

Synthèse AI - mardi 22 septembre 2026



Introduction - Nouvelles conquêtes, nouvelles frontières

Pour sa sixième édition, le Festival Think Forward s'ouvre à La Baule sur une conviction : dans un monde où les modèles économiques, technologiques et géopolitiques se transforment rapidement, le principal risque pourrait être celui de l'immobilisme. Entre intelligence artificielle, incertitudes politiques et nouvelles dynamiques entrepreneuriales, cette journée entend explorer les territoires qu'il reste à conquérir — collectivement, économiquement, mais aussi individuellement.

Franck Louvrier rappelle d'abord l'ancrage territorial du rendez-vous. Dans les Pays de la Loire et plus largement dans le Grand Ouest, la vitalité entrepreneuriale constitue selon lui l'un des moteurs de l'attractivité régionale. Il souligne notamment la situation de départements affichant un faible niveau de chômage et insiste sur le poids de la démographie dans les équilibres économiques à venir. À l'horizon 2050, affirme-t-il, la Loire-Atlantique et le Morbihan devraient compter parmi les rares départements français conservant une dynamique démographique positive. Qualité de vie, attractivité et capacité à entreprendre apparaissent ainsi étroitement liées.

Cette dynamique locale s'inscrit pourtant dans un environnement national beaucoup plus contraint. Franck Louvrier appelle à replacer l'entreprise, la création de valeur et l'emploi au centre du débat économique, dans un pays confronté à un niveau de dette publique qu'il juge préoccupant. Entreprises et puissance publique ne peuvent selon lui être pensées séparément : la santé de l'une conditionne celle de l'autre. Un constat qui conduit à interroger les modèles existants au moment même où les nouvelles technologies accélèrent leur transformation.

L'intelligence artificielle incarne particulièrement cette rupture. Franck Louvrier cite le tourisme, secteur dont il a la charge à l'échelle régionale : selon le chiffre avancé pendant son intervention, 50 % des touristes français auraient utilisé l'IA pour organiser leurs vacances cette année, contre une proportion quasiment inexistante l'année précédente. Une progression spectaculaire qui illustre la vitesse avec laquelle de nouveaux usages peuvent désormais bouleverser une activité.

Pour Olivier Lombard, cette accélération technologique constitue précisément l'un des trois grands fils rouges du Festival Think Forward 2026. L'IA sera interrogée dès l'ouverture du programme, avant de laisser place à des entrepreneurs venus témoigner de choix parfois hors normes et du courage nécessaire pour les assumer, puis à une lecture plus globale des bouleversements géopolitiques et économiques en cours. L'ambition est de

confronter prospective et expérience de terrain pour comprendre les transformations plutôt que les subir.

Cette révolution est déjà concrète dans l'événementiel. Olivier Lombard évoque notamment Event Voice, la plateforme d'intelligence artificielle propriétaire d'OPA Group utilisée pendant le festival pour assurer traduction et transcription en temps réel dans 55 langues. Au-delà de la performance technique, l'outil pose également la question de la souveraineté et de la protection des données, appelée à devenir centrale à mesure que l'IA pénètre les organisations.

Mais les « nouvelles frontières » du festival ne sont pas uniquement technologiques, économiques ou géographiques. Elles sont aussi intérieures. En annonçant l'expérience de mentalisme qui clôturera la journée, Olivier Lombard invite à questionner les limites que chacun s'impose et la part de déterminisme qui conditionne les comportements. Le courage, thème transversal de cette édition, devient alors autant la capacité d'un dirigeant à assumer ses décisions que celle d'un individu à dépasser ses propres frontières.

De la transformation des entreprises à celle des individus, le Festival Think Forward pose ainsi son cap : comprendre un monde en mouvement, accepter l'incertitude et continuer à avancer lorsque les repères habituels ne suffisent plus.

Notre prochaine grande conquête — Stéphane Mallard

Pour Stéphane Mallard, l'intelligence artificielle n'est déjà plus un simple outil de productivité. Elle ouvre un changement de civilisation susceptible de bouleverser notre rapport au travail, à la décision, à la connaissance et, à terme, à notre propre condition humaine. Sa thèse est radicale : après avoir repoussé de nombreuses frontières technologiques, l'humanité s'attaque désormais à la plus intime d'entre elles, celle de sa propre intelligence.

Le prospectiviste invite d'abord à reconsidérer ce que nous appelons intelligence. Les grands modèles d'IA fonctionnent notamment à partir de probabilités ; or, avance-t-il, notre cerveau procède lui aussi en permanence à des arbitrages probabilistes. De l'enfant qui construit progressivement sa compréhension du monde au dirigeant qui prend une décision stratégique, chacun affine au fil de son expérience un modèle mental lui permettant d'anticiper, de choisir et d'agir. L'IA viendrait ainsi moins reproduire artificiellement l'intelligence humaine que révéler certains des mécanismes sur lesquels celle-ci repose.

Les performances déjà observées dans la médecine, les mathématiques, la conception de semi-conducteurs ou encore la recherche scientifique constituent, selon lui, les premiers signes de ce basculement. Stéphane Mallard cite notamment AlphaFold et la prédiction de structures protéiques pour illustrer la capacité des algorithmes à accélérer considérablement la production de connaissances. Plus troublant encore : dans certains

domaines, les systèmes deviennent capables de proposer des solutions que leurs utilisateurs humains ne comprennent pas nécessairement. L'enjeu pourrait donc progressivement passer de notre capacité à utiliser l'IA à notre capacité à accepter de lui faire confiance.

Cette évolution concerne directement l'entreprise et ses dirigeants. Si une IA devient capable de challenger une décision stratégique avec davantage de données et de pertinence, quelle place conserver à l'intuition humaine ? Stéphane Mallard envisage ainsi des conseils d'administration hybrides, réunissant humains et intelligences artificielles, voire une délégation croissante de certaines décisions aux machines. Le phénomène toucherait également la vie quotidienne à travers des agents intelligents capables d'agir au nom de leur utilisateur : gérer une déclaration fiscale, organiser un voyage, surveiller sa santé, effectuer des achats ou coordonner d'autres agents spécialisés. L'assistant deviendrait progressivement un double numérique, suffisamment informé pour anticiper certains besoins et prendre en charge une part croissante de notre quotidien.

Derrière les gains de productivité se cache alors, selon Mallard, une transformation économique plus profonde : la réduction du coût d'opportunité. Chaque décision implique aujourd'hui de renoncer à d'autres possibilités, parfois meilleures. En analysant davantage d'options et de données que nous ne pouvons le faire, l'IA pourrait proposer des arbitrages plus performants et réduire le coût de nos « mauvaises » décisions. Chacun resterait libre du niveau de délégation accordé à son assistant, mais cette capacité poserait une question nouvelle : continuerons-nous à décider seuls lorsque nous saurons qu'une machine est potentiellement capable de mieux arbitrer ?

Pour les entreprises, cette démocratisation de l'intelligence redistribuerait également les avantages concurrentiels. Clients et concurrents disposeront des mêmes outils puissants. Il ne suffira donc plus de convaincre un consommateur : il faudra aussi être sélectionné par son assistant numérique, capable de comparer instantanément offres, prix et qualité. Dans cette économie où les barrières à l'entrée diminuent, Mallard voit deux réponses : accélérer en adoptant continuellement les outils les plus performants et monter sans cesse en qualité. Il anticipe ainsi une généralisation de « l'hyper premium », où l'excellence autrefois réservée à quelques marchés deviendrait progressivement un standard.

L'IA pourrait simultanément réconcilier personnalisation et industrialisation. Là où l'ère industrielle a fait baisser les coûts en standardisant la production, les algorithmes permettraient de produire du sur-mesure à grande échelle : services, communication, conseil ou produits adaptés à chaque individu pour un coût marginal toujours plus faible. Cette dynamique conduirait, dans la vision défendue par Stéphane Mallard, à une économie où expertise, production et intelligence deviendraient progressivement des commodités. Dès lors, la valeur se déplacerait vers ce qui demeure réellement rare : certains actifs physiques, des œuvres uniques, des emplacements exceptionnels ou encore l'accès à des réseaux humains privilégiés.

Et cette première révolution ne serait qu'un début. Après les agents numériques viendraient les robots humanoïdes, capables d'apprendre des compétences puis de les exécuter dans le monde physique. Mallard imagine leur diffusion selon une logique comparable à celle du smartphone : des robots domestiques auxquels il serait possible d'ajouter de nouvelles aptitudes, de l'entretien de la maison à des activités sportives ou d'assistance.

Plus loin encore se dessinent l'intelligence artificielle générale puis la super intelligence. Le prospectiviste envisage des systèmes capables de dépasser les capacités humaines dans un nombre croissant de domaines et évoque également, avec toutes les incertitudes scientifiques qui entourent aujourd'hui cette hypothèse, l'émergence possible d'une forme de conscience artificielle. Une perspective qui constituerait une profonde blessure narcissique pour l'humanité : accepter de ne plus être l'entité la plus intelligente de la planète.

