

## Prospective ■

### “Le P-DG du futur est un P-DG socialement responsable”

Pour le prospectiviste Mathieu Baudin, l'émergence d'alternatives collectives et la création d'écosystèmes permettront le passage à un nouveau modèle de société. Entretien avec Mathieu Baudin, directeur de l'Institut des Futurs souhaitables (IFs).



#### Vous êtes le spécialiste de la mise en scénario de “futurs souhaitables”. Quelles sont vos prédictions pour 2013 ?

Un prospectiviste travaille à l'aune de 10-15 ans pour la simple et bonne raison qu'imaginer des évolutions dans le temps long offre plus de marges de manœuvre que de raisonner sur un an. Il ne va pas se produire de rupture majeure dans six mois si ce n'est quelque chose de terrible, de l'ordre du chaos. À l'occasion de la soirée “Fuck les Mayas – la soirée des Optimistes” que nous avons organisée le 21 décembre 2012 à la Gaîté Lyrique, nous avons célébré une tendance qui va se confirmer de plus en plus : **la conviction que la fin d'un monde n'est pas la fin du monde**. Pour nous, l'anxiété mise en scène dans les médias pour cette prophétie et l'engouement qui s'est créé autour est le symptôme d'un profond désir de changement. **Cette envie de quelque chose de différent va s'affirmer en 2013**. Le phénomène sera accéléré par l'**obsolescence du monde actuel**. Le système qui s'est construit au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, qui s'est épanoui au XX<sup>e</sup> et dont nous ne sommes toujours pas sortis va être de plus en plus difficile à tenir. Nous allons devoir changer de monde. Si on ne l'a pas compris avec le 21 décembre, on le comprendra de plus en plus cette année.

#### Quels sont les signes que ce nouveau monde est en marche ?

Il y a des alternatives qui émergent de toute part. Des mouvements tels que le Do it yourself (DIY) nés à Détroit ou le réseau des Villes en transition posent la question de la mise à l'échelle de nouvelles solutions. Ce qui fonctionne en local fonctionnerait-il à l'échelle du monde ? Mais **il y a dix ans, ces “émergents” étaient qualifiés avec dédain d'utopistes**. Aujourd'hui, on les considère comme des porteurs d'innovation. Cela veut dire que **le regard du monde a changé** et je pense que cette tendance se confirmera en 2013. L'innovation sociale réside dans cette émergence.

#### Pour vous justement, qu'est-ce que l'innovation sociale ?

Pour moi, l'innovation sociale est une profonde **création sociale**, de l'ordre de la créativité collective. C'est la **multiplication d'expérimentations** faites par des hommes et des femmes qui n'attendent plus qu'on leur demande d'y aller pour y aller ; ceux que j'appelle les **“conspirateurs positifs”**. Ceux qui innovent ne sont pas seulement des individus mais des groupes d'individus, qui ont la même idée au même moment et qui ont l'**intelligence de se connecter**. Cela crée des écosystèmes. Nous avons été en contact avec l'Université fédérale de Rio à la suite de Rio + 20, et nous convergions totalement avec eux sur

l'idée d'un **nouveau partage des ressources**, des idées, des responsabilités et **une nouvelle appréhension de la propriété**. Il existe un **pot commun du libre** dans lequel on pourrait piocher pour créer ses propres initiatives. Ce n'est ni européen, ni américain, ni brésilien, c'est dans l'air du temps et pas n'importe lequel, celui qui vient. Je trouve cela réconfortant que cela ne vienne pas d'un seul endroit et qu'il y ait convergence, car on évite ainsi le dogme et la tyrannie de l'unique en ouvrant la voie à de nouvelles expérimentations. Je pense qu'en 2013, on verra **émerger de plus en plus de ces signaux faibles**, c'est-à-dire des indices de changement qui pourraient en plus grand nombre changer le monde.

