dans le temps.

L'histoire de l'humanité, c'est celle d'une quête perpétuelle - entre alpha et oméga – entre le mystère de son origine et celui de son devenir. C'est l'histoire d'une évolution continue – qui a piétiné à certains moments, et qui a pu connaître des reculs – mais globalement qui a été une trajectoire de progrès au long des millénaires et des siècles. Les ères qui se sont succédé (chasse/cueillette, agriculture/élevage, commerce/industrie et maintenant création/communication) ont été vues comme une amélioration accélérée de la condition humaine.

Mais en s'accélégrant, le temps se rétrécit. C'est celui d'une post-histoire où tout se télescope et où les perspectives sont de plus en plus celles d'un « *No Future* ! ». Pour continuer à avancer, l'homme cherche à innover et ce, dans toutes les sphères de l'activité humaine : science, technologie, économie, culture... Ainsi le progrès a fini par se confondre avec l'innovation - qui ne consiste qu'à mettre du nouveau dans l'existant -. Mais nous sommes aujourd'hui arrivés à un tournant où notre civilisation de l'Anthropocène ne progresse plus... La quête de



progrès vient se fracasser contre les murs des multiples crises auxquels le globe est confronté : écologique, économique, démographique, etc. que l'ONU a traduit en 17 ODD., loin de progresser l'humanité semble en voie de régression.

Ce début de 21^{ème} siècle, la période 2000-2020 a été témoin d'une multitude de combats comme jamais auparavant. En à peine 20 ans nous avons pu matérialiser l'anthropocène. Ce concept est devenu palpable si bien qu'auparavant une crise en chassait une autre, nous plongeant désormais dans une crise permanente et systémique (climat, économie, écologie, etc...). L'an 2000 apportait ses promesses d'un nouveau millénaire qui se dessinait comme le plus excitant allait avoir à vivre. 20 ans plus tard nous en sommes à nous demander non pas si nous inscrirons au calendrier l'an 3000 et finirons le millénaire mais plutôt si nous allons passer le cap de la fin de ce siècle.

Le COVID-19 est aujourd'hui le symbole planétaire de ces impasses. Quelle est la grande leçon que cette pandémie nous a appris ? C'est que nous ne sommes que des humains, des humains mortels. En tant que collectif de personnes questionnant le monde et le futur, c'est un constat essentiel. Nous ne sommes pas des génies aux super pouvoirs, ni les Aladin avec une lanterne magique que nous pensions être. Nous ne pouvons plus miser sur les gourous technologues de la *Silicon Valley*, ni sur les économistes qui croient en vain pouvoir prédire le futur. Après tout comme le dit l'essayiste Charles Gave "Les économistes existent pour que les astrologues aient l'air sérieux." !

Beaucoup prédisaient que le 21^{ème} siècle serait spirituel (d'Alan Watts à Malraux), il semblerait donc que cette crise ait cristallisé à elle seule et en seul point l'ensemble des préoccupations qui guettent notre espèce. D'autres prédisent au contraire l'apocalypse et un siècle d'effondrement (écologique, économique, sociétal, éthique, etc.)

Face à cette situation, les options habituelles ne sont plus viables.

- Le « *business as usual* » est inopérant
- Les essais-erreurs et autres mesurées basées sur des « avancées » technologiques ne se révèlent être que des cautères sur des jambes de bois. Ces bricolages ne permettent que de sauter... pour mieux reculer. Les technologies ont sans aucun doute apporté à l'humanité une trajectoire de progrès phénoménale. En revanche la déshumanisation actuelle des technologies fait qu'elles ne sont plus les solutions mais au contraire les problèmes. Déjà, en pleine renaissance, au 16^{ème} siècle l'un de nos plus illustres penseurs et écrivains s'interrogeait sur la conscience de l'homme et de son rapport avec le progrès. Rabelais nous a tous familiarisé avec son fameux "Science sans conscience n'est que ruine de l'âme". Et nous voici cinq siècles plus tard torturés par la même interrogation. Une fois de plus l'humanité se trouve confrontée à elle-même, c'est à dire avec sa conscience...
- Faire l'autruche en attendant l'effondrement n'est pas non plus une voie recevable. Le pessimisme des collapsologues ne peut mener à rien. Et l'inaction ne sauvera pas le monde. En faisant le pari – pour paraphraser le Guépard de Visconti – du « il faut que rien ne change pour que tout change » le monde ne fera que s'enfoncer dans un suicide collectif.

A la croisée des chemins

L'humanité ne peut s'enfermer davantage entre des options insoutenables. Il est urgent d'initier de nouvelles voies plutôt que de se perdre dans des voies sans issue, dans un monde chaotique. Albert Einstein faisait remarquer que les problèmes ne sont pas résolus au niveau

de conscience où ils ont été engendrés. Si nous réagissons aux défis de notre 21ème siècle avec des mentalités réactionnelles correspondant aux réalités des 19ème et 20ème siècle nous n'aboutirons à rien. Comme disait Francis Blanche : « mieux vaut penser le changement que changer le pansement ! »

Le cahier des charges d'un monde nouveau

Il nous faut donc maintenant inventer un monde nouveau. Quelles en seront les caractéristiques ?

Un nouveau rapport au vivant

Nous devons entrer dans une ère nouvelle en redéfinissant un rapport symbiotique au vivant, basé sur une nouvelle éthique. Tout se résume à une prise de conscience... pour nous mener *in fine* vers une élévation du niveau individuel et collectif de conscience. Il nous faut passer de l'anthropocentrisme à une vision plus universaliste inspirée de la philosophie chinoise c'est à dire plus équilibrée.

La nature et la biologie (*Épigénétique*) sont les moteurs les plus puissants du monde. Une fois de plus la nature nous démontre qu'elle nous est supérieure et qu'il serait temps de revenir à nos limites naturelles pour vivre en harmonie avec le vivant. Cela commence par respecter la vie et admettre notre ignorance plutôt que notre supposée intelligence à dominer ce que nous ne comprenons pas et ne connaissons pas.

Regardons ce qu'un virus (une nano cellule) est capable de nous infliger alors que nous pensions avoir développé au cours de ces milliers d'années les outils qui nous permettraient de dominer la nature. Nous sommes à l'an zéro de la compréhension du vivant que ce soit en matière de biologie, d'agriculture, de chimie, de nutrition ou d'énergie.

Un nouveau contrat social

Pouvons-nous être la première génération et la première nation à créer un citoyen conscient ? Si on veut réinventer le contrat social de Rousseau pour instaurer un vrai vivre ensemble il nous faut d'abord partager la même vision de la destinée de l'humanité.

De nouvelles valeurs

Ce nouveau monde que l'on appelle de nos vœux aura probablement pour caractéristiques d'être marqué par l'attention aux autres, l'empathie et la compassion. En général la compassion n'admet pas l'égo et il est assez surprenant de constater que c'est principalement cet égo et ce manque d'ethos dans la société qui nous a amené collectivement à devenir progressivement des individus hors sol et donc sans racines. Or dans le domaine du vivant les racines sont à la fois source de vie mais aussi d'intelligence, c'est par elles que les arbres communiquent. Une vraie altérité est donc à inventer. Ces nouvelles valeurs sont incarnées par une catégorie de la population connue sous l'appellation de « Cultural Creatives » (Créatifs Culturels, ceux qui créent une nouvelle culture).



Entre passé et futur, être ancrés dans le présent

Notre futur se fabrique aujourd'hui et germe dans le présent. Le futur n'est pas une extrapolation du passé. La projection des tendances passées et actuelles n'a jamais permis de prédire l'avenir car dans un système complexe des bifurcations s'opèrent constamment. L'accumulation de changements incrémentaux peut aussi aboutir à des mutations ou même à des « sauts quantiques », par nature imprévisibles. Le futur ne peut pas non plus s'appréhender en imaginant des scénarios. Ce type d'élucubrations doit potentiellement permettre de se préparer au cas où... sauf que trop de critères sont à l'œuvre qui dévient systématiquement les trajectoires échafaudées.

C'est donc bien dans le présent qu'il faut percevoir le devenir et agir pour l'aider à éclore et à s'engager dans des directions souhaitées pour en faire des futurs désirables et viables.

Cette « prospective du présent » demande de l'intuition mais aussi un état d'esprit particulier. Celui-ci doit cultiver le doute et la perplexité combinés avec des intentions claires, de la conscience, de l'empathie, de la compassion et de l'éthique. Elle consiste à détecter et observer les signaux faibles annonceurs de changements et à en appréhender les effets dans notre environnement sociétal. Cette perception intime de ces phénomènes d'énaction et d'émergence permet à son tour d'agir pour orienter les changements et produire les mutations désirées.

Ce « presencing » demande aussi de la méthode et des outils. Un ancrage dans le présent suppose de l'expérimentation permanente. Le monde doit constituer un gigantesque « lab » non pas à disposition d'apprentis sorciers ou de savants fous, mais au service de citoyens-expérimentateurs. Les prototypes et autres PoC issus de ce Lab, avec les percepts et concepts liés, permettront d'esquisser et fabriquer des futurs soutenables. Les expérimentations sont en effet les meilleures voies pour produire des ajustements ou même des innovations de rupture.

Le secours du Numérique

C'est le numérique qui permet d'expérimenter et de prototyper... mais pas n'importe quel type de numérique. Le monde nouveau exige un numérique à la hauteur. Ce numérique doit reposer sur des plateformes citoyennes et des réseaux écosystémiques permettant à tout un chacun de devenir co-créateur de son propre avenir et de l'avenir collectif.

Un saut quantique de la conscience

Depuis les philosophes des Lumières la France a toujours ambitionné d'être un phare pour le monde pour le guider vers des lendemains meilleurs. Au moment de la Révolution Saint-Just affirmait que le bonheur était une idée neuve en Europe. Cette vision messianique de la France transparait dans sa devise nationale "Liberté / Égalité / Fraternité". Cependant les deux premiers termes ont souvent été dévoyés dans un libéralisme et un égalitarisme stérile et dangereux et cela nous replonge dans l'obscurité. Il nous faut sortir de l'asservissement des individus et leur redonner autonomie et initiative. Il est également urgent de redéfinir une vraie égalité en donnant à chacun ses chances d'épanouissement. Quant à la Fraternité, elle reste encore à advenir.

Lancement d'un dispositif holistique axé sur la fabrication du futur pour participer à la création d'une nouvelle civilisation

Pour notre part, à *La Fabrique du Futur*, nous sommes animés par la nécessité d'œuvrer sans attendre – avec d'autres qui partagent la même volonté – pour bâtir cette nouvelle civilisation que l'on appelle de nos vœux. C'est la raison pour laquelle nous avons d'ores et déjà engagé des actions concrètes (notamment le lancement d'un Think&Do Tank dédié à cet objectif ainsi qu'un tour du monde des écosystèmes les plus innovants de la planète). Ces initiatives sont présentées dans la Feuille de route de La Fabrique du Futur (page 94).

Nous serions heureux de présenter ces initiatives à France Stratégie.

Mais dans l'immédiat, donnons la parole à deux compagnons de route de longue date de *La Fabrique du Futur* qui donnent leur vision sur le monde à venir :

Hicham El Maaroufi Elidrissi :

Né en 1977 le 2 août plus exactement, une année somme toute banale pas plus réfléchi que 76 et moins sage que 79. Simplement jalonnées d'une série d'évènements qui au fil du temps ont creusé plus profondément les sillons de ce que l'on appelle l'Histoire. De la première cinématographique de Star Wars à la tenue en Espagne d'élections libres après la disparition de Franco et pour la première fois depuis 41 ans, à la commercialisation par la marque à la pomme de son produit iconique "Apple II Computer", entreprise devenue aujourd'hui l'entreprise la plus riche du monde, symbole ultime de cupidité dans un monde d'inégalité, au lancement par l'URSS de "Soyouz 24" pour sa dernière mission spatiale militaire, mais aussi à la rétrocession par les États-Unis du Canal de Panama au Panama ! Des faits pour certains marquants et a jamais fossilisés pour la postérité en l'attente d'être ravisés par la mémoire humaine, l'encre des livres d'histoires ou désormais par le langage binaire de cette ère digitale et réalité artificielle faites de 0 et 1.

43 ans plus tard soit 2020, le monde, hormis quelques évolutions mineures (qu'elles soient d'ordre scientifique, technologique ou culturel), marqueurs contemporains de ce que l'on appelle communément le progrès, n'a selon moi guère changé ... En revanche les soubresauts de l'histoire et les inévitables convulsions de l'humanité ont semble-t-il suivi une courbe exponentielle, inverse à la notion de ce vertueux progrès tel un parangon de l'intelligence et du génie humain. Qui en réalité a eu de fait pour conséquence de placer l'humanité après 12000 ans de développement dit civilisationnel, dans une véritable impasse !!

Rien de plus facile que de critiquer me direz-vous... Ce à quoi je répondrais plus rare d'orienter les autres et encore plus rare de montrer l'exemple en se mettant soi-même en action ! Et l'action comme l'impact individuel c'est bien ce dont il est question en ce 21ème siècle.

Pour ma part le pouvoir ne m'intéresse pas, ni même les titres honorifiques ou flatteurs, les fonctions, les étiquettes ou encore un quelconque statut social. Je ne possède aucun d'eux et m'applique du reste à ce qu'il en demeure soigneusement ainsi. Je suis un simple humain "I'm only Human" dont l'unique ambition et trajectoire de vie est de se connaître soi-même et de tenter de comprendre le monde pour mieux en apprécier sa beauté mais aussi ses limites. Et ainsi évoluer avec lui en harmonie de façon consciente et symbiotique. Après tout n'est-ce pas

l'expression la plus simple du sens de nos vies. Je me méfie donc des cassandres de l'ego et de ces autoproclamés génies du bien ayant l'outrecuidante injonction de vouloir changer le monde et de sauver la planète. J'ai pour habitude de dire : "L'imbécile a pour ambition de changer le monde, l'intelligent se contenter de le gérer, alors que le sage privilégiera la voie intérieure et personnelle en commençant par se changer lui-même".

Bien que l'imperfection demeure meilleure que l'inaction. Toute action dénuée de conscience, d'éthique et de sens car prise sous la précipitation et la peur n'aurait pour effet que d'augmenter l'entropie socio-économique dans laquelle l'humanité se trouve et que nous même engendre et entretenue. Un acte humain n'est pas simplement un vecteur de mouvement du corps ou de l'esprit, mais plutôt une transformation de soi dirigée de l'intérieur vers l'extérieur. Efforçons-nous enfin d'être modestement le changement que nous souhaitons voir advenir et surtout de l'incarner individuellement.