La dernière frontière évoquée est biologique. Recherche contre les maladies, reprogrammation cellulaire, vieillissement : Stéphane Mallard voit dans la convergence de l'IA et des biotechnologies la possibilité de s'attaquer aux mécanismes fondamentaux du vivant. Il cite les recherches sur le rajeunissement cellulaire pour illustrer une ambition désormais assumée par certains acteurs technologiques : considérer le vieillissement lui-même comme un problème susceptible d'être traité par l'ingénierie.

Reste une variable déterminante : la vitesse. Selon Mallard, notre difficulté consiste à raisonner linéairement face à une innovation qu'il décrit comme exponentielle. Des avancées qui semblent appartenir à plusieurs décennies pourraient ainsi survenir beaucoup plus rapidement que prévu. Robots humanoïdes, découvertes scientifiques accélérées, médecine transformée, agents autonomes ou nouvelles formes d'intelligence : son intervention ne cherche donc pas tant à prédire précisément leur calendrier qu'à préparer les dirigeants à un monde dans lequel les limites considérées hier comme intangibles pourraient tomber les unes après les autres.

Face à cette accélération, enthousiasme et inquiétude peuvent coexister. Mais pour Stéphane Mallard, une chose est acquise : la prochaine grande conquête ne se jouera pas seulement dans de nouveaux territoires. Elle consistera à redéfinir ce que l'intelligence humaine conserve de spécifique lorsque l'intelligence elle-même devient abondante, accessible et potentiellement supérieure à la nôtre.

Les nouveaux territoires — Philippe Dessertine

Crises géopolitiques, inflation, dette, intelligence artificielle et dérèglement climatique dessinent une nouvelle carte de l'économie mondiale. Pour Philippe Dessertine, économiste et professeur à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, les entreprises européennes disposent des ressources nécessaires pour y trouver leur place. À condition

de comprendre où se créera demain la valeur et d'accepter de réorienter massivement l'investissement vers ces nouveaux territoires.

Premier constat : la géographie est redevenue une donnée économique incontournable. Des détroits d'Ormuz et de Bab-el-Mandeb aux infrastructures énergétiques russes, des territoires qui pouvaient sembler lointains entraînent désormais des conséquences directes sur le quotidien des Européens. Une perturbation des flux énergétiques se répercute sur le prix du carburant, puis sur le transport, l'agriculture, l'alimentation, le chauffage et, finalement, le pouvoir d'achat. Dans une économie profondément interconnectée, l'idée d'une souveraineté synonyme de repli trouve rapidement ses limites.

Pour les entreprises, cette instabilité appelle d'abord à la prudence. Philippe Dessertine alerte sur le risque d'une nouvelle boucle inflationniste : augmentation de l'énergie et des matières premières, pression sur le pouvoir d'achat, hausse des rémunérations puis répercussion sur les prix. Dans un contexte de ralentissement économique, il appelle les dirigeants à surveiller deux indicateurs essentiels : leurs marges et leur trésorerie. Casser ses prix pour conquérir un marché peut devenir dangereux si les coûts continuent d'augmenter. Et face à une éventuelle contraction du crédit, sécuriser suffisamment tôt ses besoins de financement peut devenir déterminant.

Car inflation et investissement entretiennent une relation étroite. Lorsque les prix augmentent durablement, la confiance dans la valeur future de la monnaie s'érode. Les investisseurs cherchent alors des refuges plutôt que de financer des projets de long terme. Pour contenir ce phénomène, les banques centrales augmentent leurs taux, rendant à leur tour le financement plus coûteux et éliminant les projets les moins rentables. Un mécanisme particulièrement sensible pour la France compte tenu du niveau de sa dette publique et de l'augmentation rapide de sa charge d'intérêts.

Mais pour Philippe Dessertine, la réponse ne peut précisément pas consister à arrêter d'investir. Il convoque Christophe Colomb et le financement de son expédition par Isabelle de Castille : dans une période financièrement difficile, renoncer à quelques navires aurait aussi signifié renoncer à plusieurs siècles de nouvelles perspectives économiques pour l'Espagne. La question n'est donc pas seulement de savoir combien coûte l'argent, mais quels investissements sont suffisamment stratégiques pour créer la richesse de demain.

Sur ce terrain, la France présente selon lui un paradoxe : un État fortement endetté dans un pays qui reste extrêmement riche. Il souligne à la fois le niveau élevé des prélèvements publics et l'importance de l'épargne privée financière française, qu'il chiffre à 6 500 milliards d'euros. Le problème serait donc moins l'absence de capitaux que leur orientation : une part trop importante de cette richesse continue, selon lui, à financer les structures et dépenses héritées du passé plutôt que les activités capables de produire la croissance future.

L'Europe disposerait elle aussi d'atouts considérables. Malgré le poids économique de la guerre en Ukraine, Philippe Dessertine rappelle sa puissance d'épargne, ses universités, ses compétences, ses infrastructures et ses ressources. La reconstruction future de l'Ukraine et, à plus long terme, la recomposition des relations économiques avec l'Est pourraient ouvrir un nouveau cycle d'investissements massif. À ses yeux, le continent bénéficie également d'un avantage géographique sous-estimé : ses connexions terrestres avec l'Asie et, demain, avec une Afrique appelée à prendre une place croissante dans l'économie mondiale. Alors que les routes maritimes ont révélé leur vulnérabilité à plusieurs reprises, ces corridors terrestres pourraient devenir des infrastructures stratégiques majeures.

Reste à savoir vers quoi orienter les capitaux. Pour Dessertine, une réponse s'impose : la technologie, et en premier lieu l'intelligence artificielle. La progression spectaculaire de la valorisation d'entreprises comme Nvidia illustre à ses yeux un déplacement historique de la création de valeur. Conception des puces, fabrication des semi-conducteurs, IA et usages numériques forment désormais une nouvelle chaîne industrielle dont les entreprises européennes sont largement absentes.

Le problème n'est pourtant pas celui des compétences. L'Europe dispose de chercheurs, d'ingénieurs et de capitaux. Elle peine davantage à transformer cette matière première intellectuelle et financière en entreprises mondiales. Une partie de l'épargne européenne finance ainsi la croissance technologique américaine plutôt que celle du continent. La question devient dès lors stratégique : comment mobiliser les ressources existantes pour créer les champions de demain plutôt que financer ceux des autres ?

À cette révolution technologique s'ajoute celle du climat. Et Philippe Dessertine propose ici une autre manière de mesurer la création de valeur. Une vigne située dans une zone exposée aux incendies, par exemple, ne doit plus seulement être évaluée à partir du vin qu'elle produit : si elle constitue également un coupe-feu efficace, elle protège des actifs et possède à ce titre une valeur économique supplémentaire. Le raisonnement quitte alors le seul compte de résultat pour intégrer le bilan, les actifs créés et les risques évités.

Cette nouvelle économie exige cependant de mesurer précisément ces effets. La donnée devient le lien entre transition climatique, investissement et intelligence artificielle : elle permet de démontrer qu'un actif protège, préserve ou crée effectivement de la valeur, tandis que l'IA offre les capacités nécessaires pour traiter ces volumes d'informations. La transition climatique cesse alors d'être envisagée uniquement comme un coût pour devenir elle-même un territoire d'investissement.

Ce changement de perspective concerne aussi le financement de long terme. Pour mobiliser une épargne destinée à produire de la valeur dans plusieurs décennies — notamment pour les retraites —, il faut pouvoir l'investir dans des actifs capables de conserver ou d'accroître leur valeur malgré les transformations économiques et climatiques. Philippe Dessertine invite ainsi à repenser la représentation même de la richesse, encore trop largement associée en Europe aux revenus et aux résultats

immédiats, au détriment de la valeur des actifs matériels et immatériels créés pour l'avenir.

Malgré un diagnostic sévère sur la situation économique et financière immédiate, le message final se veut résolument optimiste. La France et l'Europe ne manquent ni de capitaux, ni de talents, ni de positions géographiques favorables. Elles se trouvent face à une nouvelle phase de croissance, nourrie par la technologie, la donnée, les transformations climatiques et une recomposition des échanges mondiaux.

Pour Philippe Dessertine, l'enjeu n'est donc plus de savoir si ces nouveaux territoires économiques vont émerger. Il est de décider si l'Europe utilisera sa richesse pour les conquérir — ou continuera à financer ceux d'hier.

Repenser ses modèles

Comment transformer son modèle lorsque la technologie évolue plus vite que les organisations ? Entre intelligence artificielle, industrie et enseignement supérieur, cette séquence confronte trois expériences très différentes mais un même impératif : ne pas subir la transformation, tout en préservant la capacité humaine à comprendre, décider et donner du sens.

Pour Patrick Le Callet, professeur à Nantes Université et membre de l'Institut universitaire de France, le débat sur l'intelligence artificielle ne peut d'abord être dissocié des rapports de force géopolitiques. Les restrictions technologiques imposées à la Chine, notamment dans le domaine des semi-conducteurs, peuvent paradoxalement accélérer le développement de solutions souveraines chinoises. Entre États-Unis et Chine, l'Europe dispose de chercheurs, d'entreprises technologiques et de compétences de premier plan, mais peine encore à les fédérer et à mobiliser les investissements nécessaires pour construire sa propre trajectoire.

