

## Conférence Plénière

Dix ans d'empreintes, dix ans de réflexion, dix ans d'échange : L'innovation et le design participent-ils encore au futur des marques ?



### Animateur



**Michel PICOT**  
BFM BUSINESS

### Intervenants



**Clarisse REILLE**  
DEFI



**Jean-Pierre RENAUDIN**  
PRÉSIDENT D'EMPREINTES



**Lucien DEVEAUX**  
DEVEAUX SA



**Daniel HARARI**  
LECTRA



**Gérard CARON**  
CARON DESIGN NETWORK

En tout premier lieu, **Jean-Pierre RENAUDIN** excuse Alain ROUSSET et Laurence PARISOT qui devaient être présents. L'un est retenu par une réunion de l'Association des Présidents de région, qu'il préside, qui se tient aujourd'hui à Besançon. L'autre est à Cannes pour une réunion du B20, la contrepartie industrielle du G20.

Selon Jean-Pierre RENAUDIN, la création d'Empreintes répond au fait que ce qui assure avant tout la survie d'une entreprise, ce n'est pas tant son actif matériel, mais plutôt la marque. Depuis, un colloque se tient tous les deux ans sur des thèmes variés. Beaucoup sont déjà des habitués, ce qui laisse à penser qu'ils y trouvent matière à réflexion. Jean-Pierre RENAUDIN félicite les animateurs des séminaires, de très grande qualité, selon lui. Il remercie ensuite les intervenants de cette table ronde et tous les participants à cette dixième édition d'Empreintes.

Bordeaux est une ville encore assez mal connue. Beaucoup conservent de Bordeaux l'image d'une ville triste, alors même qu'elle a beaucoup changé en quelques années. Or la ville présente une architecture magnifique, ainsi qu'en atteste le bâtiment dans lequel se tient cette année le colloque, bâtiment mis à disposition par la Chambre de commerce, que Jean-Pierre RENAUDIN remercie. D'un point de vue commercial, Bordeaux reste dynamique, avec un centre-ville vivant grâce à de nombreuses animations. La ville poursuit ainsi sa croissance et ne sera plus, dans quelques années qu'à deux heures de Paris, ce qui va renforcer l'attractivité de Bordeaux.

**Pierre GOGUET**, Président de la Chambre de commerce et d'industrie de Bordeaux, se dit honoré de pouvoir recevoir Empreintes dans les salons de la Chambre de commerce, créée en 1749, dans des lieux chargés d'histoire, mais aussi marqués par le dynamisme du commerce bordelais. Pierre GOGUET félicite ensuite Empreintes pour sa longévité et son attractivité. La Chambre de commerce souhaite être un partenaire pérenne de ce salon.

Ensuite, Pierre GOGUET se dit persuadé, comme beaucoup, que la marque entre bien dans le processus de création de valeur, même si les données immatérielles ne sont que mal évaluées au niveau des bilans. Toutefois, dans les valorisations boursières notamment, les éléments immatériels comptent pour près de 40 % de la valeur des sociétés cotées. La marque n'en représente bien entendu qu'une partie, car il ne faut pas oublier le capital humain.

Dans le cadre de la globalisation actuelle, la moitié de la richesse mondiale est produite en Asie plutôt qu'en Occident. Et lorsque les entreprises asiatiques s'intéressent aux entreprises occidentales, c'est avant tout pour juger de la force de leur marque. C'est ainsi que les entreprises chinoises se lancent désormais dans l'identification de leurs cibles futures. Pour sa part, Pierre GOGUET affirme que c'est la marque de Bordeaux et de l'Aquitaine qu'il cherche à défendre.

**Michel PICOT** rappelle qu'il était déjà présent à Empreintes en 2009, à l'occasion d'une plénière intitulée : « Refonder le monde par la créativité imaginative ». Après une courte présentation de l'émission qu'il anime sur BFM business radio (le business-club de France), Michel PICOT expose le thème de cette plénière, qui va passer par un retour sur dix années de réflexion, avant d'examiner le contexte actuel pour se projeter enfin en 2021. Il présente ensuite les intervenants.