Pour la première fois de l'humanité l'humain est à l'échelle de la planète et cette capacité formidable que nous avons désormais à connecter les individus et leur intelligence de façon globale, devrait nous donner cette chance inouïe d'activer pour de bon le caractère "sapiens" d'Homo Sapiens tout en éclairant son chemin pour le futur.

C'est au chemin de savoir si nous sommes dignes de le parcourir. Lui seul décidera qui nous devons rencontrer, et si notre vie se façonnera de toutes ces histoires que nous partagerons. Celle de l'humanité ou nos différences sont tout ce que nous avons en commun".

Michel Saloff-Coste :

Cela prend habituellement des siècles pour changer de type de civilisation. Nous sommes exhortés à le faire en 10 ans ! Cela est-il possible ? Cela est certainement difficile, mais cela est-il impossible ? Ne sommes-nous pas déjà acculés à nous réinventer totalement face à l'effondrement de nos écosystèmes écologiques, sociaux et économiques ? La systémique nous apprend que dans les périodes instables de transition complexe, le battement d'une aile de papillon peut déclencher une tempête à des milliers kilomètres de là. De même, aujourd'hui un simple tweet sur un téléphone anonyme peut instantanément bouleverser notre noosphère, c'est à dire l'état même de la conscience planétaire. Nous avons besoin d'un optimisme méthodologique. Nous avons certes accumulé jusqu'à l'absurde suffisamment d'armes nucléaires pour vitrifier la planète Terre plus de cents fois, mais nous avons aussi en miroir aujourd'hui toutes les connaissances pour transformer cette planète en paradis comme nous l'avons rêvé pendant des millénaires. Pour la première fois dans l'histoire de l'humanité toutes les nations assemblées dans l'ONU ont posé après de longs débats populaires 17 objectifs pour un avenir souhaitables pour l'humanité qui structure déjà de nombreux débats diplomatiques. Des champs de réalités autrefois inimaginable s'offrent à nous. Nous explorons, par exemple, comme jamais l'infinie grandeur du cosmos et découvrons que nous tournons autour de paradoxaux trous noirs galactiques qui abolissent le temps tandis que parallèlement nous apprenons dans l'infiniment petit que la matière n'est qu'énergie et l'énergie une "probabilité quantique de l'information".^[9] Nos visions traditionnelles du temps et de l'espace sont radicalement remises en cause. De nouvelles valeurs émergent comme celle de l'unité dans la diversité, le respect de l'altérité de l'autre, la communication non violente, la « coopération » créative, la citoyenneté planétaire. Nous imaginons des systèmes proactifs symbiotiques, des modes d'organisation polycellulaires. Le nouveau management des organisations, loin de l'organisation scientifique du travail vise l'autonomie, la créativité, le respect de la singularité. Nous parlons aujourd'hui d'entreprise holomorphes où chacun agit en responsable créatif

« endocontributif » autonome, conscient de son contexte et du triple impératif économique, social et écologique. La civilisation carbonée apparaît de plus en plus comme un âge barbare d'instrumentalisation inhumaine, d'intoxication généralisée par l'empoisonnement industriel de l'air, de l'eau et de la terre. Par contraste nous entrevoyons l'émergence d'une nouvelle civilisation dé-carbonée biomimétique ou le "footprint" serait remplacé par le "handprint". L'homme au lieu de détruire son écosystème l'améliorerait sans cesse en augmentant la biodiversité par la permaculture et par la coopération dans des relations d'interdépendance "gagnant-gagnant" humaines mais aussi animales et végétales.^[10] L'amour au contraire nous unis. L'amour inconditionnel est symbolique de l'articulation de chacune de nos altérités, singularités. Imaginez un instant une civilisation planétaire où la paix a remplacé la guerre. Les milliards dépensés pour tuer sont mis au service de la vie de la créativité de chacun. Imaginez une civilisation de dix milliards d'êtres épanouis dans leurs talents, dans leurs génies. Dix milliards de Mozart, Marie Curie, Einstein, Rimbaud, Marilyn Monroe, Shakespeare, Marguerite Yourcenar, Simon Veil et aujourd'hui Greta Thunberg par exemple vivant dans la paix et la synergie créatives. Quelle richesse, quel foisonnement, rien ne serait impossible à une telle civilisation. Nous ferions de nos villes des jardins de biodiversité idylliques, nos habitats seraient de vastes œuvres d'art inspirantes, chaque rencontre avec un autre serait l'occasion d'un émerveillement de tout l'être, chaque instant de la vie une occasion d'apprendre, de découvrir, créer des instants passionnés, sublimes, éternels. Cette civilisation ce n'est pas la civilisation du bronze, ni la civilisation du charbon ou du pétrole, ni même la civilisation de l'hydrogène ou du silicium. Cette civilisation, elle a été rêvée et écrite et annoncée par des centaines de poètes et de sages inspirés depuis la nuit des temps. Cette civilisation, elle est déjà là, immobile et pourtant dynamique, symboliquement éternelle. Cette civilisation, elle nous attend, déjà totalement réalisée et pourtant en création d'instant en instant. Cette civilisation, elle n'a un nom universel. Un nom qui nous fait nous lever le matin dans la joie, nous fait explorer la terre, marcher sur l'eau, nous envoler dans les airs et être la première espèce vivante de cette terre à quitter l'atmosphère terrestre pour aller sur la Lune et Mars. Ce nom nous arrache symboliquement de la gravité terrestre et de toute forme d'attachements diaboliques pour nous unir symboliquement. Cette civilisation c'est la civilisation de l'Amour ! L'Amour, nous l'avons rêvé, nous l'avons chanté, il nous faut maintenant le danser, le vivre ou disparaître honteusement dans les plis de l'histoire. La vie est Amour notre planète est Amour. La civilisation de l'Amour est un tsunami. Elle est en marche dans le cœur de chacun d'entre nous. Chantons, dansons autour de l'arbre de la vie !

(Extraits d'un discours prononcé le 28 novembre 2019 à la Journée Industrie du Futur à l'Université Catholique de Lille)



Réponse à



FRANCE STRATÉGIE
ÉVALUER. ANTICIPER. DÉBATTRE. PROPOSER.

**Faire de la France un pays
prospère, humaniste et
social, écologique**

**III. Synthèse des travaux
thématiques**



— LA **FABRIQUE** —
DU **FUTUR**



1- « Travail » & récompenses

Participants : Stéphane Amarger ; Geneviève Bouché ; Didier Debons ; Hamza Didaraly ; Erik Emotte ; David Fayon ; Anthony Frémaux ; Frédéric Rémaud ; Eric Seulliet - **Rapporteur** : Geneviève Bouché du 6/5/20

Une inéluctable refonte du pacte social.....	69
Emergence de l'économie circulaire.....	70
Passage en mode « entreprises à mission »	71
Innovation, progrès et compétitivité	71
Métier / travail / job et compétences / talents / savoirs.....	72
Montée en puissance de la compétence.....	72
Disparition des classes sociales et des métiers	72
Émergence des jobs et des réseaux.....	73
Fin de l'école de Jules Ferri.....	73
Les cursus certifiants	74
Les héros qui inspirent.....	74
Des professions réglementées aux missions réglementées	74
Nouvelle gouvernance, nouveaux outils de récompense.....	75
Fin de la doxa libérale au profit de la réciprocité	75
Déplacement du curseur entre propriété privée et bien commun	75
L'économie en forme de « tube de Ranque »	76
De la monnaie institutionnelle à la monnaie contributive	77
La biodiversité monétaire.....	77
Les revenu de base	78
Les monnaies intelligentes	78
Passons au bac à sable	79
Pourquoi faire ?	79
Comment le faire ?	79

I. Une inéluctable refonte du pacte social

Les pandémies menacent notre modèle de société, mais d'autres phénomènes le déstabilisent : la géopolitique, le climat, la géologie et surtout la démographie. Les mammifères régulent leur démographie pour la mettre en adéquation avec l'environnement. Il est étonnant de penser que l'Homme puisse s'en dispenser. Il y a plusieurs facteurs à cela. Le facteur culturel sonne le glas de notre modèle de société. Si plus d'humain se traduit par plus de biens et de services à produire, il est évident que la finance mondialisée s'en réjouisse : elle adore les marchés en croissance. Plus d'humain, c'est aussi plus d'emprunts et plus d'épargne à gérer et de retraites à financer. Ainsi, notre vision du monde libéral fait que chaque citoyen est un acteur indirect d'un système financier sans cesse en quête de performances. Mais, en se comportant ainsi, ce modèle montre les limites du libéralisme : le bien commun n'est pas son affaire, même s'il lui doit tout. Les acteurs de la finance ont beau jeu de déclarer les citoyens « tous complices » sans leur proposer de solutions afin qu'ils transforment leur culpabilité en action positive. Ils deviennent insupportables et rendent les pays démocratiques ingouvernables.

Deux réactions s'affrontent à présent : le libéralisme social et le libéralisme autoritaire. Aucun des deux ne remet en cause le « produire toujours plus ». Une troisième voix doit donc être explorée, basée sur le « toujours mieux ». Mieux pour les individus et pour l'environnement.

Une sorte de bras de fer s'est engagé entre le \$ américain et les « usines du monde » de la Chine. Ce combat est extérieur à l'Europe, mais l'Europe y est un enjeu. Elle peut se placer à l'extérieur de ce duel en innovant tant sur l'aspect monétaire que manufacturier.

Sans renier totalement les grands économistes du 19^{ème} et 20^{ème} siècle, elle doit reposer les fondamentaux à la lumière des paramètres nouveaux et de l'expérience acquise.

L'idée est de développer un modèle de société qui intègre l'idée d'ajuster sa production / consommation à sa population de manière à lui accorder une grande capacité de production de richesses immatérielles et donc d'élever la qualité du vivre ensemble.

La création de richesse immatérielle constitue un nouvel espace d'abondance mal intégré dans notre modèle de société alors qu'il devrait en devenir la spécificité du 21^{ème} siècle et s'imposer pour rééquilibrer la démographie mondiale. En effet, celle-ci est dépendante de deux paramètres : le pacte social (la santé et la retraite) et l'éducation (élever un enfant coûte plus cher, mais il vivra mieux).

Nous pouvons passer de l'anthropocène au monde symbiotique.

En clair : nous voulons cesser de culpabiliser dans un système qui prend des décisions au nom du peuple et de la rentabilité globale pour aller vers une organisation qui permet à chacun de contribuer à nous rendre plus attractif vis-à-vis de la nature et réciproquement



A. Vers l'économie circulaire qui préfigure une société symbiotique

Passer du « toujours plus » au « toujours mieux », cela est possible en accélérant le passage à l'économie circulaire. Du moins, celle qui promet de produire la juste quantité, au bon moment, au bon endroit et pour la bonne cible (voire sur-mesure), tout en étant aussi économe que possible en énergie, en ressources extractives (matière première-première) et en ressources humaines, du moins pour ce qui concerne les tâches dangereuses, dégradantes, répétitives, hypercomplexes mais algorithmiques.

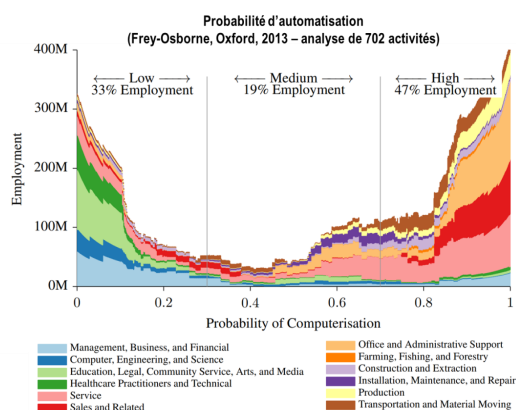
Cette forme d'économie passe par la robotisation et les big datas.

De manière à être plus économe et réactif que les pays à bas coût, l'Europe, qui a de toute façon son tissu industriel à rebâtir se trouve face à une opportunité historique.

L'économie circulaire englobe l'économie de la fonctionnalité dont l'objet consiste à inciter les usagers à ne plus disposer des biens, mais simplement les mutualiser puisque les plateformes permettent désormais cette optimisation.

Cette forme d'économie accélère la dé-patrimoinisation des citoyens.

La mutation économique qui en résulte conduit à une réduction considérable du PIB et un effondrement de la classe sociale comme le montre la courbe de Stanford 2013 :



Pour la première fois depuis la sédentarisation, la classe moyenne n'est plus le socle stable de la société.

La robotisation, et plus largement l'IA (intelligence artificielle) grignote les jobs faciles à mettre en algorithmes. Elle laisse à l'humain les jobs trop complexes en manipulation et dégradants. Ils sont mal considérés et ne sont pas possibles de pratiquer toute sa vie en raison de l'abrutissement et des dégradations physiques qu'ils entraînent.

Elle grignote aussi les jobs hypercomplexes que nous savons mettre en équation sans trop y introduire de biais cognitifs.

L'Homme se réserve les jobs créatifs, décisionnels et managériaux, mais dans un monde numérisé où tout va très vite, il n'est pas possible de les pratiquer durant toute sa vie : on ne peut pas être créatif ou bon manager à jet continu. On peut être éventuellement créatif toute sa vie, très longtemps (cf. Picasso ou d'autres), à condition de se ressourcer régulièrement.

Ceci a pour effet de faire des carrières en confetti.

Tout ceci a pour effet de réduire à néant le système de protection sociale ourdi douloureusement par nos aînés au siècle dernier. La notion de travail et de pacte social est à repenser.

Or, le pacte social est déjà en mutation : conçu pour faire fonctionner l'ascenseur social, il est opportunément délaissé par les générations montantes au profit de l'ascenseur culturel.

B. Passage en mode « entreprise à mission »

Dans l'économie circulaire, les agents économiques ne se mettent pas en mode circulaire sur eux-mêmes : ils coopèrent pour constituer une chaîne de valeur. Pour cela, chacun doit afficher les contours de missions sur lesquelles ils s'engagent.

Pour le moment, l'économie circulaire est embryonnaire. Elle bute notamment sur des modalités pratiques de comptabilité et de données extra-comptables. Elle doit pourtant être impulsée par des démarches citoyennes et démocratiques.

Ceci décuple la mission des collectivités locales et donc accentue la nécessité de se diriger vers une démocratie portée par des citoyens formés et engagés.

II. Innovation, progrès et compétitivité

Puisque la robotisation rend les lieux de production extraordinairement flexibles, la compétitivité des zones géopolitiques se joue désormais sur la créativité et la réactivité de notre tissu entrepreneurial.

Les Européens sont présents sur leur territoire depuis plus de 7 millions d'années. La mutation que nous vivons s'inscrit dans cette continuité. En particulier, en France, nous sommes particulièrement attachés à nos territoires. Notre industrie a pris forme durant le 19^{ème} siècle. La mobilisation des ressources humaines et financières a été portée par le slogan : « le mieux-être pour tous grâce au progrès technique ».