La prochaine rupture pourrait être celle de l'IA « incarnée » ou « physique ». Après avoir absorbé une immense quantité de textes, d'images, de sons et de vidéos disponibles sur Internet, les modèles commencent à rencontrer le monde réel à travers la robotique, les véhicules autonomes, les drones ou les systèmes de vision. Ils ne se contentent plus d'interpréter des données : ils peuvent progressivement percevoir leur environnement et y agir.

Ce basculement change aussi la nature de la donnée stratégique. Patrick Le Callet souligne notamment l'importance des infrastructures chinoises capables de collecter massivement des informations issues du réel. Des dispositifs souvent analysés sous le seul angle de la surveillance peuvent également constituer, selon lui, une gigantesque infrastructure d'apprentissage, permettant aux systèmes d'accéder aux situations complexes et aux cas rares que les bases de données classiques ne contiennent pas.

Face à ces transformations, la peur ne doit pas devenir un prétexte à l'inaction. Pour Patrick Le Callet, le danger serait précisément de laisser d'autres acteurs expérimenter, apprendre et définir seuls les futurs usages avant de vouloir en discuter la gouvernance. Les entreprises doivent donc s'approprier l'IA, non comme un simple outil informatique auquel demander un retour sur investissement immédiat, mais comme une nouvelle infrastructure cognitive et culturelle appelée à traverser toute l'organisation.

Cette appropriation comporte cependant une contrepartie : chaque tâche confiée à une machine peut aussi transférer une partie de l'expertise humaine qui lui était associée. À mesure que les systèmes apprennent de nos productions et de nos interactions, la question n'est plus seulement celle de la souveraineté technologique, mais également celle de la souveraineté culturelle. Une culture insuffisamment représentée dans les données d'apprentissage risque progressivement de devenir invisible dans les modèles. Pour Patrick Le Callet, il ne suffit donc plus de défendre un « droit à être » : il faut aussi penser un « droit à être appris ».

L'entreprise doit parallèlement surveiller ce qu'il appelle sa « dette psychologique » vis-à-vis de l'IA : isolement des collaborateurs, délégation excessive de certaines facultés intellectuelles, perte de compréhension ou de maîtrise des outils. Car si l'intelligence artificielle devient abondante, une autre ressource pourrait devenir beaucoup plus précieuse : l'intelligence humaine capable de jugement, d'esprit critique et de créativité.

Cette nécessité de préserver l'humain trouve un écho concret dans le redressement de MPO International. Lorsque Stanislas Renard rejoint cette entreprise industrielle familiale alors en redressement judiciaire, il découvre une organisation traversée par le doute, confrontée à des difficultés commerciales et opérationnelles et marquée par des silos internes.

Sa transformation commence par deux principes simples : remettre le client au centre et restaurer la transparence. Les réunions de pilotage quittent les bureaux pour se tenir directement au milieu des lignes de production, visibles et ouvertes aux collaborateurs. Derrière ce changement apparemment modeste se joue une transformation culturelle : rapprocher la direction du terrain, décroïsonner l'organisation et reconstruire progressivement un collectif.

Pour définir la stratégie de rebond, Stanislas Renard choisit également de revenir directement à la source de la valeur : le client. Face à la chute des volumes provenant notamment du marché américain, il se rend seul chez Universal à Los Angeles pour comprendre ce que l'entreprise pourrait encore apporter à son client. Avant de construire une stratégie, il cherche à vérifier qu'un besoin existe réellement. Cette écoute lui permet de revenir avec une conviction suffisamment forte pour engager ensuite les équipes autour d'un cap commun.

Le redressement repose alors sur une séquence claire : fixer quelques priorités, restaurer la confiance des clients, récupérer des volumes puis améliorer l'efficacité et la rentabilité. Une première étape importante a été franchie avec la sortie de la procédure

judiciaire, mais Stanislas Renard insiste sur la fragilité persistante de la situation et sur la nécessité de maintenir l'effort dans la durée. Dans un contexte économique incertain, marges, trésorerie et visibilité restent des préoccupations quotidiennes.

Son témoignage met également en lumière la solitude du dirigeant. Porter un collectif suppose de donner confiance même lorsque soi-même on doute. L'antidote réside dans la capacité à s'appuyer à la fois sur ses équipes et sur un réseau extérieur de confiance avec lequel partager plus librement interrogations et difficultés. Repenser un modèle n'est donc pas seulement une opération stratégique ou financière : c'est aussi une aventure humaine.

L'expérience d'Albert School pose la même question depuis l'autre extrémité : non plus redresser un modèle historique, mais en créer un nouveau. Son point de départ est un constat sur l'enseignement supérieur : de nombreux jeunes commencent leurs études sans savoir précisément quel métier ils souhaitent exercer, alors même que les compétences attendues par les entreprises évoluent rapidement.

L'école fait donc le pari de rapprocher business, technologie et data, plutôt que de maintenir une séparation stricte entre formations d'ingénieurs et formations commerciales. Les étudiants travaillent notamment sur des problématiques réelles confiées par des entreprises, analysent leurs données puis présentent leurs recommandations devant leurs représentants. L'objectif est moins d'accumuler des connaissances que d'apprendre à résoudre des problèmes et à mobiliser les bons outils pour produire de la valeur.

L'arrivée de l'intelligence artificielle renforce cette philosophie mais oblige également à repenser l'évaluation. Un étudiant peut, par exemple, utiliser librement ChatGPT, Claude ou d'autres modèles pour traiter une première partie d'un problème complexe, avant d'être interrogé sur les choix proposés par l'algorithme : pourquoi cette recommandation ? Pourquoi ce modèle ? Quels raisonnements permettent de la défendre ? L'enjeu n'est plus d'empêcher l'usage de l'IA, mais de vérifier que l'étudiant reste maître de ce qu'elle produit.

Cette approche résume finalement le fil rouge de toute la séquence. L'IA permet de réaliser beaucoup plus rapidement ce qui exigeait hier des semaines de travail et ouvre un formidable espace d'ambition. Mais cette puissance exige en retour davantage de vigilance et d'humilité. Utiliser la machine ne doit pas signifier lui déléguer son apprentissage, son jugement ou sa responsabilité.

Qu'il s'agisse d'un chercheur observant la compétition technologique mondiale, d'un industriel reconstruisant une entreprise de 70 ans ou d'une école imaginant de nouvelles méthodes pédagogiques, repenser son modèle conduit ainsi au même point : la technologie accélère la transformation, mais ce sont encore la culture, le collectif, la capacité de jugement et le sens donné à l'action qui permettent de la conduire.

Osons !

Et si le risque n'était pas d'aller trop loin, mais de rester immobile ? À travers trois trajectoires très différentes, Anouk Grevin, Sébastien Musset et Olivier Biancarelli interrogent ce qui permet de franchir une frontière : faire confiance lorsque le réflexe serait de contrôler, changer de vie malgré le confort d'une carrière établie ou transformer un modèle économique plutôt que protéger l'existant.

Maître de conférences en management à Nantes Université, Anouk Grevin ouvre une première frontière, moins visible : celle du « don au travail ». Depuis quinze ans, ses recherches explorent tout ce que les collaborateurs apportent à leur organisation au-delà de ce qui est formellement prévu par leur contrat. Initiatives, coups de main, attention portée aux autres, engagement supplémentaire : ces contributions apparaissent rarement dans les indicateurs de performance, alors qu'elles participent directement au fonctionnement du collectif.

La meilleure démonstration est selon elle la grève du zèle : lorsque chacun se contente strictement de ce qui figure sur sa fiche de poste, l'organisation se grippe. Le don n'est donc ni de la philanthropie ni un supplément de bien-être au travail, mais l'un des ressorts invisibles de la coopération et de la performance.

Ses recherches mettent surtout en évidence une difficulté : le don existe déjà massivement dans les entreprises, mais celles-ci ne savent pas toujours le recevoir. Or le mécanisme repose sur une dynamique de réciprocité : donner, recevoir, redonner. Un geste qui n'est ni vu ni reconnu finit par s'éteindre, avec le risque de voir les collaborateurs se désengager silencieusement. D'où une recommandation volontairement simple : identifier précisément ce qu'une personne a apporté au-delà de ce qui lui était demandé et le lui dire. Non pas remercier abstraitement « l'équipe », mais reconnaître le geste et celui qui l'a accompli.

Cette logique prend une importance particulière à l'heure de l'intelligence artificielle. Le travail engage une part de soi ; lorsqu'une technologie semble pouvoir effacer brutalement ce qui a été construit, c'est aussi la personne qui peut se sentir niée. Conduire la transformation technologique tout en maltraitant le travail serait donc contradictoire, estime Anouk Grevin : les entreprises ont précisément besoin de l'engagement et de la confiance de leurs équipes pour réussir ces mutations.

Une conviction que partage Sébastien Musset. Ancien dirigeant dans la banque et les assurances, il a quitté à 41 ans une trajectoire professionnelle établie pour reprendre un parc animalier en liquidation judiciaire, devenu depuis Les Terres de Nataé. À la reprise, douze personnes composent l'équipe ; elles sont désormais plus d'une centaine. Pour lui, ce développement n'aurait pas été possible si chacun s'était limité à son périmètre formel. Processus, organisation et fiches de poste constituent le cadre, mais le supplément d'engagement des collaborateurs agit comme « l'huile » qui permet à toutes les pièces de fonctionner ensemble.