Tout d'abord, Michel PICOT interroge les participants à cette table ronde sur les événements les plus marquants de la décennie écoulée.

**Clarisse REILLE** répond que l'i-phone et l'i-pad auront marqué cette décennie, en changeant la relation au temps. Par ailleurs, elle estime que nous avons tous changé notre rapport aux autres, avec une intelligence ou une conscience collective qui émerge.

**Lucien DEVEAUX** se dit frappé par l'évolution de la valorisation des marques. Voilà dix ans, elle était très faible. La donne a changé depuis et ce mouvement ne devrait pas s'arrêter dans les années à venir.

**Daniel HARARI** pour sa part évoque l'émergence de la Chine, pays qu'il visite deux à quatre fois par an. La Chine a connu des mutations incroyables au cours des dix dernières années. Par ailleurs, pour lui, la crise financière 2008-2009 aura constitué un moment marquant, en ceci qu'elle n'avait pas pu être anticipée. Peu nombreux sont ceux qui ont perçu les signes annonciateurs.

**Gérard CARON** parle de l'émergence d'Apple, mais aussi de Nespresso, qui ont réalisé un travail remarquable en matière de design. Ensuite, il évoque la « premiumisation » des marques.

Pour **Jean-Pierre RENAUDIN**, c'est le pouvoir du consommateur qui a beaucoup évolué. Dans le cadre de la prise de décision d'achat, le consommateur dispose d'une lucidité et d'une information qui oblige les marques à la vérité. Il devient impossible pour elles de jouer comme par le passé avec leur passé ou avec leurs valeurs. Ceux qui s'y aventureraient se feraient sanctionner immédiatement.

**Michel PICOT** explique ensuite que cette plénière permettra d'aborder 10 ans de révolution numérique, 10 ans de révolution dans les habitudes de consommation, 10 ans pour un nouveau monde, marqué par la mondialisation et de nouveaux marchés et 10 ans d'action et de réflexion. Il remarque qu'en 2001, Empreintes réfléchissait à l'avenir des marques et se demandait comment celles-ci ont traversé cette décennie. Les marques se remettaient alors de l'éclatement de la bulle internet et l'informatisation faisait des progrès. Ensuite, Michel PICOT remarque qu'en 2009, Clarisse REILLE avait déclaré que la paperasse allait tuer les entreprises. Il se demande si la situation a changé depuis.

**Clarisse REILLE** note tout de même sur ce plan une évolution vers plus de fluidité. Certaines choses vont maintenant beaucoup plus vite, même si l'administration n'est pas franchement adaptée aux réalités économiques et aux cycles des entreprises.

**Michel PICOT** remarque que l'on avance le chiffre de 27 milliards d'euros dépensés par les entreprises en termes d'activité administrative, chiffre considérable au moment où l'on recherche partout des sources d'économies. Revenant sur les nouvelles technologies, qui se sont mises au service des entreprises, Michel PICOT interroge Daniel HARARI sur le numérique au service de la production, qui renforce selon lui l'ADN d'une marque.

**Daniel HARARI** considère que les révolutions n'ont pas tant marqué le domaine de la création que celui de la production. C'est aussi le lien entre la création et la production qui a évolué. Autrefois, les logiciels n'étaient que des boîtes à outil destinées à certaines tâches précises. Ce n'est qu'ensuite que sont apparus les logiciels collaboratifs, avec plusieurs personnes qui peuvent travailler en réseau sur le même projet. Dans un troisième temps sont apparus les logiciels d'entreprises qui couvrent l'ensemble des fonctionnalités et permettent à des personnes à des dizaines de milliers de kilomètres les unes des autres de travailler ensemble. Ces innovations déplacent le pouvoir et les centres de décisions, tout en faisant évoluer les business-models.