Au lendemain de la dernière guerre mondiale, les États Unis, au motif de surveiller le bon déroulement du plan Marshall, ont fait oublier la notion de progrès au profit de la notion d'innovation. Or, si le progrès améliore sans cesse l'existant, l'innovation ne tient pas compte de l'existant. Les Américains de l'époque moderne ont fait un choix anthropologique en éliminant les occupants des terres qu'ils ont investies : ne compter que sur leur capacité d'innovation sans tenir compte des connaissances des occupants historiques. Le passage de la notion de progrès à la notion d'innovation ne correspond pas à notre manière de faire.

L'Europe doit revenir à sa notion de progrès. Une notion plus patiente, mais plus réaliste en termes d'homéostasie : nous devons tenir compte de notre histoire et de notre environnement, sans chercher à innover pour innover. Ceci nous invite à privilégier à nouveau les synergies intergénérationnelles et interculturelles.

Le modèle américain correspond à une exigence utilitariste dont chacun peut comprendre l'importance pour s'approprier des territoires à viabiliser entièrement.

Le modèle de société façon GAFAM se révèle dévastateur sur le plan social, économique et environnemental. **L'Europe était partie sur un numérique destiné à rendre la « nation**



efficace ». Elle visait le progrès dans la fluidification des relations entre agents économiques et sociaux et en partageant le savoir. C'est vers ces formes de progrès que nous devons nous diriger.

Ceci nous conduit à repenser la manière de favoriser le progrès en lieu et place au mécanisme de fabrication express de start-up que l'on vend au plus offrant.

Enraciner les savoirs et les expertises issus de nos think tanks, des laboratoires de recherches, de nos fablabs, en se dotant de lieux de recyclage des essais / erreurs (les « débutances ») permet à notre tissu entrepreneurial de demeurer créatif et réactif.

III. [Métier / travail / job / activité] & [compétences talents / savoirs]

A. Montée en puissance de la compétence

Avec la Révolution française, la noblesse a été remplacée par l'aristocratie. Le mot aristocratie²⁹ désigne l'ensemble des personnalités qui sont compétentes. Ce passage de main correspond à la prise en compte de la complexité naissance des processus de création de richesses sur le plan technologique et financier. Mais la gouvernance est demeurée hiérarchique. Le talent n'était reconnu que dans les fonctions marginales telles que celles liées aux arts, à la mode ou à la technologie.

La classe sociale prédestinait a priori la place de chacun dans la société. À présent, avec l'élévation du niveau d'éducation, chacun aspire à tracer sa route, ce qui tombe plutôt bien puisqu'avec la robotisation, il s'avère que la communauté a intérêt à permettre à chacun de mettre en valeur ses talents et faire prospérer ses savoirs et ses expertises. La circulation des savoirs devient aussi importante que la circulation de la monnaie !

Or, le numérique (et particulièrement Internet) permet à chacun de s'exprimer, d'apprendre, de co-crée. Il y a un formidable « empowerment » des individus avec création de richesses immatérielles sans précédent.

Le défi consiste donc de permettre à chacun de réussir son parcours de vie en étant tour à tour producteur et consommateur de richesses matérielles et immatérielles.

B. Disparition des classes sociales et des métiers

Durant la fin du 20^{ème} siècle, l'ascenseur social a été remplacé par l'ascenseur culturel : l'accès au savoir est celui qui permet la mobilité individuelle contrairement à la lutte des classes qui s'occupe de l'ascension collective.

Actuellement, nous assistons à la disparition des métiers. Le travail se décompose en jobs (missions). Certains jobs ne requièrent officiellement pas de compétences, mais au minimum des aptitudes physiques, psychiques ou éthiques. Pour « décrocher un job », il faut montrer ses aptitudes et ses compétences ainsi que sa motivation. C'est en évoluant de job en jobs que chacun fait fructifier son patrimoine et acquière de l'expertise.

²⁹ *aristoi* (ἀριστοί), les meilleurs, et *kratos* (κράτος)



Mais ce parcours nécessite des « droits à l'essai / erreur » et au ressourcement.

Les champs du savoir étant immense, les individus sélectionnent les thèmes qui les inspirent, se rapprochent des espaces où ils vont pouvoir acquérir de la compétence et du réseau relationnel. Car c'est à travers son réseau relationnel que chacun peut naviguer socialement.

Les réseaux sociaux deviennent des infrastructures et non des espaces de business.

C. Émergence des jobs et des réseaux

Toutes fois, durant un parcours de vie, la compétence s'étirole (lassitude, rigidification...). Il est donc nécessaire de renouveler en permanence son patrimoine de savoirs, de compétences et d'aptitudes.

La mobilité individuelle devient une nécessité et un désir. Actuellement, cette mobilité n'est pas organisée au mieux des intérêts de la collectivité : la formation continue est un marché lucratif, mais pas toujours ouvert à ceux qui en ont besoin. Or, le tissu entrepreneurial a besoin de se renouveler en permanence. L'organisation qui est à mettre en place doit s'inspirer de la logique de l'économie circulaire : favoriser le recyclage tout en l'ajustant aux besoins.

Le partage du savoir, pour le faire fructifier et l'enraciner, devient vecteur majeur de compétitivité.

D. Fin de l'école de Jules Ferry

L'école de Jules Ferry a eu pour mission d'apprendre aux enfants, venus des champs et des bas quartiers, à lire, à écrire et à compter de manière à pouvoir aller travailler dans les usines. Ils ont aussi appris à obéir et à se préparer à se sacrifier pour la nation.

Nous avons encore aujourd'hui une école marquée par cette mission originelle, toutes fois allégée en termes de patriotisme. Or, pour aborder la complexité de nos besoins en matière de création de valeur, il devient nécessaire, non plus de mémoriser le plus possible de connaissances, mais d'apprendre à apprendre. Ainsi, les programmes surchargés peuvent être allégés avec des méthodes qui mixent le numérique, le présentiel et le travail collectif et personnel.

Mais en plus, il devient indispensable de se préparer à fonctionner en mode collaboratif. Pour cela, il est nécessaire d'apprendre à se connaître et à comprendre les autres. Chaque être est riche d'une combinaison unique de 9 intelligences³⁰ ainsi que de capacités émotionnelles, physiques et physiologiques. Comprendre et accepter cette diversité, c'est être capable de composer avec les nuances disponibles autour de soi. Ceci constitue la base du succès en mode collaboratif. Ces bonnes pratiques ne sont plus les secrets de quelques cabinets de ressources humaines, mais enseignées le plus largement possible dès le plus jeune âge.

Le système éducatif n'est plus pensé pour donner un métier, mais préparer à remplir des missions.

La notion d'apprenti n'est donc plus réservée aux tâches réputées à faible valeur ajoutée.

³⁰ Voir les travaux d'Howard Gardner.



E. Les cursus certifiants

Les métiers devenant de plus en plus flous, les filières universitaires perdent leurs repères.

Les métiers liés au numérique donnent une idée de la façon dont nous allons faire évoluer les certificats de compétence. Il y a ceux qui codent, ceux qui paramètrent, ceux qui construisent des architectures, ceux qui managent des données, ceux qui font de l'ergonomie... De nouvelles expertises apparaissent en permanence et d'autres se scindent, d'autres disparaissent... Il existe des écoles qui donnent une culture générale et quelques spécialisations. L'expertise s'acquiert sur le terrain. Les informaticiens donnent leur « book » en guise de CV, comme les mannequins ou les acteurs qui rendent visibles leur filmographie.

De plus, apprendre à 20 ans ou à 40 ans n'a pas la même signification et ne résulte pas de la même motivation. Les universités le savent. Les filières dédiées aux « professionnels » sont payantes, ce qui limite considérablement le ressourcement.

L'entrée dans la vie active en biseau devient une voix à explorer.

Par « biseau », nous entendons mixer le « apprendre » et le « faire » en diminuant progressivement le premier tout au long de la carrière professionnelle. Cette approche a pour effet de décroiser l'enseignement, la recherche et la pratique et donc stimuler l'innovation et le progrès.

F. Les héros qui inspirent

Les savoirs se fabriquent par frottement avec les enseignants, les praticiens et les cercles de réflexion (les think tanks). Le décroisement devient nécessaire. Mais pour permettre aux uns et aux autres de structurer leurs projets, il est nécessaire de faire émerger des héros. Ceux qui, par leur travail, leur créativité et leur capacité d'initiative font avancer la qualité du vivre ensemble, les connaissances et les savoir-faire. Sans héros, point d'ambition et sans ambition point de progrès.

Top chef, pas seulement dans la cuisine !

G. Des professions réglementées aux missions réglementées

Certaines professions sont régulées par un « conseil de l'ordre ». Pour les exercer, il faut se faire reconnaître par ses pairs et en respecter les règles. Ceci concerne toutes les professions qui sont des intermédiaires entre l'état et les agents sociaux économiques ou bien celles qui touchent au bien commun comme par exemple la santé ou l'épargne publique.

Si les professions deviennent un critère instable, il devient nécessaire de définir des droits à exercer. C'est en particulier le cas des professions liées au numérique. Certes, les juristes refusent l'idée que peu à peu « code is law » (le code est la loi), mais c'est en réalité ce qui est en train d'advenir, ne serait-ce que pour des motifs d'efficacité tant pour les usagers que pour l'ensemble des agents socio-économiques.



IV. Nouvelle gouvernance, nouveaux outils de récompense

A. Fin de la doxa libérale au profit de la réciprocité

Notre modèle de société, nous le développons depuis la sédentarisation, avec l'agriculture puis l'industrie. Nous échangeons du temps contre des biens et des services. Tout est ramené à un prix et ce prix est fixé de manière pouvoir développer les outils de production.

En occident, le modèle de société qui s'est imposé repose sur la propriété et la rente qui en découle. Ceci est particulièrement vrai depuis l'avènement de l'ère industrielle et surtout de l'intensification de la pensée libérale imprimée dans notre comptabilité et érigée en modèle quasiment unique dans nos écoles et nos universités.

Dans le même temps, pour aborder la complexité, les gouvernances évoluent du mode hiérarchique au mode organique puisque tous les talents et les savoirs doivent être encouragés à coopérer pour favoriser la dynamique et la résilience de la communauté. Or, opportunément, les populations mieux éduquées souhaitent coopérer et plus seulement obéir.

Dans un tel contexte, les écarts de rémunération deviennent plus compliqués à justifier : les uns apportent des équipements, les autres du savoir ou du talent. L'un ne va plus sans l'autre. Ceux qui ont investi dans les équipements ont pris des risques et ceux qui ont investi dans les talents et les savoirs ont pris d'autres risques. La création de valeur résulte de la rencontre de ces différentes prises de risque et de la volonté de coopérer.

Outre la nécessité de s'inscrire dans la circularité de l'économie, les propriétaires ont besoin de favoriser le développement des talents et des savoirs et réciproquement.

C'est dans ce contexte que se développe le concept de « nudge » (incitation) qui a été popularisé par Richard Thaler, Nobel d'économie : les individus seront d'autant plus incités à collaborer au profit de la communauté, pour le bien commun, qu'ils en retireront de la reconnaissance a minima, voire une rémunération. Bien entendu, ce concept basé sur les stimuli de la persuasion est à manipuler dans un contexte de numérique sous contrôle démocratique.

B. Déplacement du curseur entre propriété privée et bien commun

Les entreprises ont besoin de talents et de savoir pour créer de la valeur et progresser. Or le talent et le savoir grandit dans le bien commun. Il faut que les familles aient du temps pour partager les synergies entre les générations. Il faut pouvoir partager le savoir et coopérer pour l'enrichir, découvrir, expérimenter ou encore innover. Il faut se former, s'informer et échanger pour s'impliquer dans la démocratie. Enfin il faut à chacun des moments personnels pour se retrouver et avoir un minimum de vie spirituelle. Toutes ces tâches sont indispensables pour faire prospérer le bien commun.

Faire prospérer le bien commun devient la source de compétitivité puisqu'elles visent à optimiser tout le potentiel de talents de la communauté.

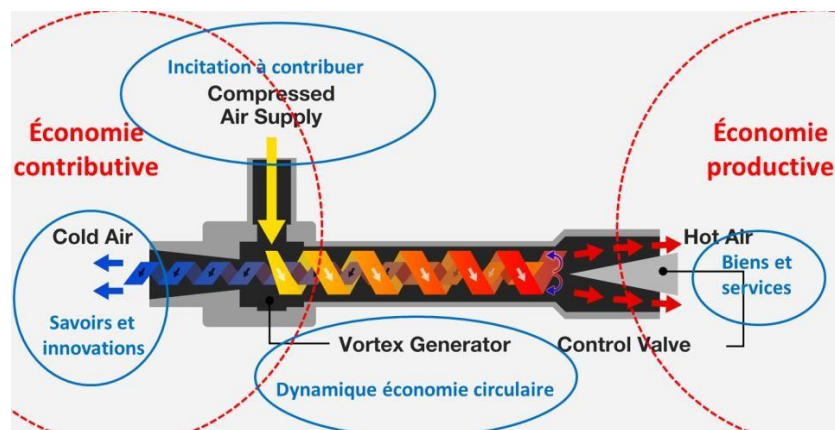


C. L'économie en forme de « tube de Ranque »

L'économie repose sur l'offre et la demande : c'est évidemment vrai, mais simpliste. Une représentation plus actuelle peut s'inspirer du tube de Ranque qui a servi à faire fonctionner nos frigos : en propulsant de l'air comprimé dans un tube tourbillon (vortex), il est possible d'obtenir d'un côté de la chaleur et de l'autre du froid.

Cette dualité est à rapprocher de celle de la dualité progressive de l'économie :

- L'économie productive qui a pour finalité de servir les besoins primaires des individus. C'est la seule que nous prenons en compte actuellement.
- L'économie contributive qui a pour finalité de faire prospérer le bien commun. Elle recouvre les tâches que nous dévouons actuellement au volontariat et au bénévolat : la famille, le savoir, l'innovation, la démocratie et la spiritualité.



En suscitant le désir de contribuer à la bonne marche de la société, le « vortex » permet de faire prospérer les savoirs et les innovations tout en permettant la production de biens et de services dont la société a besoin.

« Susciter » n'est pas compliqué car contribuer à la bonne marche de la société est au moins aussi important pour un individu que de satisfaire ses besoins primaires. Néanmoins, cela se gère avec des instruments de récompense.