Son parcours illustre également une autre forme d'audace : celle de la bifurcation. Sébastien Musset ne décrit pas sa reconversion comme une rupture soudaine, mais comme l'aboutissement d'une succession d'expériences, de déceptions et de questionnements. Formé dans une logique de réussite académique et professionnelle, il explique avoir progressivement ressenti les limites de modèles où jeux de pouvoir et trajectoires individuelles pouvaient finir par prendre le pas sur les clients, les équipes et le sens du projet.

Une expérience difficile du Covid agit notamment comme un accélérateur de réflexion. Sa passion ancienne pour le vivant finit alors par rejoindre son parcours professionnel. Décider signifie aussi renoncer, rappelle-t-il : accepter une nouvelle trajectoire suppose de quitter la sécurité de celle que l'on connaît.

C'est précisément dans cet espace que l'humain conserve, à ses yeux, quelque chose de difficilement modélisable. Un double numérique parfaitement rationnel lui aurait peut-être déconseillé de reprendre une structure en liquidation dans un secteur qu'il connaissait peu. Il revendique au contraire cette capacité humaine à accepter une part de folie, d'intuition et de risque : se lancer parce qu'un projet fait sens avant même de pouvoir démontrer qu'il réussira.

Cette prise de risque nourrit désormais une ambition plus large. Les Terres de Nataé participent à des programmes de conservation d'espèces menacées et Sébastien Musset souhaite étendre le modèle : agrandissement du parc, possibles acquisitions d'autres établissements et développement de partenariats internationaux, notamment autour de sanctuaires en Afrique. L'objectif est de créer davantage de continuité entre la conservation des espèces hors de leur milieu naturel et leur protection sur le terrain.

Olivier Biancarelli incarne une troisième trajectoire. Du corps préfectoral à l'Élysée, puis d'Engie au groupe familial Giboire, son parcours pourrait sembler fait de ruptures successives. Il y voit pourtant un fil rouge : les territoires. Administration, politique, énergie, immobilier et aménagement ont chaque fois consisté, sous des formes différentes, à accompagner leur transformation.

Ces changements ont supposé de quitter des environnements dont il maîtrisait les codes pour en apprendre de nouveaux. Olivier Biancarelli revendique ainsi la place de l'intuition, tout en la définissant moins comme un phénomène mystérieux que comme la synthèse parfois inconsciente des expériences accumulées. Observer les signaux faibles permet alors de prendre un temps d'avance — à condition d'accepter la possibilité de se tromper.

Cette capacité devient déterminante dans ce qu'il décrit comme une « permacrise ». Pour le secteur immobilier notamment, attendre un retour durable à la normale n'aurait plus vraiment de sens : crises économiques, climatiques ou géopolitiques se succèdent et imposent d'apprendre à décider dans l'instabilité. Sa méthode consiste donc à distinguer deux temporalités : prendre suffisamment de temps pour élaborer une stratégie et comprendre l'environnement, puis exécuter rapidement et collectivement une fois la décision prise.

Cette transformation est également visible dans l'évolution du groupe Giboire. L'ambition n'est plus uniquement de construire un immeuble puis de quitter le territoire, mais d'y rester en développant des activités capables de créer une présence économique durable. À La Baule, le groupe associe ainsi immobilier, hôtellerie, restauration, bien-être et espaces de séminaire dans un même écosystème. Pour Olivier Biancarelli, cette présence de long terme renforce aussi la relation de confiance avec les collectivités : l'acteur qui aménage reste ensuite présent pour exploiter, employer et assumer les conséquences de ses choix.

Les trois expériences convergent ainsi vers une même conception de l'audace. Oser ne signifie pas agir sans cadre ni réflexion. C'est accepter qu'une décision importante comporte toujours une part que ni les indicateurs, ni les procédures, ni demain les algorithmes ne pourront totalement sécuriser.

Reconnaître ce que donnent réellement les collaborateurs, quitter une trajectoire devenue trop confortable ou transformer profondément une entreprise supposent alors un même mouvement : faire suffisamment confiance aux autres, à son expérience et à ses convictions pour avancer sans disposer de toutes les garanties.

Change – Le Talk Baker Tilly

Changer un modèle ne signifie pas nécessairement rompre avec ce qui existait auparavant. Cela peut consister à porter un autre regard sur les compétences, élargir la responsabilité de l'entreprise, préparer une transmission plusieurs années à l'avance ou demander de l'aide avant que les difficultés ne deviennent critiques. Réunis par Baker Tilly Strego, Alexandra Guillou, Yann Rolland, Carine Chesneau et François Mercier défendent ainsi quatre formes d'anticipation, avec une même conviction : plus une transformation est préparée tôt, plus l'entreprise conserve la maîtrise de son avenir.

Chez ASI Prod, Alexandra Guillou invite d'abord à déplacer le regard porté sur le handicap. Cette entreprise adaptée d'environ 370 collaborateurs emploie près de 75 % de personnes en situation de handicap, bien au-delà du minimum de 55 % associé à ce modèle. Mais sa singularité ne modifie pas ses impératifs économiques : qualité, productivité, satisfaction des donneurs d'ordres et rentabilité restent au cœur de son activité de sous-traitance industrielle.

Cette réalité conduit l'entreprise à repenser le recrutement. CV et lettre de motivation passent au second plan au profit d'exercices directement liés aux missions à réaliser. L'objectif est moins d'évaluer la capacité d'un candidat à se présenter que d'identifier concrètement ses habiletés. Certaines personnes seront plus rapides, d'autres particulièrement performantes dans le contrôle qualité ; la diversité des capacités permet de construire des équipes complémentaires et d'adapter les postes aux personnes.

Alexandra Guillou résume ce changement de perspective à travers le parcours d'une collaboratrice qui lui confiera plus tard qu'auparavant, lorsqu'elle entrait dans une pièce, elle avait le sentiment que son handicap « entrait avant elle ». Chez ASI Prod, elle retrouve progressivement confiance, développe ses compétences puis devient tutrice pour accompagner de nouveaux arrivants. Son handicap, lui, n'a pas changé : c'est le regard porté sur elle qui a évolué. L'inclusion devient alors moins une politique périphérique qu'une autre manière d'identifier et de développer les compétences.

Avec Yann Rolland, ancien dirigeant devenu fondateur du fonds de dotation Superbloom, la transformation concerne la frontière entre performance économique et engagement sociétal. Son principe reste clair : une entreprise ne peut renoncer à la rentabilité. Mais elle peut simultanément assumer une responsabilité plus large et considérer les enjeux sociaux ou environnementaux non comme de simples contraintes, mais comme des espaces d'innovation et d'anticipation.

Cette ouverture aurait même, selon lui, une vertu économique. Travailler avec des associations et des entrepreneurs sociaux confrontés à des problématiques complexes expose les dirigeants à d'autres réalités et à d'autres manières de résoudre des problèmes. Cela peut les rendre plus attentifs aux évolutions de la société et aux signaux faibles susceptibles, demain, d'affecter leur propre activité. Il ne s'agit donc pas de demander à l'entreprise de se substituer à la puissance publique, mais d'inciter chaque dirigeant à prendre sa part dans son champ de compétences.

Yann Rolland a poussé cette logique plus loin au moment de transmettre son entreprise, en consacrant 40 % de son patrimoine entrepreneurial à Superbloom. Il insiste néanmoins sur le fait que cette démarche n'a rien d'un sacrifice : elle a été réalisée après avoir sécurisé sa situation et celle de sa famille. Son retour d'expérience l'amène même à considérer qu'un engagement philanthropique peut commencer bien avant la transmission, progressivement et parallèlement à la vie de l'entreprise.

Superbloom remplit aujourd'hui un double rôle. Le fonds demeure actionnaire de l'entreprise transmise afin de contribuer à préserver dans la durée l'équilibre de son capital, tout en finançant une vingtaine d'associations en Loire-Atlantique. Les priorités philanthropiques, définies avec sa femme et ses enfants, se concentrent notamment sur l'éducation dès le plus jeune âge et le développement de compétences psychosociales telles que l'écoute, l'estime de soi, le respect de soi et des autres.

La transmission constitue précisément une autre forme d'anticipation, illustrée par Carine Chesneau, quatrième génération à la tête du groupe familial Lambert. Son père engage la réflexion bien avant ses 60 ans, alors qu'elle travaille déjà dans l'entreprise. Mais l'existence d'un héritier potentiel ne suffit pas : la première question consiste à savoir si celui-ci porte réellement un projet pour l'entreprise.

Une transmission familiale reste en effet une opération entrepreneuriale à part entière. Elle suppose une valorisation, une structuration juridique et fiscale et l'intervention coordonnée d'experts-comptables, avocats, notaires et conseils spécialisés. Anticiper

permet surtout de ne pas réduire la transmission à une transaction patrimoniale. Il faut également préparer l'organisation : rendre l'entreprise moins dépendante du dirigeant sortant, constituer une équipe autour du repreneur et permettre à celui qui transmet de construire son propre « après ».