#### Parmi ces signaux, le phénomène de co-construction est-il amené à se développer ?

Assurément. Nous avons été au maximum de ce que l'on sait faire et nous avons dû mal faire, vu l'état du monde. Nous devons donc nous inspirer les uns des autres. Le web a démultiplié les possibilités de **se connecter aux erreurs et aux succès de chacun**. L'étape d'après est de s'hybrider, de créer ensemble de nouvelles réalités. L'étape d'après encore, imaginer de nouveaux usages avec de nouvelles matières... La co-construction est un moyen, pas une fin. La fin, c'est la réinvention, et l'expérimentation de futurs souhaitables.

#### Quelles sont les réalisations concrètes à attendre de cette expérimentation ?

Nous, ce que nous proposons, c'est une **nouvelle attitude par rapport au futur**. Nous sommes convaincus que la dernière terre vierge qui reste à explorer ici et maintenant, c'est le futur. Être conscient de cela permet d'être plus libre dans le présent. Dans le domaine de l'environnement, c'est flagrant. Avoir une vision territoriale du réchauffement alors que le climat ne connaît pas les frontières, cela mène à l'échec : Rio, Copenhague, Doha. **Nous n'avons pas d'autre choix que de réinventer**. On peut toujours parlementer pendant dix ans mais quand tous les *tipping points* – ces seuils critiques au-delà desquels l'irréversibilité est engendrée – seront atteints, il faudra s'adapter. Anticipons cette résilience. L'**obligation d'être créatif**, de bidouiller, d'inventer est excitante.

#### Cette “nouvelle attitude par rapport au futur” peut-elle permettre de résoudre des problèmes sociaux ?

Pourquoi pas ? Essayons. Mais plutôt que de focaliser sur ce que l'on va perdre, **pensons à ce que l'on va gagner**. Et je pense que si l'on va perdre en quantitatif, →

(Suite de l'entretien avec Mathieu Baudin)

on va **gagner en qualitatif**. Le lien social qui s'est délité face à une individualité de confort va se redécouvrir. Même si cela va être difficile. En temps de crise, les possédants construisent des murs pour se protéger et ponctionnent les dernières ressources pour alimenter le système, comme s'il fallait prendre la dernière pelletée de charbon pour faire chauffer le poêle. Mais pendant ce temps, d'autres ont basculé dans un autre écosystème : l'émergence du **partage** et la **co-révolution**. À New York, il y a plus de canapés qui sont occupés chaque nuit via le *couchsurfing* que de lits dans l'hôtellerie traditionnelle.

**Les promoteurs de "la sobriété heureuse" et d'une économie de la frugalité, tel Pierre Rabhi, se font de plus en plus entendre. Cette rupture avec notre société de consommation est-elle la voie de l'avenir ?**

Bien sûr, car le fonctionnement du monde tel qu'il est n'est pas tenable. Si chaque Chinois possède une voiture, les désastres écologiques seront immenses. Mais il n'y a pas de raison que les Chinois n'aient pas envie d'avoir une voiture. En 2013, nous allons à nouveau entendre que le système actuel ne peut plus tenir. Ce qui est intéressant, c'est que l'on va s'interroger sur la **société d'usage**. Dans celle-ci, on n'est plus propriétaire d'un véhicule, on achète des kilomètres. On n'acquiert plus une perceuse pour soi, mais pour un quartier. Cette société a été engendrée par la crise. Si le DIY a émergé à Détroit, c'est parce que les habitants n'avaient pas les moyens de faire autrement. **Dans le royaume de la précarité, le bidouilleur est roi**, et c'est cela qui va **créer du lien**. Entrer en résilience, c'est **s'adapter à une crise**. La biologie nous montre cela. Notre système social est en train de le reproduire.

**Dans ce contexte, comment pensez-vous que va évoluer la notion de développement durable dans les prochaines années ?**

Je pense que le développement durable est **un moyen, pas une fin**. La fin c'est ce qu'il y a après la réinvention et ce qu'il y aura après la réinvention sera profondément empreint de développement durable. Ce n'est pas une croyance mais de la résilience. Il faut être en équilibre avec un système pour vivre bien. Si certains y voient de la résignation j'y vois pour ma part des formidables perspectives d'innovation.