Tout repose donc sur :

- **La juste régulation du compresseur, en l'occurrence, le mécanisme qui incite les individus à contribuer. Cela repose sur les outils de récompense et de solidarité,**
- **L'efficacité du « vortex » qui se situe au cœur de la dynamique de progrès pensé non plus seulement sur les seuls critères de rentabilité, mais de durabilité.**

Ceci introduit nécessairement de la complexité, en particulier dans les instruments de gouvernance. Or, il se trouve que nos outils actuels de pilotage de la vie sociale et économique sont devenus extraordinairement complexes. Ils sont même devenus rigides et



donc fragiles et peu manœuvrables. Ils sont donc voués à être remplacés. Voici l'occasion de s'y mettre !

D. De la monnaie institutionnelle à la monnaie contributive

La monnaie que nous utilisons est gérée dans des circuits devenus particulièrement compliqués.

Elle prend ses origines dans la notion de jeton que les romains délivraient aux soldats de métier de manière à ce qu'ils puissent se procurer ce dont ils avaient besoin pour s'assumer lorsqu'ils n'étaient engagés dans des opérations militaires. La valeur de ces jetons était gagée sur le butin supposé être ramené de la prochaine victoire. Ces gages étaient hypothétiques, néanmoins, pour obtenir sa part de butin, il fallait posséder des jetons et donc avoir aidé les soldats.

Ce qui a fait le succès du système, c'est la confiance dans l'armée, mais surtout la commodité de ces jetons qui ont vite rempli les 3 fonctions de la monnaie actuelle³¹. Cette monnaie a été créée pour monnayer des produits et des services destinés à satisfaire des besoins individuels. Elle est gagée sur l'accroissement infini de la production de biens et de service en termes de quantité et de qualité. Les achats qu'elle permet d'opérer se détruisent après usage.

Mais les richesses que nous allons avoir à développer à présent concernent le bien commun. **Or, contrairement aux biens et aux services, elles se bonifient à l'usage. C'est la raison pour laquelle une autre « monnaie » est nécessaire.**

Toutes fois, ces monnaies doivent demeurer synchronisées puisque nous avons besoin des deux formes de création de valeur. La monnaie actuelle est symboliquement créée pour financer un projet. Elle est détruite au fur et à mesure que le projet crée de la richesse. Ceci permet d'annuler la monnaie qui a été émise. La masse monétaire suit donc le dynamisme économique. La monnaie destinée à récompenser la création de valeur dédiée au bien commun est créée lorsque les citoyens s'engagent dans des actions ad hoc. Elle est détruite lorsqu'ils profitent des richesses créées.

E. La biodiversité monétaire

Bernard Lietaer, ancien gouverneur de la banque centrale de Belgique et spécialiste des monnaies complémentaires, a démontré la nécessité de développer de la diversité monétaire. Les suisses en font la démonstration avec le WIR qui permet aux entreprises de régler entre elles leurs factures lorsque le franc suisse subit des turbulences.

La réflexion et les expérimentations sur les monnaies locales se poursuivent sans grand succès alors que les organisations organiques vers lesquelles nous tendons semblent en avoir besoin.

31 A) Unité de compte : exprimer la valeur de tous les biens et services, B) intermédiaire des échanges C) réserve des valeurs : on peut garder les revenus pour des achats ultérieurs.



Elles ont pour objet de favoriser la production locale. Cependant, étant généralement adossée à la monnaie institutionnelle, elles sont perçues comme une monnaie bridée. Elles ne peuvent que connaître un succès d'estime.

Pour qu'une monnaie prenne sa place, il est nécessaire qu'elle circule. Il lui faut donc une porte d'entrée et une porte de sortie. Le revenu de base (appelé aussi revenu universel) semble être la piste la plus facile à mettre en œuvre.

V. Le revenu de base

Le passage au revenu de base dans le modèle actuel n'est pas satisfaisant. Marc de Bastia³² le démontre depuis plus d'une décennie : il ne permet pas de distribuer un revenu à hauteur du seuil de pauvreté. Il en sera ainsi aussi longtemps qu'il s'apparentera à une forme d'impôt négatif et positif.

De plus, il n'apporte aucune réponse à la nécessité de contribuer aux tâches contributives n'est pas résolue.

Le revenu contient une double notion : celle de contribuer à l'économie et celle de contribuer à la vie sociale. **Pour donner cette dualité au revenu de base, il est nécessaire de verser une partie du revenu de base en jetons dédiée à l'économie contributive.** En effet, s'il s'appuie sur les deux économies, il y pèse moins sur l'économie productive et devient donc supportable.

Le revenu de base étant ainsi calé sur le seuil de pauvreté, il permet à chacun de gérer son parcours de vie, mais l'incite à compléter ses revenus en contribuant tour à tour dans le monde productif et le monde contributif. La manière de compléter son revenu va évoluer tout au long de sa vie. C'est la raison pour laquelle ces formes de revenus doivent être interopérables en fonction du parcours de chacun et de la nature des biens, des services et des prestations « achetées ».

VI. Les monnaies intelligentes

L'idée de vivre avec plusieurs monnaies peut sembler compliquée et donc repoussant. Or, nous vivons déjà avec plusieurs monnaies : nous avons des crédits de fidélité, des tickets-restaurants ou encore bonus en assurance.

Chez certains commerçants, il est possible de choisir quelle part est réglée en crédit à la consommation ou de donner les arrondis à une association au moment de payer avec sa carte bancaire.

Lors de la dernière guerre mondiale, nous avons mis en place des tickets de rationnement qui ont permis à la population de traverser la misère temporaire.

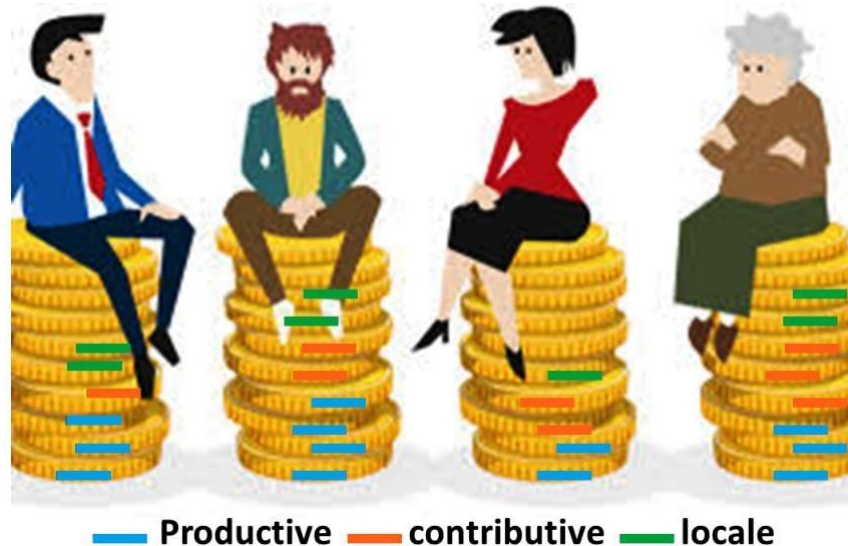
³² Président du think tank AIR dédié à ce sujet.



Les systèmes qui gèrent nos vies sont capables de beaucoup d'intelligence et de plus ils sont de plus en plus interconnectés. C'est le cas de la monnaie, qui est d'ailleurs de plus en plus numérique.

Les échanges que nous effectuons peuvent être payés en multimonnaie dans la limite des bornes définies par les producteurs et par le statut de chacun.

Ainsi, il est possible d'imaginer de verser un revenu de base à chacun dont la composition dépend de son évolution dans son parcours de vie.



Ce revenu de base est versé en plusieurs monnaies de manière à être calé sur le seuil de pauvreté. Cependant, tout est fait pour inciter à s'impliquer dans des tâches productives ou contributives locales ou globales pour compléter ce revenu.

Tous les agents économiques (ménages, entreprises, administrations ou parapublic) ont besoin potentiellement de ces différentes formes de monnaies pour fonctionner. Le « vortex » les y incite. C'est la raison pour laquelle les biens et les services peuvent être réglés avec une composition plus ou moins stricte de ces monnaies. La négociation peut être faite à la volée depuis les terminaux de paiement.

VII. Passons au bac à sable

A. Pourquoi faire ?

Cette approche peut sembler iconoclaste. Pourtant, elle permet de se désengager de la dépendance économique internationale en rapatriant sur notre territoire la création de valeur extra-productive qui d'ailleurs ne concerne pas nos voisins, tour à tour partenaires économiques et concurrents.

Le développement des réflexions sur les bitcoins puis les stables coins s'opèrent dans un climat de compétition entre le fisc et les agents économiques, mais aussi dans un contexte de guerre des monnaies. Ceci est pensé en dehors des réflexions sur l'économie soutenable.



La proposition qui consiste à imaginer un système multimonnaie avec pour finalité de développer un vortex qui dynamise la dualité des activités productives et des activités contributives donne soudain de la consistance à la réflexion et permet de rendre archaïque la guerre des monnaies qui se prépare.

L'idée est de fonctionner comme le système immunitaire du corps qui en réalité en possède un : un pour le corps et un plus intime pour le cerveau.

B. Comment le faire ?

La modélisation nécessite une série de hackathons puis d'expérimentations. En amont, il est nécessaire de préparer la formalisation des problèmes à résoudre. Ce chantier nécessite la coopération de différentes administrations associées à des think tanks, en particulier **La Fabrique du Futur**, tous étant axés sur les **mécanismes fiscaux et distributifs et avertis en matière de recomposition du tissu entrepreneurial en vue de sa transition du mode linéaire vers le mode circulaire.**

Le fruit de leurs travaux doit ensuite être rendu robuste en passant entre les mains de chercheurs. Une fois ces étapes franchies, la modélisation peut commencer avant de définir les contours d'expérimentations sur des zones géographiques.



2. Nouvelles organisations et gouvernances

I. Introduction

Nos travaux visaient à intégrer les dimensions organisationnelles et de gouvernance dans nos propositions de pistes de réflexion pour un après-COVID soutenable.

Nous avons élaboré nos travaux à partir du concept de nouvelle civilisation³³, et considéré les organisations selon trois dimensions complémentaires – structuration, « apprenance », management – avant de nous intéresser aux interactions entre elles et aux impacts du numérique sur la gouvernance. Enfin, les missions de la puissance publique ont été mises en avant pour réguler et garantir les échanges et consensus.

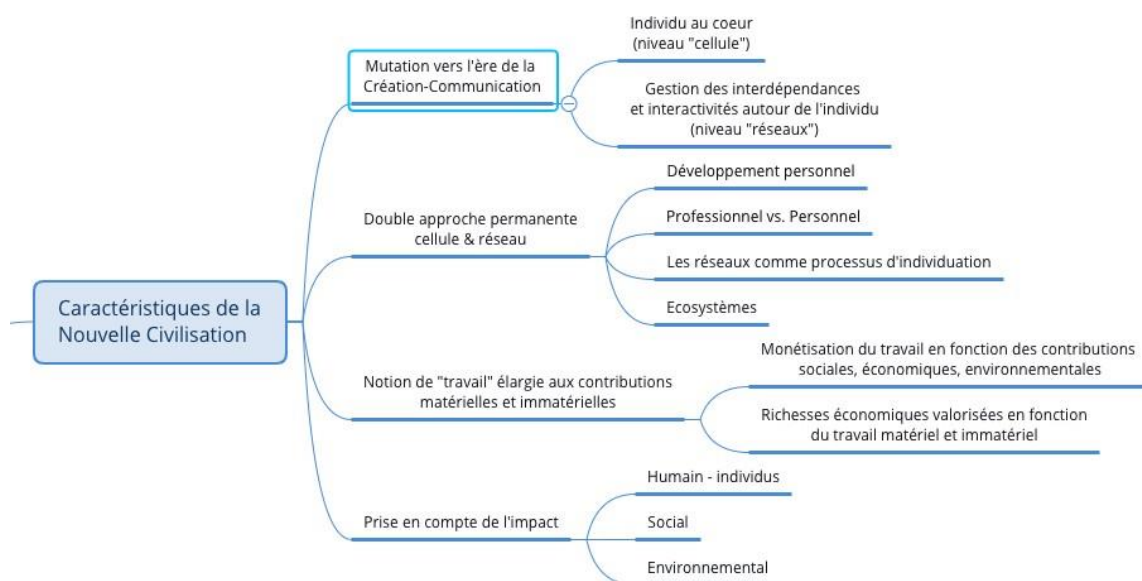


II. Caractéristiques de la Nouvelle civilisation

La, ou plutôt les, transformations des organisations s’inscrivent dans un changement complet de paradigmes qui touche au plus profond du rôle de l’individu et de ses interactions et interdépendances au sein de la société. L’importance des réseaux comme processus d’individuation, la prise en compte des contributions matérielles et immatérielles dans la production de contributions économiques certes, mais également sociales et environnementales reconnues sont clairement ressorties de nos travaux.

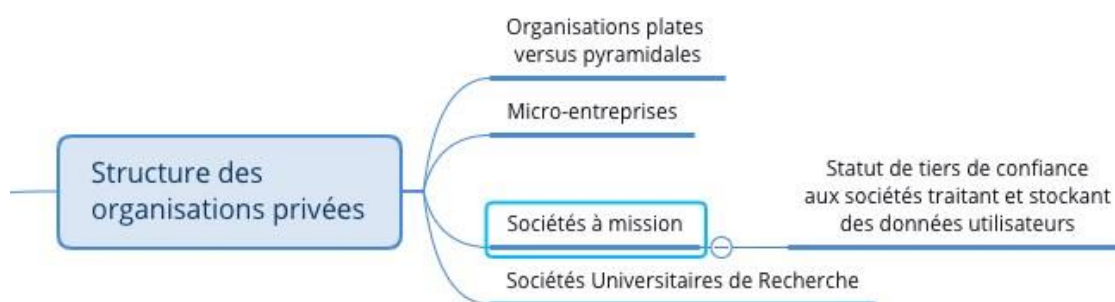
³³ Michel Saloff-Coste : « INNOVATION - LES STRATEGIES DU FUTUR - CULTURE MANAGEMENT SYSTEMES STRUCTURES - une courte histoire de l'entreprise apprenante" - Les cahiers de l'innovation.com – 10 juillet 2014.





III. Structure des organisations privées

La transformation des organisations privées a été analysée selon une dynamique conduisant, d’une part, à une concentration au sein de structures à vocation hégémonique, d’autre part, à l’atomisation au sein de structures individuelles. L’évolution vers des structures aplaties et des sociétés « à mission » sont des tendances à prendre en compte. Dans le contexte de l’économie numérique, l’affectation d’un statut de tiers de confiance à toutes les organisations en charge du traitement ou du stockage des données utilisateurs est également apparue comme une décision importante en termes de respect des droits fondamentaux des individus.