Carine Chesneau revendique également le droit du successeur à être différent. Reprendre une entreprise familiale ne signifie pas reproduire le management de la génération précédente. Elle explique avoir développé son propre réseau de dirigeants, notamment au sein du CJD, pour confronter ses pratiques et rapporter de nouvelles idées dans l'entreprise. Transformer n'est pas renier l'histoire : c'est adapter l'entreprise à son époque tout en préservant ses fondamentaux.

Cette logique vaut déjà pour la génération suivante. Si l'un de ses enfants devait un jour reprendre le groupe, Carine Chesneau souhaite que cela reste un choix, jamais une obligation familiale. La cinquième génération devra, elle aussi, porter son propre projet entrepreneurial.

Avec François Mercier, administrateur judiciaire, l'anticipation prend une dimension plus urgente. La restructuration reste encore trop souvent perçue en France comme la reconnaissance d'un échec, alors qu'elle devrait aussi être considérée comme un outil de gestion permettant de préserver une entreprise lorsqu'elle commence à se fragiliser. Le principal danger n'est pas de demander de l'aide trop tôt, insiste-t-il, mais de le faire trop tard.

Son premier indicateur est sans ambiguïté : la trésorerie. « Le chiffre d'affaires flatte, le résultat rassure, mais seule la trésorerie traduit la réalité », résume-t-il. Pour conserver une capacité d'action, le dirigeant doit donc développer une véritable culture du cash, avec notamment un suivi prévisionnel de trésorerie sur douze à seize semaines.

Lorsque les premiers signes de sous-performance apparaissent, des solutions amiables et confidentielles permettent de restructurer l'endettement et de retrouver de la flexibilité sans nécessairement exposer publiquement les difficultés de l'entreprise. Si la situation l'exige, des procédures judiciaires peuvent ensuite fournir un levier plus puissant. Dans les deux cas, l'efficacité dépend largement du moment auquel le diagnostic est posé et de la capacité du dirigeant à s'entourer.

Inclusion, philanthropie, transmission ou restructuration semblent relever de problématiques très différentes. Pourtant, les quatre témoignages convergent : la transformation devient plus difficile lorsqu'elle est repoussée jusqu'au moment où elle n'est plus un choix.

Changer de regard sur les compétences avant de manquer de talents, élargir son engagement avant que les mutations sociales ne s'imposent, préparer la génération suivante avant le départ du dirigeant ou surveiller sa trésorerie avant la crise : dans chacun de ces cas, anticiper permet de transformer une contrainte potentielle en décision stratégique.

Les territoires invisibles

Certaines des transformations les plus décisives se jouent dans des territoires que l'on ne voit pas encore. La parole des nouvelles générations, les millions de données qui circulent derrière une infrastructure énergétique ou le savoir tacite accumulé dans une entreprise échappent souvent aux représentations traditionnelles de la valeur. Cette séquence invite précisément à les rendre visibles pour mieux préparer l'avenir.

En ouverture vidéo, Sarah El Haïry propose de commencer par un territoire souvent insuffisamment considéré : l'enfance et la jeunesse. Penser les nouvelles frontières ne peut, selon elle, se limiter à la technologie ou à l'intelligence artificielle. Cela suppose aussi d'interroger nos habitudes, nos certitudes et la manière dont les adultes considèrent les nouvelles générations.

Les enfants et les jeunes portent un regard moins figé sur le monde et peuvent remettre en question ce que leurs aînés ont fini par considérer comme évident. Encore faut-il que leur parole ne soit pas simplement sollicitée à des fins symboliques. Sarah El Haïry appelle ainsi à passer d'une logique de transmission descendante à une logique d'écoute et de co-construction, dans laquelle la jeunesse devient réellement actrice des décisions qui façonneront son avenir.

Cette évolution devient d'autant plus nécessaire que le numérique, les algorithmes et l'intelligence artificielle transforment rapidement les usages et l'accès à l'information. L'objectif ne doit pas être de maintenir les jeunes à distance de ces technologies, mais de leur donner les moyens d'y évoluer avec discernement, autonomie et esprit critique. L'inversion partielle de la courbe des savoirs oblige aussi les adultes et les institutions à accepter qu'ils puissent apprendre des nouvelles générations.

Avec Noura Riahi, data scientist à la Digital Factory de TotalEnergies, le territoire invisible change de nature. L'énergie est tangible : une station-service, une éolienne ou une installation industrielle se voient. Mais derrière ces infrastructures circule désormais une immense quantité de données qui permet de mieux produire, prévoir, surveiller et distribuer cette énergie.

Créée en 2020, la Digital Factory participe à l'industrialisation de la transformation numérique de TotalEnergies. Data scientists, ingénieurs IA, développeurs et architectes travaillent avec les spécialistes de l'énergie pour transformer les informations issues des installations en outils d'aide à la décision. Une éolienne peut à elle seule générer plusieurs centaines de milliers de mesures quotidiennes ; à l'échelle d'un parc, puis de plusieurs parcs, l'exploitation énergétique entre donc rapidement dans l'univers de la donnée massive.

Ces informations permettent notamment de rapprocher production, consommation, état des équipements, météo ou conditions de marché afin d'optimiser les opérations. Elles peuvent aussi servir à détecter des signaux faibles annonçant une défaillance, identifier

plus rapidement une anomalie ou repérer des sources d'émissions de méthane et de CO₂. Dans le solaire, images satellites, inclinaison des surfaces et niveau d'ensoleillement peuvent également contribuer à déterminer les conditions d'installation de panneaux photovoltaïques.

Mais la valeur ne réside pas dans le modèle d'IA lui-même. Pour Noura Riahi, celui-ci n'a d'intérêt que s'il transforme une donnée et une expertise métier en recommandation réellement exploitable. D'où un autre territoire encore moins visible : l'ensemble des infrastructures nécessaires pour fiabiliser les données, mettre les modèles en production, les surveiller et les industrialiser à grande échelle.

Les systèmes agentiques pourraient prolonger cette évolution. Là où un modèle signale aujourd'hui qu'un équipement présente une anomalie, un agent pourrait replacer ce signal dans son contexte, identifier un incident comparable survenu quelques années auparavant, rappeler les actions alors entreprises puis proposer une recommandation. L'IA se rapproche ainsi progressivement de l'action, sans que disparaisse la nécessité de l'expertise métier.

Car l'un des enjeux essentiels reste l'acceptation de ces systèmes par les professionnels de l'énergie. TotalEnergies ne développe pas l'IA pour elle-même, insiste Noura Riahi, mais pour servir des priorités opérationnelles : sécurité des personnes et des installations, disponibilité des actifs, performance et transition vers un modèle multi-énergies. La conquête consiste donc autant à développer la technologie qu'à démontrer sa valeur à ceux qui devront l'utiliser.

Pour Nathan Ménard, CEO de Drakkar, l'IA ouvre un territoire invisible plus radical encore : celui d'une économie dans laquelle l'intelligence elle-même pourrait devenir une commodité. Les précédentes révolutions industrielles augmentaient principalement les capacités physiques de l'être humain ; l'IA intervient désormais dans la réflexion, la création et progressivement la décision.

Sa progression des dernières années illustre cette accélération : des modèles capables de répondre sont venus les systèmes capables de suggérer, puis d'agir directement sur des logiciels, de coder ou de créer. L'étape suivante serait celle de flottes d'agents spécialisés collaborant entre eux, jusqu'à constituer une forme de cerveau numérique capable de comprendre le fonctionnement d'une entreprise et de s'améliorer continuellement.

Cette évolution bouleverse les avantages concurrentiels traditionnels. Un savoir-faire formalisé, une technologie propriétaire ou certaines compétences rares peuvent perdre rapidement de leur valeur dès lors qu'une IA est capable de les reproduire à très faible coût. Nathan Ménard cite son propre métier : des développements autrefois facturés plusieurs centaines de milliers d'euros peuvent désormais être réalisés dans des délais considérablement réduits.

Dans cet environnement, il identifie trois actifs essentiels : la mémoire, la confiance et l'orchestration. La mémoire désigne notamment le savoir tacite, celui qui n'apparaît ni dans les procédures ni dans les manuels. Un directeur commercial peut expliquer rationnellement toutes les étapes de son processus de vente tout en étant capable, grâce à des années d'expérience, de sentir en quelques secondes si une relation commerciale a des chances d'aboutir. C'est précisément ce type de connaissance implicite que les entreprises doivent apprendre à identifier et à préserver.

La confiance devient parallèlement un actif stratégique. Lorsque produits, technologies et expertises deviennent plus facilement reproductibles, la marque, la réputation et le réseau peuvent constituer des éléments de différenciation plus résistants. Enfin, l'orchestration consiste à savoir organiser et piloter les différents agents et outils d'IA comme on coordonne aujourd'hui des équipes.