**Pensez-vous que la RSE soit un outil efficace ?**

Le fait que la RSE existe et qu'elle soit souvent rattachée aux ressources humaines ou à la direction de la communication

et non à la direction pose problème. Je ne sais pas si c'est pour 2013, mais quand le patron de la RSE sera le patron de l'entreprise, on aura bien avancé. Il s'agit ici encore d'une forme de résilience : pour gagner sa vie, un entrepreneur doit faire de la RSE parce que c'est l'économie du futur. Pour moi, le P-DG du futur, c'est le P-DG socialement responsable.

**Et dans le cadre des sessions de formations que vous organisez, vous n'avez pas encore rencontré ce "P-DG du futur" ?**

Dans le monde des PME, il y a des patrons audacieux. *Entrepreneurs d'avenir* en est un bon exemple. Dans les grandes entreprises, les P-DG ont des marges de manœuvre limitées, notamment vis-à-vis des actionnaires. C'est aussi peut-être un **problème de génération**. Les dirigeants d'aujourd'hui ont été pétris par un siècle qu'ils ne veulent pas voir mourir. La **croissance infinie** dans un **monde fini** reste une vision du monde tenace pour ceux qui ont grandi dans les Trente Glorieuses. Le changement demande un peu de temps et de volonté. La volonté sans le temps provoque un *burn-out* et le temps sans volonté... Hé bien, la RSE restera un département affilié aux RH ou à la com' !

**Lorsque l'on vous demande à quoi pourrait ressembler le futur, vous dites qu'il faudrait, entre autres, calculer le "capital immatériel" des entreprises pour le savoir. De quoi s'agit-il ?**

Calculer le capital immatériel d'une entreprise, c'est-à-dire évaluer ce qu'elle apporte ou ce qu'elle retranche à la société et qui n'est pas encore intégré, aboutira à de **nouveaux rankings**. Qu'est-ce qui fait qu'une entreprise a la cote ? Le retour sur investissement ? Celle qui devrait être bien notée est celle qui a une santé économique viable et qui maintient un équilibre écologique dans une économie symbiotique. L'entreprise qui fait du bien dans le monde d'après est celle qui survit, donc la plus pérenne. Créer de **nouveaux indicateurs** pour de **nouvelles réalités**, c'est essentiel. Quand on sait que le naufrage de l'Erika a augmenté le PIB de la France et que l'effort des volontaires qui ont dépollué gratuitement les côtes l'a grevé, c'est une aberration ! **Il n'y a pas de notion de long terme à l'heure actuelle**. C'est pour cela que l'IFs s'est donné pour mission de réhabiliter le temps long dans les décisions présentes et d'inspirer le débat public de futurs souhaitables. La fin d'un monde n'est pas la fin du Monde, bienvenue dans le nouveau Monde.

## Biographie

Il se définit lui-même sur [son site Internet](#) comme un "rêveur de possibles" et un "historien des futurs possibles". Historien de formation et prospectiviste, Mathieu Baudin enseigne depuis dix ans le développement durable dans des grandes Écoles. Il est aussi à l'origine de l'Institut des Futurs souhaitables (Ifs).

Ce *think and do tank* prospectif qu'il dirige aujourd'hui a été fondé en mars 2012, avec le but de réhabiliter le "temps long"

dans les décisions présentes. Deux fois par an à Paris, l'IFs organise des formations à la prospective, les "Lab sessions", où une vingtaine de participants issus de divers horizons explorent les limites du monde d'aujourd'hui et construisent des scénarios pour bâtir l'avenir. Engagé auprès des *Entrepreneurs d'avenir*, Mathieu Baudin participe aussi à la programmation de la conférence annuelle [TED\\* Paris](#).