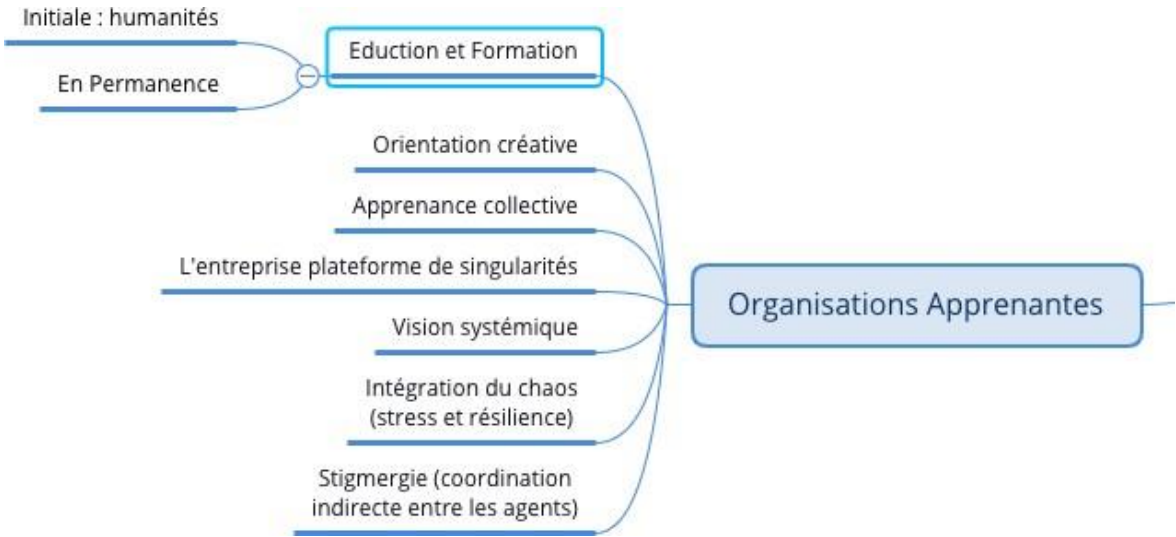


IV. Organisations Apprenantes

De la prise de conscience des évolutions en cours et des dimensions créatrices individuelles et collectives, résulte une évolution profonde des organisations vers un avenir « apprenant ». Ceci inclue notamment les apports des visions systémiques et stigmergiques.



La nécessaire refonte de l'éducation et de la formation est une des conditions sine qua non de la réussite de demain et nous tient particulièrement à cœur.



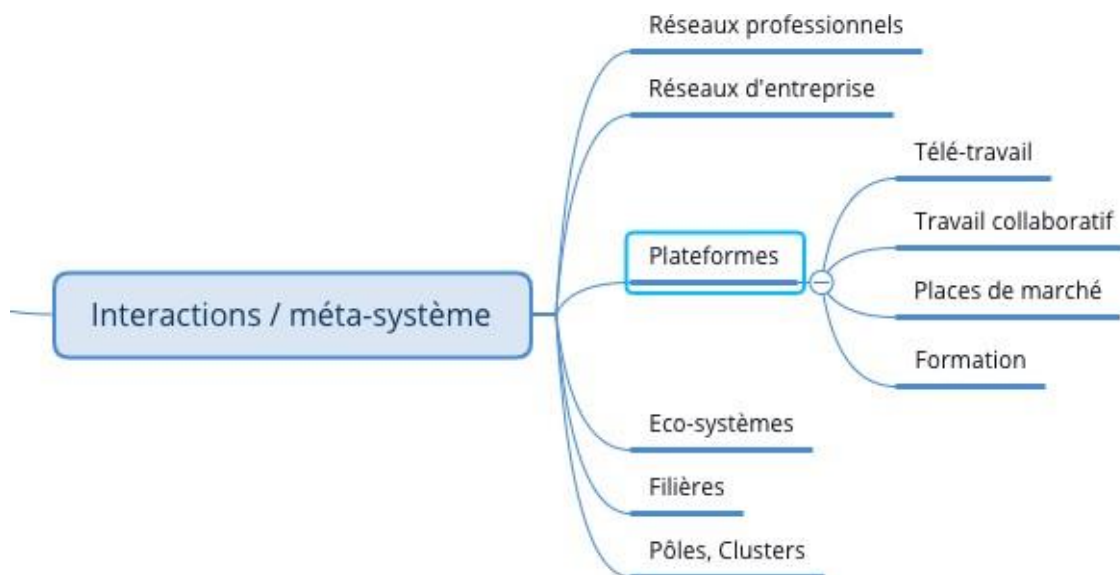
V. Management des Organisations

La prise en compte des contributions immatérielles par les nouveaux systèmes d'information conduit à une nécessaire écoute de l'incertain, de l'altérité et de la créativité ce qui oblige à reconsidérer la notion de leadership.



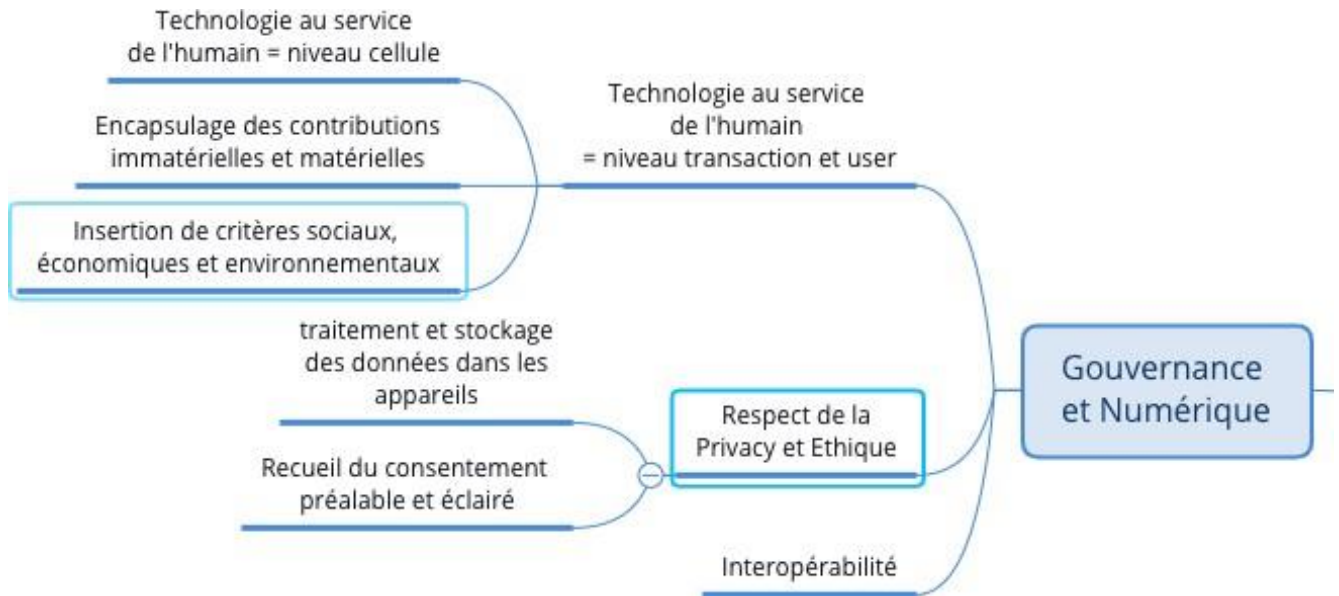
VI. Interactions /métasystème

Les interactions entre organisations prennent vie au sein d'écosystèmes, de clusters ou pôle, de filières, via des réseaux et plateformes numériques qui s'imposent comme les infrastructures de travail de demain.



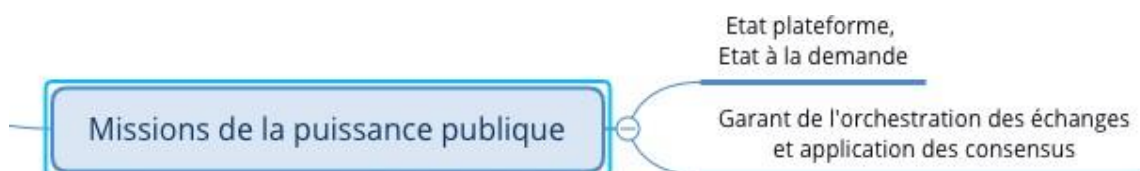
VII. Gouvernance et Numérique

Dans ce monde numérique, les enjeux de gouvernance s'instancient au cœur même des infrastructures (architectures et configurations) et doivent recueillir le consentement préalable, éclairé et révoquant des utilisateurs afin de préserver l'autonomie et la souveraineté des individus. L'implémentation d'une véritable stratégie d'interopérabilité est garante de son caractère pervasif et de sa facilité et sécurité d'accès pour les citoyens.

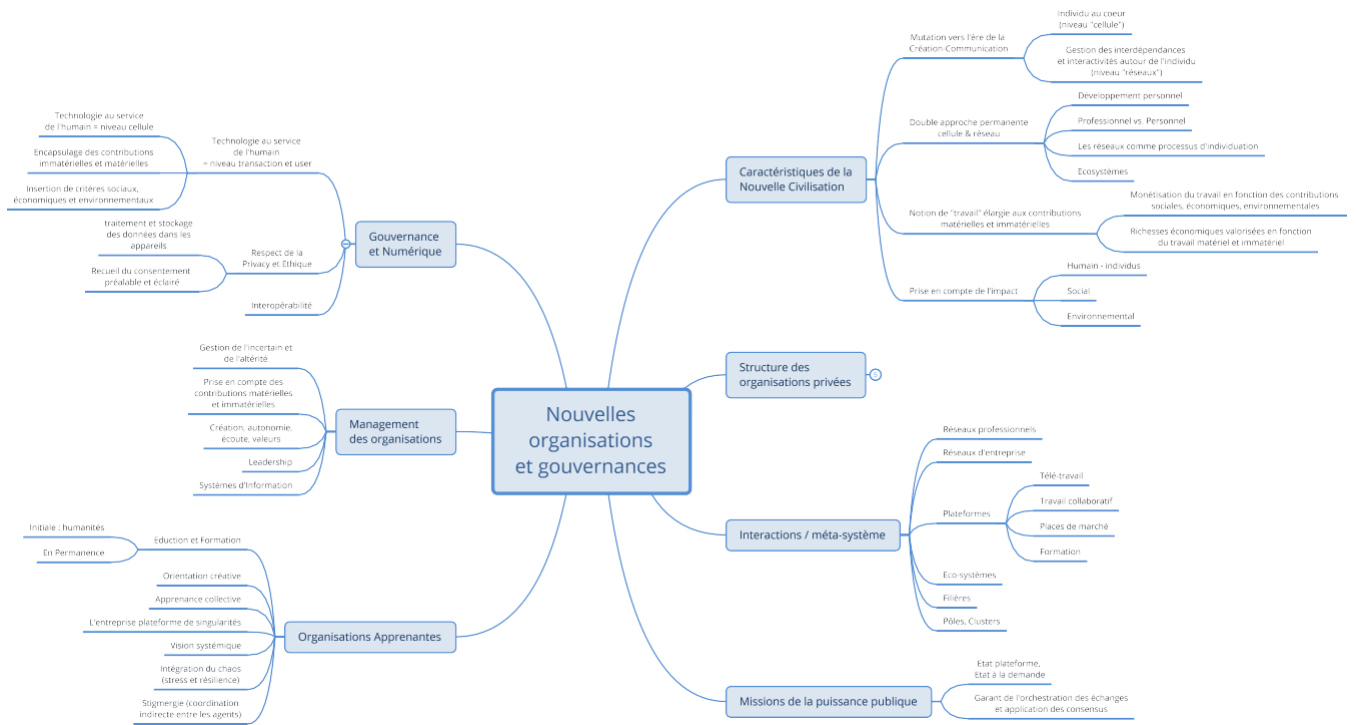


VIII. Missions de la puissance publique

En complément de ses missions et rôles historiques qui sont les siennes, le développement d'un État plateforme, à la demande et garant de l'orchestration des échanges et de l'application des consensus apparaît comme fondamental.



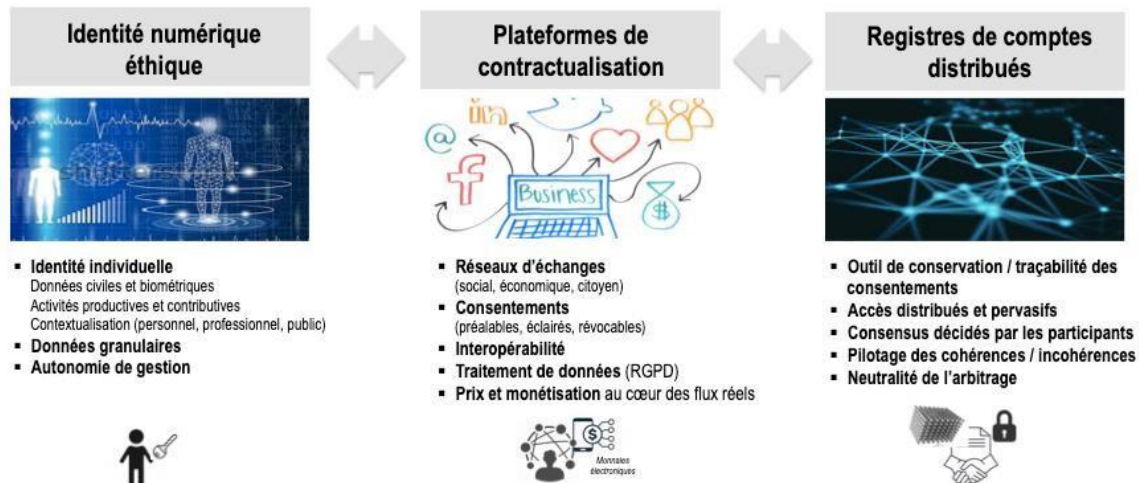
Nouvelles organisations et gouvernance



3. Plateformes Numériques

I. Introduction

L'objectif de cette section est d'exposer les éléments essentiels qui permettront de définir l'architecture des outils et de plateformes numériques en phase avec le monde connecté, en respect de l'humain et de son intégrité numérique et physique.



II. New Deal Européen

L'objectif du New Deal Européen sera de placer les utilisateurs et les échanges au cœur des systèmes de traitement au travers de plateformes numériques.

Pour cela, on définira un nouveau contrat social et un nouveau contrat économique dont les valeurs cardinales sont :

a) Un contrat social adapté aux nouveaux acteurs clés :

Le point clé est de mettre résolument l'individu au centre, lui donner de l'autonomie, le responsabiliser et lui donner la possibilité de monétiser ses données.

Pour cela, l'individu devra être en capacité de décider, de contrôler et de valoriser.