Nathan Ménard invite donc les entreprises à revenir à une question fondamentale : pourquoi leurs clients les paient-ils réellement ? La réponse ne se trouve pas nécessairement dans le produit ou la technologie qu'elles vendent aujourd'hui, mais dans la valeur finale qu'elles permettent de créer. Une fois cette racine identifiée, l'entreprise peut repérer ses connaissances tacites, expérimenter sur un périmètre réduit, mesurer les résultats puis généraliser progressivement les nouveaux usages.

Cette réflexion a notamment conduit Drakkar et OPA Group à développer Dina, présenté pendant la séquence comme un premier produit issu de cette approche. L'objectif est d'utiliser l'IA pour analyser plus finement les audiences, ce qui se dit d'une marque et les messages susceptibles de répondre à différents publics. Dans un environnement où la communication devient de plus en plus personnalisée et où une crise de réputation peut se propager extrêmement rapidement, la connaissance précise de sa marque et de ses communautés devient elle-même un actif stratégique.

Milad, dirigeant de L2C, situe lui aussi les territoires invisibles à l'intérieur des organisations : ce sont tous les gains de compétitivité encore inexploités parce que l'IA reste utilisée comme un outil ponctuel plutôt que comme un système intégré aux processus.

Sa mise en garde porte notamment sur la confusion entre gain de temps et création de valeur. Un collaborateur peut avoir l'impression de travailler plus rapidement avec l'IA sans que le résultat économique réel s'améliore. L'enjeu consiste donc à définir des indicateurs avant le déploiement, modifier les processus, puis mesurer objectivement l'effet produit. Il cite ainsi l'exemple de ses propres équipes de développement, pour lesquelles l'intégration de nouveaux processus aurait permis, selon lui, une amélioration d'environ 30 % de la marge brute.

Cette approche conduit à inverser la question habituellement posée par les entreprises. Il ne s'agit plus de se demander ce qu'il est techniquement possible d'« IA-tiser », mais quels processus méritent réellement de l'être au regard de leur impact sur les équipes, les clients, les fournisseurs et la création de valeur. L'intégration doit également tenir

compte du cadre réglementaire européen, notamment pour les usages considérés comme sensibles.

De la parole des enfants aux données industrielles, du savoir tacite d'un commercial à la réputation d'une marque, les territoires invisibles ont ainsi un point commun : ils existent déjà, mais nos organisations ne savent pas toujours les identifier, les écouter ou les mesurer.

La nouvelle frontière ne consiste donc pas seulement à produire davantage de données ou à déployer davantage d'intelligence artificielle. Elle consiste à rendre visible ce qui compte réellement, puis à transformer cette connaissance en capacité d'action — sans perdre de vue la valeur, l'expertise et les personnes qui la rendent possible.

Les pensées divergentes

À mesure que l'intelligence artificielle rend certaines connaissances et compétences plus accessibles, la capacité à penser autrement pourrait devenir un avantage concurrentiel majeur. Avec Solène Saint-Gilles, responsable de la culture du groupe France Télévisions, et Olivier Payen, président de Samsic Facility, la pensée divergente quitte le registre de la créativité abstraite pour devenir une compétence stratégique : questionner le problème avant de chercher sa solution, confronter ses certitudes à d'autres univers et savoir saisir une opportunité qui ne figurait pas dans le plan initial.

Solène Saint-Gilles défend pour cela un concept développé avec Jean-Philippe Zappa dans leur ouvrage *L'Intelligence artistique*. Face à l'intelligence artificielle, ils ont cherché à identifier ce qui demeure spécifiquement humain et difficilement remplaçable : pensée divergente, esprit critique, empathie, émerveillement, subjectivité, doute ou encore goût. Autant de facultés que la confrontation à l'art et à la culture permettrait de stimuler dans l'entreprise.

L'enjeu dépasse donc largement l'accès aux œuvres. Il s'agit d'utiliser la culture comme un outil de transformation des organisations. Ateliers de lecture ou de théâtre, pratique musicale, présence d'œuvres ou interventions d'artistes peuvent créer des situations inhabituelles qui déplacent les regards. Solène Saint-Gilles cite notamment les humoristes intervenant en entreprise après avoir observé et interrogé les collaborateurs : leur regard extérieur permet de révéler les non-dits, de traiter autrement certaines tensions hiérarchiques et de recréer des passerelles au sein des équipes.

La lecture peut, à l'inverse, offrir un temps de ralentissement dans des organisations marquées par l'accélération et le stress. Dans les deux cas, la culture introduit un pas de côté. Elle confronte les collaborateurs à d'autres langages et d'autres manières d'interpréter une situation, avec l'objectif de développer leur capacité à produire des réponses originales à des problèmes nouveaux.

Cette approche cherche désormais à démontrer son impact économique. Autour du livre, nourri d'une trentaine de contributions de dirigeants et d'artistes, ses auteurs souhaitent mesurer le retour sur investissement de la culture en entreprise, structurer un réseau réunissant les deux univers et proposer des dispositifs adaptés aux problématiques concrètes des organisations : innovation, recrutement, ancrage territorial ou cohésion interne. La culture n'est alors plus envisagée comme une dépense périphérique, mais comme un investissement dans les capacités humaines de l'entreprise.

Cette question prend une nouvelle dimension avec l'IA. Pour Solène Saint-Gilles, là où l'intelligence artificielle tend à uniformiser, « l'intelligence artistique » doit permettre de singulariser. La valeur du collaborateur ne résiderait donc plus seulement dans la somme de connaissances qu'il maîtrise, mais dans sa manière personnelle de relier des informations, d'interroger un problème et d'imaginer une réponse qui n'était pas évidente.

La pensée divergente ne s'oppose pourtant pas à la décision. Pour Olivier Payen, qui préside Samsic Facility au sein d'un groupe de 155 000 collaborateurs présent dans 27 pays, un dirigeant doit au contraire savoir alterner deux mouvements. Diverger permet d'ouvrir le champ des possibles ; converger permet ensuite de décider et d'agir. Avant de chercher collectivement la bonne réponse, il faut parfois commencer par se demander si l'on pose réellement la bonne question.

Cette capacité repose d'abord sur l'écoute. Le dirigeant arrive naturellement avec son expérience, ses convictions et une connaissance approfondie de son activité. Le risque est précisément que cette expertise ferme trop rapidement la discussion. Olivier Payen défend donc une posture consistant à laisser les collaborateurs s'exprimer avant de donner son propre avis. Une organisation performante peut elle aussi devenir prisonnière de ses certitudes si sa réussite passée lui fait croire qu'elle connaît déjà la bonne manière de procéder.

L'international constitue pour lui une école particulièrement exigeante de cette ouverture. Arriver dans un nouveau pays avec ses propres méthodes sans tenir compte de sa culture et de ses usages conduit rapidement à l'échec. Mais l'ouverture signifie également savoir dévier d'une trajectoire pourtant rationnellement définie lorsque le terrain révèle une possibilité inattendue.

L'histoire du développement de Samsic en Italie l'illustre. La stratégie initiale prévoyait de poursuivre l'expansion européenne en privilégiant notamment l'Allemagne. Une rencontre avec un client fait pourtant apparaître une opportunité italienne. Le groupe décide de l'explorer, puis rachète à Turin une entreprise réalisant environ 8 millions d'euros de chiffre d'affaires. Dix ans plus tard, Olivier Payen indique qu'elle en réalise environ 80 millions. Le client à l'origine de la réflexion n'a finalement pas été le moteur de ce développement : il avait simplement permis d'ouvrir une porte qui n'existait pas dans le plan initial.

Même scénario au Qatar. Samsic n'envisageait pas encore de s'y implanter lorsqu'un client lui propose de rejoindre un consortium lié au développement des transports à Doha. Le contrat initial n'aboutira jamais. Mais l'exploration du marché convainc le groupe d'y rester. Selon Olivier Payen, Samsic y compte aujourd'hui plus de 3 000 collaborateurs et réalise environ 40 millions d'euros de chiffre d'affaires, notamment autour de l'aéroport et des réseaux de transport.

Ces deux exemples mettent en évidence une distinction essentielle : avoir une stratégie ne signifie pas suivre une route immuable. Le cap donne une direction, mais l'entreprise doit conserver suffisamment de disponibilité pour reconnaître une opportunité imprévue. Diverger n'est donc pas renoncer à la stratégie ; c'est éviter que celle-ci empêche de voir ce que le réel fait émerger.

Cette ouverture ne dispense pas le dirigeant de trancher. Après avoir écouté, analysé et accepté l'incertitude, vient nécessairement le moment de la convergence. Toutes les informations ne seront jamais disponibles et aucune décision importante ne peut être totalement sécurisée. Le rôle du dirigeant consiste alors à décider puis à assumer cette décision.

Pour Olivier Payen, la difficulté réside précisément dans le dosage. Le dirigeant doit régulièrement interroger sa propre posture : laisse-t-il réellement assez d'espace à ses collaborateurs ? Son énergie stimule-t-elle la discussion ou la referme-t-elle ? Sait-il alterner suffisamment entre ouverture et exécution ?

C'est sur ce terrain que les deux interventions se rejoignent. L'art et la culture proposés par Solène Saint-Gilles constituent une manière d'élargir les « capteurs » de l'entreprise ; l'expérience internationale et l'écoute défendues par Olivier Payen produisent le même déplacement à travers le terrain. Dans les deux cas, il s'agit de sortir volontairement de son propre système de références pour enrichir sa capacité à décider.