Les plateformes numériques devront être capables de supporter ce nouveau contrat pour être adoptées par les individus, au risque de se voir disqualifier sur le marché.

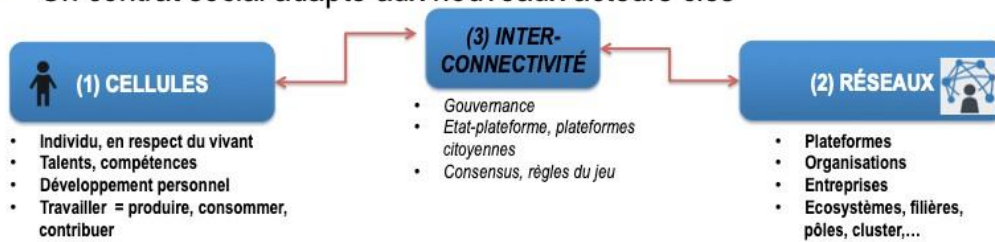
Cela passera inmanquablement par une interconnectivité des réseaux et une interopérabilité native des applications et des services.

b) Un contrat économique élargi aux valeurs immatérielles et contributives :

Une des caractéristiques des nouveaux modèles économiques, tirés par la prédominance du numérique, est la réconciliation des axes productifs et numériques. Ils ne sont plus dissociés, mais sont bien intriqués pour ne faire, au final, plus qu'un.

Il faudra bien évidemment être capable de monétiser ces activités, mais aussi de les mesurer. Pour cela, on dépassera la classique mesure quantitative, qui valorise par le volume (volume de production ou temps passé par exemple), pour s'attacher aussi aux aspects qualitatifs (qualité des éléments produits et des contributions) et impact (impact écologique, impact sur la croissance économique, ...).

➔ Un contrat social adapté aux nouveaux acteurs clés



➔ Un contrat économique élargi aux valeurs immatérielles et contributives



III. Des Infrastructures Nativement « Pair-à-Pair »

Pour remettre l'individu au cœur de l'écosystème en réseau, les nouvelles infrastructures devront être construites autour de trois axes forts :

a) Inclure un clone digital de l'utilisateur, garantissant l'intégrité de ses données :

Pour cela, on devra doter chaque utilisateur, voire chaque citoyen, d'une identité numérique souveraine ainsi que d'une signature numérique qualifiée, c'est-à-dire attribuées, contrôlées et sécurisées par l'état.

L'utilisateur aura alors le contrôle, avec la granularité la plus fine, du niveau d'identité qu'il est disposé à divulguer pour un usage particulier.

On devra aussi s'assurer de la mise en œuvre « by-design » du RGPD, dont un élément essentiel est le consentement systématique, préalable et éclairé et révoquant avant tout usage de ses données.

Pour cela on imposera aux fournisseurs d'infrastructures de réformer leurs CGU (Conditions Générales d'Utilisation) pour qu'elles deviennent concises et compréhensives.

b) Un paramétrage des systèmes comptables et des opérations :

Pour redonner le pouvoir aux utilisateurs, elles devront être capable de « compter » à différents niveaux de granularité afin d'évaluer la valeur des « entrées » provenant des utilisateurs et des « sorties » issues des traitements. Les impacts sociaux, économiques et environnementaux seront aussi des paramètres essentiels à mesurer.

c) Une interopérabilité « by-design » :

Enfin, puisque les utilisateurs devront collaborer via différentes infrastructures et afin de garantir la portabilité des données (notion cardinale du RGPD et qui doit permettre à un utilisateur de transporter ses données d'une infrastructure vers une autre).

Pour cela, il sera fondamental de disposer de spécifications ouvertes, basés sur des standards logiciels et matériels ouverts.

Ces notions devront être intégrées dans les cursus de formations initiales afin de former des développeurs sensibilisés à ces notions.

IV. Une Gouvernance Distribuée « By Design »

Afin de mettre en place un mode de gouvernance capable de mettre l'utilisateur au centre, ces infrastructures seront nécessairement dotées de registres distribués (DLT) permettant, au travers de plateformes de contractualisation (« smart contrats »).

Ces plateformes, interopérables, permettront une gestion des données avec la granularité la plus fine. Elles garantiront en toute indépendance et neutralité le respect des règlementation (comme le RGPD par exemple) et des bonnes pratiques.

V. Montée en Puissance des Monnaies Électroniques

L'objectif est de mettre la circulation de la valeur et gestion des ressources et des besoins (financement) au cœur des flux d'échange.

Il faudra alors mettre en place les mécanismes susceptibles de supporter de manière sécurisée les échanges et de garantir la valeur de ces échanges.

Cela passera par la mise en œuvre de différentes monnaies électroniques et une plateforme d'échange et de compensation de type SWIFT (« Crypto-SWIFT »).

VI. Impact sur les Modes de Développement Logiciel

Afin de pouvoir mettre en œuvre les concepts exposés plus haut, il est de renforcer la capacité de la France dans le domaine des développements logiciels afin de pouvoir concurrencer les grands acteurs (essentiellement Nord-Américains aujourd'hui) éditeurs de plateformes et d'infrastructures numériques.

Pour cela, on tirera profit des compétences spécifiques Française autour des développements collaboratifs et de l'open source. On les renforcera en favorisant des collaborations fortes entre les acteurs industriels et académiques du domaine. Enfin, on développera une politique volontariste visant à créer une véritable filière industrielle du « développement logiciel ».

Cela permettra, entre autres, d'adopter une approche frugale des développements logiciels, relançant ainsi la filière de l'électronique embarquée pour supporter le développement économique de branche industrielles stratégiques (par exemple IoT, télécommunications, automobile, aéronautique, ...).

Bien évidemment, cela passera par une réforme de la formation initiale en adéquation avec cette approche.



VII. Acteurs et Filières

Le point ici est de mettre tout en œuvre pour développer une véritable logique de filière Européenne en insistant sur les lignes de force suivantes :

a) Mettre l'accent sur les domaines stratégiques :

- ERP, Modélisation 3D, Réalité Virtuelle et Augmentée et Gaming seront les technologies clés pour le développement des nouvelles plateformes et leur « comptabilité ».
- Infrastructures de télécommunication (Fibre, 4G/5G, IP, IoT), Informatique/Calcul (Cloud, Edge Computing, Quantique, HPC) sont les technologies sous-jacentes qu'il convient de maîtriser pour garantir la gouvernance numérique nationale.

b) Renforcer les liens entre industrie et académie :

- Favoriser une forte implication des acteurs industriels dans les cursus académiques.
- Relancer les cursus de formation initiale en « Électronique Embarquée » et « Hardware/Software Co-Design ».

c) Développer un « Operating System » Européen :

Pour garantir la gouvernance des infrastructures et, en particulier de l'IoT, il est crucial de maîtriser les « operating systems » qui permettent de contrôler ces équipements. Pour cela, il faut relancer cette filière, tant industrielle qu'académique en se souvenant que Linux, « operating system » de plus en plus déployé, y compris dans des industries sensibles comme l'automobile, est d'origine Européenne.

Or, ce sont les acteurs Nord-Américain qui tirent le plus de profit de cette création Européenne. Peut-être faut-il réformer les lois sur la propriété intellectuelle dans le domaine du logiciel.

VIII. Éthique et Technologie

Enfin, il faut trouver un équilibre entre normes et responsabilisation.

Comment prévenir les collusions, les discriminations ou encore les effets de réseaux dans les algorithmes.

Pour cela on pourra par exemple adosser un smart-contrat à tout algorithme afin de décrire ses externalités (cadre légal et réglementaire entourant son exécution) et ses intentionnalités.

Tout dérive induira une brèche dans le smart-contrat et sera remontée pour prise décision (accepter, refuser, apprendre) par l'utilisateur.

Cela devra se faire sous l'égide d'une future Autorité des Normes Comptables et Numériques.

Certains domaines, tels que la Cyber Défense, devront faire l'objet d'une attention toute particulière, en raison, entre autres, de l'impact possible de toute dérive ou attaque d'algorithme gérant des données ou des processus de décision sensibles.



Réponse à



FRANCE STRATÉGIE
ÉVALUER. ANTICIPER. DÉBATTRE. PROPOSER.

**Faire de la France un pays
prospère, humaniste et
social, écologique**

IV. La Fabrique du Futur



LA **FABRIQUE**
DU **FUTUR**



I. Présentation de La Fabrique du Futur

La Fabrique du Futur est un dispositif bicéphale, à la fois « Think Tank » et « Do Tank » dont la mission est d'imaginer et contribuer à faire advenir des futurs viables et désirables, en étant un **catalyseur d'écosystèmes d'innovation et de prospective**.

Plusieurs convictions simples ont présidé à la création de *La Fabrique du Futur*, en 2006 :

- L'innovation technologique et l'innovation citoyenne et responsable ne doivent pas s'opposer. Bien au contraire, elles doivent être réconciliées et marcher de pair. *La Fabrique du Futur* s'inscrit ainsi dans une démarche **Techs for Good**. Il faut que les nouvelles technologies (numérique, intelligence artificielle, blockchain, 3D, biotechnologies, etc.) soient au service d'un progrès réel pour l'humanité et la planète.
- L'humain doit être au centre de tout. Les aspirations des hommes doivent être le moteur de toute action. L'innovation se fait avec eux et pour eux : il faut laisser s'épanouir le **génie singulier** de chacun tout en le faisant entrer en résonance avec un projet plus global, plus communautaire, dans des démarches de **co-création** et d'**innovation collaborative**.
- Le futur est déjà à l'œuvre dans le présent. Il se fabrique au jour le jour, en détectant, en explorant et en accompagnant de nouvelles pistes, les émergences positives, des valeurs et usages novateurs, des expériences inédites, ... annonciateurs d'une nouvelle civilisation, plus harmonieuse, plus **sybiotique**. On est dans la « **prospective du présent** ».
- La **confiance**, l'**éthique**, l'**imagination**, la **co-création**, l'**intelligence collective**, la **créativité**, la **transdisciplinarité**, l'**imaginaire**, le **pragmatisme** doivent être au centre de tout projet d'innovation.
- L'innovation doit être **ancrée** dans des territoires, cultures et écosystèmes locaux mais être en même temps conçue globalement et être reliée à d'autres écosystèmes. *La Fabrique du Futur* se définit ainsi comme un **catalyseur d'écosystèmes innovants**.

Le Think Tank

Le pilier « Think Tank » est constitué de l'association loi 1901 *La Fabrique du Futur*. Le livre « *Fabriquer le futur, l'imaginaire au service de l'innovation* » paru en 2005 a été le manifeste ayant présidé à la création de l'association à Paris, en 2006.

Du fait de sa conviction que la co-création est un axe majeur pour innover collectivement tout en valorisant les contributions individuelles, *La Fabrique du Futur* s'est engagée dans le mouvement des living labs et a été labellisée



living lab européen par ENoLL en 2008. *La Fabrique du Futur* a cofondé en 2012 France Living Labs puis Francophonie Living Labs en 2014.

Notre think tank réunit un écosystème de penseurs, visionnaires, experts, hauts fonctionnaires, entrepreneurs, créatifs, artistes. Il est en interaction avec des communautés d'avant-gardistes partout dans le monde.

Parmi les réalisations de *La Fabrique du Futur*, on peut mentionner :

- L'organisation de colloques, conférences et tables rondes : Tables Rondes du Futur, Innovation Ecosystems Agora (3 éditions : 2015, 2016, 2018), Blockchain Agora (3 éditions : 2016, 2017, 2018).
- Des publications : livres, articles, chroniques, réseaux sociaux, livres blancs, papiers de recherche
- Des travaux de réflexion menés avec le groupe des Think Tanks du numérique (Grand Débat National, Pacte Productif 2025, France Stratégie)
- La participation à des projets européens
- Des travaux de recherche académiques : participation à la chaire « Modélisation des Imaginaires, groupe Blockchain & Immobilier. *La Fabrique du Futur* est partenaire du RRI (Réseau de Recherche sur l'Innovation).

Le Do Tank

Le pilier Do Tank est représenté par *La Fabrique du Futur & Co* : il s'agit d'une société commerciale avec un statut de SAS à capital variable, créée en juin 2018 et réunissant un collectif de 25 experts et professionnels de l'innovation.

La vocation de *La Fabrique du Futur & Co* est de conduire des projets opérationnels pour le compte de tous types d'organisations : entreprises, institutions, collectivités territoriales, administrations, etc.

Nos offres sont polymorphes : accompagnement, veille, détection d'émergences, formation, événements, production de livres blancs, publication, formation d'alliances, animation de Comités de Directions, conférences, soutien d'initiatives à impact, pilotage d'expériences, learning expeditions, nouveaux business models, prototypage de concepts, ...

La Fabrique du Futur est engagée dans divers partenariats et alliances : BetterWeBetterWorld, Leanealist, Université Catholique de Lille, ENoLL, HEC, Institut Mines Telecom, DoGreen-Economie Symbiotique, Dassault Systèmes, etc.

www.lafabriquedufutur.co



II. Feuille de route de *La Fabrique du Futur*

La feuille de route de *La Fabrique du Futur* se déroule sur trois temporalités qui s'entrecroisent.

1. A court terme (en 2020)

A court terme, *La Fabrique du Futur* a pour objectifs :

- De constituer des fondations solides pour son Think Tank de prospective :
 - Consolidation d'une équipe (penseurs, prospectivistes, visionnaires, créatifs...)
 - Création / Formalisation de partenariats (Université Catholique de Lille, Dassault Systèmes, Décathlon, DoGreen – Économie Symbiotique, Sindup, Leanealist, BetterWeBetterWorld, etc.) réunissant des acteurs souhaitant s'impliquer activement dans notre Think Tank
 - Initialisation d'une méta-alliance pour réunir des soutiens et partenaires (entreprises, territoires, ONG, organisations diverses) avec montage d'un projet européen

- De démarrer les premières actions :
 - Actions de visibilité et de diffusion de nos travaux : publications, livres, conférences, évènements
 - Préparation / Planification de l'opération « Voyage à la rencontre des écosystèmes innovants de la planète »

2. A moyen terme (2021 / 2022)

- Réalisation du « Voyage à la rencontre des écosystèmes innovants de la planète » :
 - Échanges, interviews, recueil d'idées
 - Élargissement de nos réseaux
 - Implantation de « fabriques du futur » sur divers campus académiques dans le monde
 - Production de contenus audiovisuels
 - Juin 2022 : restitution des résultats lors d'un grand évènement de prospective à l'Université Catholique de Lille

- Création d'un livinglab/fablab virtuel

- Lancement d'un Lab d'innovation sociétale



3. A plus long terme (au-delà de 2022)

- Modélisation de nouvelles approches socio-économiques
- Création d'une plateforme de nouvelle génération



Réponse à



FRANCE STRATÉGIE
ÉVALUER. ANTICIPER. DÉBATTRE. PROPOSER.