À l'heure où l'intelligence artificielle permet d'accéder toujours plus rapidement aux mêmes informations et aux mêmes outils, l'avantage pourrait donc se déplacer. La différence ne résiderait plus seulement dans celui qui possède le plus de connaissances, mais dans celui qui sait regarder autrement, formuler une question différente et reconnaître une possibilité que les autres n'avaient pas envisagée.

Décider dans l'incertitude

Faut-il ralentir pour mieux décider ou accélérer malgré le doute ? Pour Jean-Pierre Nadir, Jean-Michel Fauvergue, Pierre Francis et Nicolas De La Taste, la question appelle moins un choix entre vitesse et prudence qu'une capacité à adapter son processus de décision à la situation. Investir dans une start-up, intervenir lors d'une attaque terroriste, développer pendant quinze ans une technologie ou conseiller une entreprise victime d'une cyberattaque ne relèvent évidemment pas du même tempo. Mais tous partagent une même réalité : au moment de décider, l'information est presque toujours incomplète.

Multi-entrepreneur et investisseur, Jean-Pierre Nadir commence par déconstruire l'image d'une décision instantanée. Dans Qui veut être mon associé ?, les échanges diffusés en quelques minutes correspondent en réalité à environ une heure de discussion, suivie d'une phase de due diligence. Une décision rapide n'exclut donc ni vérification ni possibilité de revenir sur un investissement lorsque les éléments présentés ne correspondent pas à la réalité.

Dans un environnement bouleversé simultanément par l'intelligence artificielle, le climat, la situation économique ou encore l'évolution des comportements, Jean-Pierre Nadir considère néanmoins que l'absence de décision constitue souvent un risque supérieur à celui d'une mauvaise décision. L'entrepreneur doit décider, observer les conséquences, tester puis corriger. À l'inverse, rester paralysé parce que l'on attend une certitude impossible revient à laisser l'environnement décider à sa place.

La première qualité qu'il associe à cette posture est la lucidité : regarder la réalité sans les filtres du confort, des habitudes ou des certitudes. Rien n'est plus dangereux, selon lui, que de considérer qu'une méthode continuera de fonctionner simplement parce qu'elle a fonctionné jusqu'ici.

Cette lucidité s'alimente ensuite de plusieurs dispositions : curiosité, empathie, apprentissage permanent, intuition et agilité. Observer des générations différentes, discuter avec des inconnus, comprendre leurs comportements, apprendre continuellement ou s'approprier les nouveaux outils permet d'accumuler une matière qui nourrit progressivement l'intuition. Celle-ci n'est donc pas présentée comme une faculté magique, mais comme le résultat d'une attention permanente portée au réel.

L'objectif est notamment de détecter les opportunités au milieu de l'incertitude. Mais savoir les identifier ne suffit pas : il faut également être capable de modifier son projet. Dans l'investissement, Jean-Pierre Nadir demande ainsi régulièrement aux entrepreneurs s'ils accepteraient de « pivoter » : passer, par exemple, d'un modèle B2C trop coûteux à un premier développement B2B permettant de tester le concept et de générer du chiffre d'affaires. L'agilité consiste précisément à ne pas confondre détermination et obstination.

L'expérience l'a cependant rendu plus prudent sur un point : la confiance spontanée. Le talent, le charisme ou la qualité d'un pitch ne suffisent pas à garantir la réussite entrepreneuriale. Le travail, la capacité d'exécution et la solidité du dossier doivent être vérifiés. Investir implique donc également de s'investir, d'entrer dans le détail et de ne pas se laisser éblouir par la seule qualité d'une présentation.

Avec Jean-Michel Fauvergue, ancien chef du RAID, la décision change brutalement d'échelle et de temporalité. Dans les situations extrêmes auxquelles il a été confronté, disposer de 70 % de certitude aurait souvent constitué un luxe. Pourtant, l'incertitude ne supprime pas la nécessité de décider : elle en est précisément la condition.

Une crise produit d'abord un choc. Les informations sont partielles, la situation désorganisée et son évolution inconnue. À cette incertitude extérieure s'ajoute celle de sa propre réaction : rester figé, fuir ou agir. Pour une unité d'intervention chargée de sauver des vies, l'inaction n'est évidemment pas une option.

L'action n'est pourtant pas improvisée. La capacité à décider dans l'urgence se construit longtemps avant l'urgence. Entraînement, analyse de situations précédentes, procédures, répartition des rôles et répétition créent des réflexes qui permettent de retrouver rapidement une capacité d'action lorsque survient un événement inédit. La préparation ne fournit pas nécessairement la réponse exacte, mais elle fournit les structures mentales et collectives permettant de l'élaborer.

Jean-Michel Fauvergue distingue ainsi les situations relativement « conformes » de celles qui ne le sont pas. Lors de la prise d'otages de l'Hyper Cacher en janvier 2015, le RAID se trouve face à une configuration dont il connaît certains paramètres et dispose d'une stratégie adaptée à la nature de la menace. Au Bataclan, en novembre de la même année, la situation est profondément différente : l'intervention se déroule dans un environnement de massacre déjà engagé, avec de nombreux morts et blessés et des otages encore menacés. La préparation reste indispensable, mais la stratégie doit alors s'adapter empiriquement au réel.

Dans ce type d'organisation, la décision suppose également une articulation claire entre commandement et expertise. La stratégie remonte au niveau où convergent les informations, tandis que les opérateurs apportent leur expertise du terrain. Mais à un moment donné, quelqu'un doit trancher et assumer la responsabilité de l'action.

Cette autorité ne peut plus, selon lui, reposer uniquement sur le statut. Pour envoyer une équipe vers une situation potentiellement mortelle, le chef doit expliquer la mission, la manière dont elle sera menée et montrer qu'il partage lui-même l'engagement collectif. L'humain devient ainsi une condition du commandement, y compris dans les organisations les plus verticales.

L'intelligence artificielle pourrait faciliter certaines missions policières, notamment l'investigation et le traitement de l'information. Mais Jean-Michel Fauvergue rappelle également qu'une technologie constitue un outil à double usage. À partir de ce qu'il observe dans les conflits contemporains, il envisage notamment le risque que des drones intégrant davantage d'autonomie et d'IA soient un jour employés dans des contextes de sécurité intérieure. Cette projection reste celle de l'intervenant, mais elle illustre son principe général : anticiper une menace signifie aussi imaginer des usages qui n'existent pas encore dans son environnement immédiat.

Avec Pierre Francis, cofondateur de Vitalliance et CEO de Cixi, l'incertitude se déploie au contraire sur quinze ou vingt ans. Son projet de véhicule actif capable de circuler à vitesse automobile tout en réintroduisant le pédalage dans les déplacements quotidiens naît dès les années 2000, mais son développement n'est engagé que lorsque les ressources nécessaires sont disponibles.

L'idée centrale est ici presque inverse : on peut être très incertain sur le chemin tout en étant extrêmement clair sur la destination. Pierre Francis ne dit pas avoir douté du sens du projet. En revanche, il a accepté une durée de développement considérable, des investissements importants et de multiples inconnues technologiques et commerciales. Il indique qu'une centaine de personnes travaillent aujourd'hui autour de Cixi et qu'environ 50 millions d'euros ont déjà été engagés dans l'aventure.

Cette capacité à tenir dans la durée repose sur le sens. Pierre Francis explique ne plus vouloir avancer dans un projet sans y trouver une valeur humaniste. Cixi répond ainsi à un constat : des modes de vie toujours plus sédentaires alors même que l'activité physique constitue un déterminant majeur de santé. Le projet cherche donc à intégrer l'effort physique directement dans la mobilité quotidienne plutôt qu'à l'ajouter comme une activité supplémentaire.

Le développement du véhicule complet prendra encore du temps, mais certaines briques technologiques sont déjà commercialisées, notamment le pédalier électronique développé par Cixi et proposé à des fabricants de cycles. L'IA intervient également dans les méthodes de travail de l'entreprise, notamment dans le développement logiciel, où elle permet selon Pierre Francis d'accélérer fortement certaines tâches.

Son expérience l'amène cependant à insister sur une autre ressource : la confiance. Lorsque l'on construit une entreprise pendant plusieurs décennies, la qualité des relations avec ses équipes, partenaires, fournisseurs ou conseils finit par constituer un actif déterminant. L'innovation technologique ne supprime pas cette dimension ; elle pourrait même la rendre plus précieuse.

Cette confiance est également au cœur de l'intervention de Nicolas De La Taste, avocat associé chez CVS. Sa profession présente un paradoxe : les juristes sont précisément formés à rechercher la règle, la jurisprudence et les précédents, et donc à réduire autant que possible l'incertitude avant de formuler un conseil.

L'incertitude juridique absolue reste d'ailleurs rare. Même lorsqu'un cas paraît inédit, l'avocat peut généralement rechercher un texte, une jurisprudence ou une analyse doctrinale suffisamment proche pour construire une orientation. Le droit évolue avec retard par rapport aux transformations de la société, mais il fournit presque toujours une matière à partir de laquelle mesurer le risque et élaborer différents scénarios.