**Faire de la France un pays
prospère, humaniste et
social, écologique**
ANNEXES



LA **FABRIQUE**
DU **FUTUR**



A. Glossaire

Économie circulaire

Une économie circulaire fonctionne en boucle pour considérer le « déchet » comme une matière première. Son objectif est de produire des biens et services tout en limitant fortement la consommation et le gaspillage. Les notions d'économie verte, d'économie de l'usage ou de l'économie de la fonctionnalité, de l'économie de la performance et de l'écologie industrielle font partie de l'économie circulaire. *Wikipedia*

Économie contributive

L'économie contributive désigne un ensemble de pratiques sociales qui renvoient aux participations de contributeurs librement investis dans l'activité et qui acceptent de coopérer et de diffuser leurs connaissances, selon un intérêt autre que financier, correspondant le plus souvent à des aspirations.

Cette économie appelle la mise en place de systèmes de valorisation et de protection des contributions permettant aux individus de développer leurs capacités, au sens d'Amartrya SEN.

Économie endocontributive (Pierre GIORGINI)

Environnement social dans lequel chaque personne est considérée comme un producteur de contributions intelligentes en symbiose avec l'écosystème globale.

Économie de la fonctionnalité

Économie de la fonctionnalité, économie servicielle ou encore économie de performance, est l'offre ou la vente de l'usage d'un bien ou d'un service, et non du bien lui-même.

Économie productive

L'économie productive désigne tous les acteurs économiques œuvrant à la production de biens et de services.

Économie régénérative

L'économie régénérative est un système économique qui permet la régénération des immobilisations. *Wikipédia*

Économie symbiotique

Économie régénératrice des écosystèmes et de la planète. (Isabelle DELANNOY)

Écosystème de connaissances



Un écosystème de connaissances résulte d'une approche de la gestion des connaissances qui favorise les dynamiques d'interactions entre connaissances de différentes entités pour améliorer les contributions, la prise de décision et l'innovation grâce à des réseaux de collaboration.

Externalité

L'externalité caractérise le fait qu'un agent économique crée, par son activité, un effet externe en procurant à autrui, sans contrepartie monétaire, une utilité ou un avantage de façon gratuite, ou au contraire une nuisance, un dommage sans compensation. *Wikipédia*

Intelligence collective

L'intelligence collective est « une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences. » (Pierre LEVY) [Wikipédia](#)

Connaissance

La vie est résolution de problèmes. Une connaissance permet de comprendre voire de résoudre un problème. Sa matière première est l'expérience de vie.

Compétence

Une compétence est la mise en action de connaissances et de savoirs pour résoudre un problème.

Savoir

forme instituée de connaissances, un savoir est un ensemble de ressources informationnelles fortement structurées.

RSE

Responsabilité Sociale des Entreprises

Coopétition

La coopétition est une collaboration ou une coopération de circonstance ou d'opportunité entre différents acteurs économiques qui, par ailleurs, sont des concurrents ("competitors", en anglais). *Wikipédia*

Pervasif

Un environnement pervasif correspond à un fonctionnement global de la communication où une informatique diffuse permet à des objets communicants de se reconnaître entre eux et de se localiser automatiquement. [Wikipedia](#)



B. Bibliographie (Sélection)

- Glenn Albrecht, *Les émotions de la Terre : Des nouveaux mots pour un nouveaux monde*, Éditions Les Liens qui libèrent, 2020
- Aurélien Bellanger, *La théorie de l'information*, Éditions Gallimard, 2014
- Philippe Bihouix, *L'Âge des low tech, Vers une civilisation techniquement soutenable*, Le Seuil, 2014
- Frédéric Bordage, *Sobriété numérique : Les clés pour agir*, Buchet/Chastel, 2019
- Geneviève Bouché, [Changeons de civilisation](#) , Éditions Kawa, 2015
- Fadhila Brahimi, David Fayon & al, *Web 2.0 15 ans déjà et après ? 7 pistes pour réenchanter Internet !* Kawa, 2020
- Gilles Clément, *Le grand B.A.L.*, Actes sud, 2018
- Guy R. Cloutier, *Zec World*, Centre Évolutif Zone Inc., 2020
- Isabelle Delannoy, *L'Économie symbiotique*, Actes sud, 2017
- Jean-Pascal Derumier,
 - *Territoire : lieux de vie - Redonner le pouvoir aux citoyens*, Libre et solidaire, 2019
 - *L'innovation de rupture*, MA Éditions, 2015
 - *Les méthodes de l'innovation de rupture*, MA Éditions, 2015
- Marc Dugain, *Transparence*, Gallimard, 2019
- David Fayon, Michaël Tartar, *Transformation digitale 2.0 6 leviers pour parer aux disruptions*, Pearson, 2019
- Pierre Giorgini
 - *La fulgurante recreation*, Bayard Culture, 2016
 - *La tentation d'Eugénie*, Bayard Culture, 2018
 - *La crise de la joie*, Bayard Culture, 2020
- Jean-Marc Jancovici, *Dormez tranquilles jusqu'en 2100 : Et autres malentendus sur le climat et l'énergie*, Odile Jacob, 2015
- Hervé Kempf, *L'écologie du XXIe siècle*, Le Seuil, 2013



- Marc Luyckx-Ghisi, *Surgissement d'un nouveau monde*, L'Harmattan, 2012
- Francis Massé, *Urgences et lenteur - Politique, administration, collectivités, un nouveau contrat*, Fauves Éditions, 2020
- Christine Marsan & al., *L'intelligence collective : Co-créons en conscience le monde de demain*, Éditions Yves Michel, 2014
- Khoa Nguyen, *Mon Journal BetterWeBetterWorld*, [Panodyssey](#), 2020
- Jean-François NOUBEL, *L'Intelligence collective, la révolution invisible*
- Alessandro Pignocchi, petits traités :
 - *La Cosmologie du futur (Petit traité d'écologie sauvage)*, Steinkis, 2018
 - *La Recomposition des mondes*, Le Seuil, 2019
 - *Mythopoièse (Petit traité d'écologie sauvage - Tome 3)*, Steinkis, 2020
- Jorgen Randers & al., *Les Limites à la croissance (dans un monde fini)*, Rue de l'échiquier, 2016
- Michel Saloff-Coste
 - *Le Management du 3^{ème} millénaire*, Guy Trédaniel, 2005
 - *Trouver son génie*, Guy Trédaniel, 2005
 - *Le dirigeant du 3^{ème} millénaire*, Éditions d'Organisation, 2006
 - *Le DRH du 3^{ème} millénaire*, Éditions d'Organisation, 2009
 - *Prospective d'un monde en mutation*, L'Harmattan, 2010
- Eric Seulliet, co-auteur de :
 - *Fabriquer le Futur, l'imaginaire au service de l'innovation*, Pearson, 2005
 - *Fabriquer le Futur 2, l'imaginaire au service de l'innovation*, Pearson, 2007
 - *Les Créatifs culturels en France*, Éditions Yves Michel, 2007
 - *S'approprier les clés de la mutation*, Chronique sociale, 2013
 - *Les Écosystèmes d'innovation, Regards croisés des acteurs clés*, L'Harmattan, 2019
- Vandana Shiva, *1 % : Reprendre le pouvoir face à la toute-puissance des riches*, Rue de l'échiquier, 2019
- Bernard Stiegler, *L'emploi est mort, vive le travail ! entretien avec Ariel KYROU*, Paris, Fayard/Mille et une nuits, 2015.
- Laurent Testot et Laurent Aillet Collapsus, *Changer ou disparaître ? Le vrai bilan sur notre planète*, Albin Michel, 2020
- Jacques Tassin



- *Penser comme un arbre*, Odile Jacob, 2018
- *Pour une écologie du sensible*, Odile Jacob, 2020
- Fred Vargas, *L'Humanité en péril. Virens de bord, toute !*, Flammarion 2019



C. Contributeurs et soutiens

Stéphane Amarger : Ancien directeur France de l'accélérateur Européen EIT Digital (Institut Européen des Technologies et de l'Innovation) et administrateur du réseau de Business Angels Cleantech BA, Stéphane est maintenant engagé auprès de start-ups innovantes pour les guider dans leur développement business et technologique. Il a consacré 25 ans à innover au sein de PME (Médiamétrie), de grands groupes industriels Japonais (Canon, Hitachi, Toyota) et Européens (FIAT) et d'institutions publiques comme la Commission Européenne et dans des secteurs aussi divers que le « consumer electronics », l'énergie, les transports, les télécommunications ou les médias. Il a ainsi développé une vision à 360 degrés du processus d'innovation et une approche systémique de sa mise en œuvre. Son engagement : contribuer au développement d'une société plus inclusive et respectueuse des individus au travers de solutions innovantes, durables et frugales.

<https://www.linkedin.com/in/samarger/>

<https://www.stephane-amarger.info/>

Maurice Andriamihaja : Co-fondateur de *La Fabrique du Futur&Co*, président de l'association [ICDD](#) - Innovation Citoyenne et Développement durable. Président de [MADINPRO](#), société d'aide à l'intégration des innovations dans le développement durable dans les entreprises et les territoires. Ingénieur Arts & Métiers ParisTech, ESSEC, il a travaillé dans différents secteurs de l'industrie à différentes fonctions opérationnelles et de direction. Conseiller bénévole dans l'Institut [IDEAS](#) qui accompagne les associations et fondations pour renforcer leur capacité d'action et de développement, au service de l'intérêt général.

<https://www.linkedin.com/in/maurice-andriamihaja-6093769/>

Shéhérazade Benzerga : Après avoir obtenu un diplôme d'ingénieur en génie des systèmes industriels et un master recherche en management de l'innovation, Shéhérazade Benzerga a occupé plusieurs postes pour soutenir l'innovation et la transformation numérique au sein de différentes organisations. Parallèlement à cela, elle prépare un doctorat sur le thématique de l'innovation et de la Transformation organisationnelle.

Depuis plus de 6 ans, elle travaille au sein de l'entreprise Daimler. Shéhérazade s'est également enrichie de ses divers engagements associatifs, elle a par exemple, dans le cadre de son engagement de plus de 5 ans au sein du Conseil Parisien de la jeunesse, eu l'occasion de faire de la démocratie participative en étant associée aux politiques publiques parisiennes. Elle a été co-fondatrice du think-do-tank Design me a Planet mais aussi de la Youth Bank France. Aujourd'hui elle est active au sein d'En Marche, où elle est membre du premier Conseil national (en tant que représentante de la Société civile) et en charge du groupe thématique "Entreprise engagée et Innovation sociale" en binôme avec le député Roland Lescure.

<https://www.linkedin.com/in/sh%C3%A9h%C3%A9razade-benzerga-81990043/>



Geneviève Bouché : Chef d'entreprise, docteur en sciences des organisations (Dauphine). Sa formation : informatique - télécoms, économie, sociologie et [futurologie cybernétique](#) (préparation aux fonctions de commissaire au plan). Dès 1979, elle s'implique dans le développement du numérique en France dans le cadre universitaire puis au sein de France Télécom où elle pilote les projets « spéciaux ». Elle se trouve ainsi au cœur des luttes industrielles. Alors, elle crée un cabinet de stratégie dédiée au numérique. Le lien entre mutation sociétale et numérique l'a conduite à collaborer avec le conseil de l'ordre des experts comptables sur les indicateurs de richesse, le revenu de base et les monnaies intelligentes. Travaux qu'elle poursuit au sein de différents think tanks.

Koceila CHOUGAR : consultant et spécialiste en facilitation et intelligence collective. Il pratique depuis plus de 8 ans les approches de créativité en groupe pour faire émerger de nouveaux concepts auprès d'entreprises, d'associations, collectivités, associations artistiques, éco-citoyennes à la pointe de la transformation. Il pratique le coaching en communication interpersonnelle, afin de faciliter la participation de chacun aux actions collectives.

<https://www.linkedin.com/in/koceilachougar/>

André Dan

<https://www.linkedin.com/in/andredan/>
<https://www.andredan.com/>

Didier Debons

<https://www.linkedin.com/in/didier-debons/>
<https://www.use-together.com/fr/>

Claire Deflou-Caron

<https://www.linkedin.com/in/clairedefloucaron/>

Isabelle Delannoy : Ingénieur agronome, autrice, conférencière et conseillère spécialisée dans le développement durable et la nouvelle économie. Après avoir porté les enjeux écologiques dans les médias et écrit le film Home de Yann Arthus-Bertrand, elle s'est spécialisée sur les nouvelles logiques économiques et productives durables. Elle en propose une théorisation intégrative sous le nom de « l'économie symbiotique », publiée en Français en 2017, en Anglais (2020), et en Chinois (prévu 2020/2021), argumentant qu'une nouvelle ère économique est possible, régénérative de ses ressources, valorisant les économies locales et installant une symbiose entre les activités humaines et les équilibres écologiques planétaires. Elle est fondatrice de l'agence de développement économique Do Green, co-fondatrice du projet de Chaire partenariale



d'Économie Symbiotique des Territoires avec le CNAM, co-fondatrice d'Existence B, membre des Comités scientifiques du GeoParc Naturel Régional du Normandie-Maine, Conseil National de l'Ordre des Architectes, de Better We Better World, du conseil d'administration de la Fondation Mangroove ou la Musique au service de la Biodiversité, membre de l'Advisory Board et co-conceptrice de Common Earth, le programme pour une économie régénérative du Commonwealth.

<https://www.linkedin.com/in/isabelle-delannoy-pro-8337225/>

<http://dogreen.fr/>

Jean Pascal Derumier : un spécialiste du management des organisations et de l'innovation. Après avoir exercé son métier au sein de différentes directions de la SNCF, dont la direction Innovation&Recherche, il s'oriente vers l'accompagnement des territoires en transition avec la conviction que la société de demain se (re)construira à partir du bas. Il est fondateur de l'association *Innovation Citoyenne et Développement Durable* (ICDD), membre fondateur de l'Université des Biens Communs (UBC) et impliqué dans diverses autres associations et initiatives citoyennes.

<https://www.linkedin.com/in/jean-pascal-derumier-b6486b1a/>

Hamza Didaraly : MBA Essec et Insead, Président de A.I AMBASSADOR, a effectué une carrière internationale de dirigeant (CFO, COO et CEO) pendant plus de 20 ans dans différents secteurs (Défense, santé, Automobile, Commerce) dans des PME et grands groupes technologiques de pointes, avec un détour de 6 ans de direction hospitalière publique et privée, chercheur en Big Data Santé, et deux mandats d'administrateur d'une ONG Internationale. Hamza est le cofondateur du site d'acculturation IApourTous.com.