Le rôle du conseil s'arrête cependant à une frontière essentielle : l'avocat ne doit pas décider à la place du dirigeant. Il peut éclairer les conséquences de chaque option, évaluer les risques et recommander une trajectoire, mais la décision appartient à celui qui porte l'entreprise, ses équipes et sa responsabilité.

Une cyberattaque subie par une entreprise nantaise illustre cette méthode. Des données industrielles très confidentielles confiées par un client ont potentiellement été compromises, sans qu'il soit immédiatement possible de savoir si elles ont réellement été dérobées. Deux options existent : attendre quelques jours pour connaître

précisément l'étendue de l'attaque, ou prévenir immédiatement le client au risque de déclencher une crise qui pourrait finalement se révéler inutile.

Le conseil donné consiste à privilégier la transparence, en cohérence avec les valeurs revendiquées par l'entreprise. Même si les données n'ont finalement pas été compromises, informer le client lui permet d'évaluer son propre risque et de prendre ses précautions. La décision n'est donc plus seulement déterminée par ce que dit le droit, mais par la confiance que l'entreprise souhaite préserver dans la durée.

C'est ici que convergent les quatre expériences. Lorsque les données manquent, les valeurs deviennent elles aussi un critère de décision. Elles ne remplacent ni l'analyse, ni la préparation, ni l'expertise, mais fournissent une ligne directrice lorsque plusieurs options demeurent possibles et qu'aucune ne peut être totalement sécurisée.

Curiosité et agilité chez Jean-Pierre Nadir, préparation et commandement chez Jean-Michel Fauvergue, sens et constance chez Pierre Francis, analyse du risque et cohérence avec les valeurs chez Nicolas De La Taste : chacun construit ainsi ses propres instruments pour réduire l'incertitude sans prétendre la supprimer.

Décider ne signifie finalement pas attendre d'être certain. Cela consiste à savoir ce qui doit être vérifié, ce qui peut rester incertain et à quel moment l'absence de décision devient elle-même la décision la plus risquée.

Votre prochain territoire : on y va !

Et si la prochaine frontière à conquérir était d'abord la nôtre ? Pour conclure cette sixième édition du Festival Think Forward, le mentaliste et illusionniste Julien Labigne déplace la réflexion vers les mécanismes qui déterminent notre manière d'appréhender l'incertitude, d'interagir avec les autres et de saisir les opportunités. À travers plusieurs expériences de mentalisme, il propose moins de prédire l'avenir que de montrer comment observation, préparation, ouverture et coopération peuvent élargir notre champ des possibles.

Le point de départ est celui d'un monde dont les frontières semblent paradoxalement se refermer. Bouleversements économiques et géopolitiques, tensions climatiques et énergétiques, transformations sociales et relationnelles donnent le sentiment d'atteindre certaines limites. Mais une même réalité peut être interprétée de plusieurs manières : comme une accumulation de contraintes ou comme un environnement dans lequel de nouvelles possibilités restent à découvrir.

Changer de territoire commence donc par changer de regard. Pour Julien Labigne, la réussite dans un environnement complexe dépend largement de notre capacité à observer ce qui nous entoure, détecter les évolutions, identifier les signaux faibles et comprendre les personnes avec lesquelles nous interagissons. Clients, collaborateurs

ou partenaires expriment des comportements et des attentes que l'entreprise doit apprendre à décoder pour adapter ses réponses.

Une première expérience collective, construite autour de choix apparemment aléatoires effectués par le public, illustre cette idée. Certains comportements deviennent partiellement prévisibles dès lors que l'on connaît les biais, habitudes et mécanismes qui influencent nos décisions. L'incertitude ne disparaît pas, mais une observation plus fine permet de mieux l'appréhender.

C'est dans cet esprit que Julien Labigne reprend une formule attribuée à Louis Pasteur : le hasard favorise les esprits préparés. Derrière l'effet de mentalisme se dessine une conception très entrepreneuriale de l'opportunité. La chance ne suffit pas : encore faut-il disposer des connaissances, de l'expérience et de l'agilité nécessaires pour reconnaître une possibilité lorsqu'elle apparaît et être capable de la saisir.

Cette préparation reste d'abord individuelle. Elle suppose d'enrichir continuellement son expertise, mais également de développer des savoir-être que Julien Labigne rassemble autour de cinq valeurs : disponibilité, curiosité, adaptabilité, audace et confiance. Aucune ne fonctionne réellement isolément. Être disponible au monde permet d'observer ; la curiosité pousse à explorer ; l'adaptabilité permet de modifier sa réponse ; l'audace aide à franchir une limite ; la confiance rend possible l'action avec les autres.

Une participante choisit ainsi l'adaptabilité comme valeur essentielle. Son explication rejoint directement plusieurs interventions de la journée : lorsque l'environnement change, une organisation doit être capable de modifier ses solutions plutôt que de rester prisonnière de ses habitudes. La résilience ne consiste donc pas seulement à résister, mais aussi à évoluer suffisamment vite pour continuer à avancer.

Repousser ses propres frontières suppose ensuite de franchir celle qui nous sépare de l'autre. L'ouverture à des cultures, disciplines, expériences et visions différentes enrichit notre propre représentation du monde. Plus une organisation se confronte à des référentiels éloignés du sien, plus elle augmente le nombre de solutions qu'elle peut imaginer.

Une nouvelle expérience, construite autour d'une destination pensée par un participant, sert à illustrer cette capacité à comprendre l'autre au-delà de ce qu'il formule explicitement. Julien Labigne insiste sur les comportements, les hésitations, le regard ou le ton de la voix : autant de signaux qui peuvent compléter les mots. Écouter ne consiste pas uniquement à entendre ce qui est dit, mais à prêter attention à la manière dont l'autre réagit.

Cette attention est particulièrement importante dans l'entreprise. Un client ou un collaborateur peut répondre positivement à une question sans être totalement convaincu, par gêne, par prudence ou parce que la relation ne lui permet pas encore d'exprimer un désaccord. La qualité de l'interaction dépend alors de la capacité à créer

suffisamment de confiance pour accéder aux besoins réels plutôt qu'aux seules réponses explicites.

Mais l'ouverture et l'inspiration ne constituent qu'une première étape. Pour transformer l'inspiration en innovation, il faut une vision. Celle-ci fournit un cap capable d'orienter la créativité et le travail vers un objectif partagé. Elle doit être suffisamment claire pour donner une direction, mais suffisamment souple pour évoluer lorsque contraintes et opportunités modifient le chemin initialement envisagé.

Une participante est ainsi invitée à représenter graphiquement sa vision du métier : une équipe avançant collectivement vers un objectif. L'expérience permet à Julien Labigne de rappeler que la vision consiste précisément à rendre perceptible quelque chose qui ne l'est pas encore. Avant d'être une réalité, une innovation est une représentation suffisamment forte pour mettre d'autres personnes en mouvement.

Cette vision ne produit toutefois sa pleine valeur que lorsqu'elle devient collective. C'est le dernier déplacement proposé par la conférence : passer de l'enrichissement individuel à la connexion des expériences, des connaissances et des compétences. Dans un monde où les problèmes deviennent plus complexes, la performance ne dépend plus seulement de la capacité d'un individu à trouver la bonne réponse, mais de celle d'un groupe à construire une solution qu'aucun de ses membres n'aurait nécessairement imaginée seul.

Le Rubik's Cube utilisé pour l'expérience finale matérialise cette idée. Ne rien faire en espérant qu'une solution apparaisse ne permet évidemment pas d'avancer. Mais travailler intensément chacun de son côté ne garantit pas davantage que les réponses individuelles convergent. C'est l'échange, la coopération et la capacité à apprendre des essais comme des erreurs des autres qui permettent de produire une solution commune.

Cette logique suppose également d'accepter que le résultat obtenu ne corresponde pas exactement à celui imaginé au départ. Innover ne signifie pas nécessairement atteindre une solution parfaite déjà connue : cela peut consister à inventer collectivement une nouvelle configuration, née des interactions entre plusieurs manières de penser.

La conférence de Julien Labigne fait ainsi écho à l'ensemble des réflexions développées pendant le Festival Think Forward. Les territoires à conquérir ne sont pas seulement géographiques, technologiques ou économiques. Ils résident aussi dans notre capacité à dépasser nos automatismes, à regarder autrement une contrainte, à rester curieux, à faire confiance, à comprendre des personnes différentes de nous et à accepter que la meilleure réponse puisse émerger du collectif.

Repousser ses frontières ne signifie donc pas avancer seul toujours plus loin. Cela consiste à préparer son esprit à reconnaître l'opportunité, à conserver suffisamment d'agilité pour changer de trajectoire et à se connecter aux autres pour transformer l'incertitude en possibilité.

C'est sur cette idée que se referme la sixième édition du festival : dans un monde où les options se multiplient et où les certitudes diminuent, Julien Labigne propose trois repères simples pour continuer à avancer — rester positif, créatif et collectif.

Olivier Lombard, fondateur du Festival clôt la 6ème édition en remerciant les partenaires, soutiens, et participants.