LinkedIn : <https://www.linkedin.com/in/hdidaraly/>

Site IA pour Tous : <http://iapourtous.com/>

Catherine Diemer : Accompagne des équipes de dirigeants de startups dans la mise en œuvre de partenariats. Membre du conseil d'administration de plusieurs sociétés dont LFAStudio. Spécialisée dans les Technologies de l'Information et les entreprises Innovantes. Secrétaire générale de l'association « Cree-Ton-Avenir », enseignante à Neoma Business School. Ingénieur de formation en numérique : <https://www.linkedin.com/in/cdiemer/>

Hicham El Maaroufi Elidrissi : Voilà 20 ans que j'évolue dans le domaine des technologies et de l'innovation, ayant débuté au tournant de ce millénaire, en 2000 par l'intelligence stratégique et économique avec cette énergique naïveté caractéristique du voyageur dont la curiosité, l'optimisme et la confiance dans l'avenir lui font entreprendre le tour du monde de sa vie sans que la destination finale ne soit véritablement source de préoccupation... La prochaine étape étant bien plus une source d'excitation et d'émerveillement lorsque l'on a 20 ans !

Depuis 2008 j'explore l'innovation sous toutes ses formes en ayant opéré un shift particulier en 2010 vers l'innovation sociétale. J'ai en outre initié à cette même époque une vaste



expérimentation de transformation sociétale en condition réelle. Un voyage qui cette fois allait se préoccuper plus de la destination finale et de son impact que de la prochaine escale.

Deux décennies au cours desquelles mes humbles expériences de vies, enrichies de multiples rencontres et de nombreuses réalisations, m'ont amené à mettre en perspective et en équation certains principes devenus depuis une inestimable source d'enseignement et de sagesse. Je les énoncerai de la manière suivante : "Ce que nous réussissions à gagner en puissance nous le perdions en pureté, ce que nous gagnions en pouvoir nous le perdions en honnêteté, ce que nous gagnions en connaissance nous le perdions en humilité et ce que nous gagnions en contrôle nous le perdions en liberté !".

<https://www.linkedin.com/in/elmaaroufi/>

Erik Emotte : Conseil en Management de l'Innovation. Directeur associé de l'agence conseil COmind, il a co-créé la méthode, COappli, de management collaboratif et digital.

Il est l'Animateur et Formateur de l'Association pour le Management de l'Innovation et travaille depuis 20 ans dans des start-ups et grands groupes du numérique.

<https://www.linkedin.com/in/erik-emotte/>

Sayah EL YATIM : développeur blockchain et co-fondateur de la FinTech retreeb, qui offre une solution de paiement innovante, solidaire et écoresponsable. Très attaché à la culture open-source et à ses innovations sociales et technologiques, il a pu entretenir sa passion pour la programmation au sein de plusieurs hackerspaces, du /tmp/lab parisien, au L@bX bordelais, en passant par la contribution à de nombreux projets libres. Il enseigne par ailleurs en école d'ingénieur l'algorithmique, la cryptologie et l'ingénierie logicielle.

<https://www.linkedin.com/in/sqyqh>

David Fayon : administrateur des postes et des télécoms, PhD, consultant en transformation digitale. Il est tombé dans la potion numérique étant petit (premier ordinateur en 1981, premier mél en 1989, première utilisation des réseaux sociaux en 1999, a vécu dans le Silicon Valley de 2014 à 2017). Il est acteur de la société numérique et membre de plusieurs associations œuvrant pour le développement des usages du numérique en France.

<https://www.linkedin.com/in/fayon>

www.davidfayon.fr

Stéphanie FLACHER : consultante, spécialiste de la transformation numérique et des nouveaux modèles économiques. Au cœur du réacteur d'une grande banque, elle s'est d'abord exercée à l'anticipation des risques, au diagnostic stratégique, au management opérationnel et au pilotage de transformations complexes. Elle accompagne désormais des FinTech dans le secteur de la Blockchain. Son expérience de terrain en finance, management, stratégie, complétée par la pratique du coaching de dirigeants et d'organisation, lui confère une vision et une capacité d'action transversale dans le domaine économique et social. Contributrice en prospective à *La Fabrique du Futur* et à l'Institut de l'Économie, elle est auteur



d'articles sur la transformation du secteur financier, l'économie numérique et la blockchain, dans la perspective de modèles inclusifs et distribués. <https://www.linkedin.com/in/sflacher>

Anthony Frémaux : Philosophe de formation, PhD, spécialiste d'ontologie, Anthony Frémaux a débuté sa recherche-action au sujet d'organisation du travail, de GPEC et d'Intelligence collective en 1993 au département Hypermédias de l'Université Paris 8 où il a assisté Pierre LEVY dans son cours au sujet des arbres de connaissances (AUTHIER, LEVY, 1992, 1998). Ensuite Anthony a rejoint la startup Trivium en tant que consultant formateur (7 ans) pour mettre en place des cartographies Web de compétences individuelles et collectives pour l'aide à la décision. Puis Anthony a soutenu une thèse en Sciences de l'Éducation en rapport à ces pratiques en référence à la socialanalyse et aux théories de la connaissance, dirigée par Alain D'IRIBARNE puis par Remi HESS. Ensuite il a assisté pendant 4 ans la Direction Générale d'une Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) pour mettre en place des dispositifs de GPEC collaborative dans le cadre de programmes européens. Aujourd'hui, Anthony, chercheur associé au Laboratoire Experice, est co-fondateur de Ligamen, société éditrice des Arbres des Talents, plateforme Web contributif d'aide à la reconnaissance, à la collaboration et à la décision.

<https://www.linkedin.com/in/anthonyfremaux/>

<https://www.ligamen.com/>

Dominique Garreau : Ingénieur, Docteur en Physique, expert BPI diagnostic croissance, Instructeur Fédéral de Karate-Do et Coach (Paris-II). Après des travaux de Recherche appliquée en Surveillance et Diagnostic au sein d'EDF, il a créé et présidé KURTOSIS Ingénierie, entreprise spécialisée en Traitement du Signal avant de participer comme Directeur Général au développement de LEA, leader mondial des filtres ADSL. Co-fondateur du LAN, laboratoire d'interopérabilité, il développe ensuite la branche chinoise de LEA à ShenZhen. Président de la société de Conseil EXELIXI Development, Dominique Garreau accompagne les Start-up et PME lors de leurs phases critiques de développement.

www.linkedin.com/in/dominique-garreau-5ab6382

Michel de Kemmeter

http://en.wikipedia.org/wiki/Michel_de_Kemmeter

<https://www.linkedin.com/in/michel-de-kemmeter/>

Chief Inspiration - Founder of [Wise Holding- Otherways](http://www.wiseholdings.com)

Affiliate Professor Vesalius College VUB

+32 475 266 555

extrapreneurs.org

www.wiseholdings.net

www.clubofbrussels.org

www.youtube.com/micheldekemmeter

http://en.wikipedia.org/wiki/Michel_de_Kemmeter

Nicholas Leck : citoyen Britannique en France depuis plus de 50 ans. Depuis 1995 il développe et consulte sur des systèmes et solutions de KM (Capitalisation des connaissances) à un niveau



international spécialisé en changement organisationnel et performance opérationnelle. Il a été un des experts dans le projet européen Rural-Inclusion et a créé le premier Living Lab accrédité par ENOLL dans les Caraïbes (CIMLAB) ainsi que 4 autres. Actuellement, il consulte et forme sur la gestion de projet, l'accompagnement au changement, l'innovation, la stratégie KM des organisations, la création et gestion des Living Labs en France et à l'étranger.

<https://www.linkedin.com/in/nicholas-leck/>

Marc Luyckx Ghisi : il a eu trois vies. Il a d'abord été prêtre catholique. Il a ensuite fait partie de la « Cellule de Prospective » de la Commission européenne, créée par Jacques Delors. Dans la troisième phase de sa vie il est auteur et conférencier. Il a été conseiller à Auroville pendant 8 ans.

<https://www.linkedin.com/in/marc-luyckx-5978256/>

Sandrine Maisano : diplômée de Neoma-ESC Rouen, formée au management général à l'ESCP et à la direction d'organisations sans but lucratif à l'Adema (École des Mines de Paris). Attentive aux jeunes générations, elle est actuellement conseillère en Stratégie de développement au sein de la fondation *La main à la pâte*. Engagée dans divers collectifs promoteurs de la transition, elle est notamment Secrétaire générale du *Comité 21* (acteur phare de la promotion de l'*Agenda 2030* en France) et administratrice et trésorière de *La Fabrique du Futur*. Elle accompagne le secteur des fondations dans sa transformation comme experte pour le *Centre Français des Fonds et Fondations* depuis 2014.

<https://www.linkedin.com/in/sandrine-maisano-france/>

Francis Massé : Président de MDN Consultants, Francis Massé est ancien élève de l'ENA et ancien secrétaire général de la DGAC. Conférencier et essayiste. Il est notamment concepteur et directeur pédagogique l'Université du transport aérien à l'ENAC, professeur référent « management » à l'ESAM (IGS) et membre du comité éditorial de la *Revue française d'administration publique de la Fonction publique (RFAP)*

www.linkedin.com/in/francis-massé-9376a822

Khoa Nguyen

<https://www.linkedin.com/in/khoa-nguyen-39a1855/>

<https://www.betterwebbetterworld.org/>

<http://www.o-vision-consultants.com/>

Christophe Pouilly : Entrepreneur, Christophe détient une triple expertise en Communication & Marketing ; Business Développement ; Transformation des entreprises. Co-fondateur ou associé de différentes structures allant de 20 (B2Btween) à 300 personnes (CRM Company Group), il est aujourd'hui Président de Work'Art Lab. Associé de *La Fabrique du Futur & Co*, il est particulièrement impliqué sur tous les enjeux et les modalités d'acquisition et de développement des talents du XXIème siècle.



<https://www.linkedin.com/in/christophepouilly/>
www.workartlab.com

Laurent Pradère : a partagé sa carrière entre des grands groupes et des environnements entrepreneuriaux (services B2B/conseil et technologie) : dirigeant de BU mondiale, VP vente et marketing. Il a conduit des projets internationaux de transformation et noué des partenariats et alliances avec des acteurs dans de nombreux secteurs (énergie, bâtiment et infrastructure, mobilité, éducation, santé, food, organismes publics et territoires).

Il a également cofondé une start-up, conseillé de nombreux entrepreneurs et intrapreneurs. Diplômé de l'EMBA Hec, Edhec et Droit des affaires européen, il est intervenant et consultant en école de commerce (transformation et enjeux du monde, international, digital), mentor carrière pour des étudiants.

Passionné d'innovation à impact et de transformation durable, Laurent est associé de *La Fabrique du Futur*. Il s'intéresse plus particulièrement aux enjeux liés au changement climatique et à l'économie régénérative (reforestation, ville durable, végétalisation et agriculture urbaines).

www.linkedin.com/in/laurentpradere

Frédéric Rémaud : Conseil en Design Management & Innovation de l'agence conseil FR. Directeur associé de l'agence conseil COmind, il a co-créé la méthode, COappli, de management collaboratif et digital. Il enseigne le management de l'innovation et l'entrepreneuriat à l'Université de Lille. Auparavant, il a été Directeur Général pendant 8 ans d'une startup et 10 ans responsable de l'innovation dans un groupe industriel.

<https://www.linkedin.com/in/frederic-remaud-7788b16/>

Mickaël Réault : Dirigeant fondateur de Sindup, Mickaël a tissé ces 15 dernières années un réseau de partenaires issus de l'innovation, la formation, l'intelligence économique, la veille et la prospective. Fondateur en 2016 du "Grand Rebond" dont l'objectif est de rendre accessible les innovations de rupture pour transformer les disruptions en opportunités, Mickaël est également l'organisateur depuis 2014 des rencontres Veille Connect organisées dans plusieurs pays afin de réunir les promoteurs de la veille et de l'information stratégique au sein des entreprises et administrations.

LinkedIn : <https://www.linkedin.com/in/mickaelreault/>

Twitter : <https://twitter.com/MickaelReault>

Plateforme Sindup pour entreprise : <https://fr.sindup.com/>

Observatoires pluridisciplinaires en libre accès : [Google Play](#) et [Apple Store](#)

Michel Saloff-Coste : Consultant, enseignant et chercheur, Michel Saloff-Coste nous fait découvrir les enjeux technologiques, économiques, sociaux et écologiques liés au passage de la "Société Industrielle" à la "Société de l'Information". Dans ce contexte, il facilite la démarche prospective et stratégique de grandes organisations publiques et privées mais aussi des entreprises de tailles intermédiaires et des start-ups. Depuis septembre 2014 il est Directeur de l'Institut International de Prospective sur les Écosystèmes Innovants dans le



cadre de l'Université Catholique de Lille et depuis juin 2018 Directeur de la Prospective de l'Institut Catholique de Lille.

<https://www.linkedin.com/in/michelsaloffcoste/>

<http://michelsaloffcoste.blogspot.com/>

Eric Seulliet : diplômé de HEC et de l'Institut d'Urbanisme de Paris, il est Président-fondateur du Think Tank *La Fabrique du Futur* et Président de la SAS *La Fabrique du Futur & Co*. Eric est par ailleurs expert auprès de l'Europe pour l'évaluation de propositions COST et il est engagé dans divers projets européens (Liverur). Actif au sein du réseau européen des Living Labs (ENoLL), il est régulièrement évaluateur de candidatures living labs et de papiers académiques. Il a été en 2012 co-fondateur de France Living Labs, l'association qui regroupe les living labs français. Il est membre du conseil d'administration du RRI (Réseau de Recherche sur l'Innovation). Eric Seulliet Eric est le co-auteur de plusieurs livres sur l'innovation et le management, et il écrit régulièrement pour Harvard Business Review France.

<https://www.linkedin.com/in/ericseulliet/>

Daniel Shavit

<https://www.linkedin.com/in/danielshavit/>

Sarah Tung

<https://www.linkedin.com/in/sarah-tung-287b8611a/>



D. Remerciements

Nous tenons à remercier pour leur soutien affirmé aux travaux et initiatives de *La Fabrique du Futur* :

- Bernard Charlès, Directeur Général de Dassault Systèmes
- Pierre Giorgini, Président-Recteur de l'Université Catholique de Lille

Nous remercions aussi :

- Philippe Pinault, CEO de Talkspirit pour la mise à disposition de la plateforme Talkspirit qui nous a aidé tout au long du projet à faciliter nos échanges et à organiser nos travaux.

Nous remercions bien sûr toute l'équipe des contributeurs, les animateurs des groupes de travail et en particulier Francis Massé qui a coordonné la rédaction du présent document et tenu la plume lui-même.