Dans le domaine de la production, la grande révolution réside, selon Daniel HARARI, dans l'omniprésence du lean, concept né il y a près d'un siècle, mis en lumière par Toyota il y a quelques décennies et aujourd'hui présent aussi bien dans le domaine de la recherche software que l'administration. Sa logique repose sur un flux tiré par le client, en supprimant toutes les tâches inutiles et en ne gardant que les tâches qui ont de la valeur pour le client. Cette tendance apparaît aujourd'hui dans le domaine du design.

**Michel PICOT** interroge les autres membres de cette table ronde concernant l'apparition de ces nouvelles technologies qui ont modifié la production.

**Lucien DEVEAUX** considère que la plus grande évolution a trait à la disparition des notions de cols bleus et cols blancs. La séparation entre production, création et commercialisation a ainsi disparu. Cependant, il considère que les problèmes sociaux et humains prennent à l'heure actuelle une dimension inédite. Il s'agit, pour Lucien DEVEAUX, d'un retour de manivelle important.

**Clarisse REILLE** remarque qu'avec les méthodes du lean, Toyota produit désormais des voitures en France.

**Michel PICOT** se demande si les entreprises françaises ont mieux résisté à la crise grâce à ces innovations.

**Daniel HARARI** se dit totalement convaincu de cela. Les chiffres d'affaires de son groupe en attestent bien. Avant la crise, les commandes étaient nombreuses, mais petites en taille et dispersées. Depuis la survenue de la crise, le nombre de commandes a été divisé par cinq, mais le montant de celles-ci a été dans le même temps multiplié par cinq. Ainsi, un fossé se crée entre des entreprises qui investissent de façon massive et des entreprises qui n'investissent plus du tout. En France et en Italie, les sociétés qui investissent le plus sont en mesure de maintenir les emplois sur place et de fabriquer dans leur pays d'origine.

**Lucien DEVEAUX** estime que, sans ces outils, il aurait été impossible de profiter pleinement de la révolution industrielle. A l'heure actuelle, il est possible d'utiliser pleinement les potentialités, passant d'une situation de parcelles à un système continu.

En réponse à une question sur l'e-commerce, les nouvelles technologies, les réseaux sociaux et les stratégies multi-canal, **Clarisse REILLE** estime qu'il est impossible de généraliser sur l'impact, dans la mesure où les situations varient très grandement d'une marque à l'autre. Cependant, les réseaux sociaux donnent peu à peu du pouvoir aux consommateurs. Ceux-ci sont désormais en capacité de bien s'informer. L'un des ateliers a permis de montrer qu'une marque d'habillement qui s'était lancée sur internet avait évolué dans un sens réclamé par les consommateurs. Pour Clarisse REILLE, ce mouvement n'en est qu'à son début. Peu de marques ont véritablement compris à quel point elles allaient devoir changer leur attitude. Désormais, c'est l'échange qui va prendre le pas.

**Michel PICOT** rappelle qu'en 2001 l'appel au boycott contre le groupe Danone n'avait pas eu un très grand retentissement. Il s'agissait cependant d'une première transformation. Le consommateur devenait acteur. Plus récemment, les querelles entre Nestlé et Greenpeace ont amené à déstabiliser le cours de l'action Nestlé. Se tournant vers Jean-Pierre RENAUDIN, Michel PICOT demande qui est le nouveau consommateur et s'il est véritablement contrôlable.

**Jean-Pierre RENAUDIN** se sent incapable de répondre de but en blanc à cette question, dans la mesure où il existe une mosaïque de consommateurs. Les approches marché et les approches pays aboutissent à une segmentation de plus en plus fine, qui représente une chance pour les plus petites entreprises. Ce mouvement leur permet, grâce à un dynamisme et une créativité forte, de retenir une partie de la production en France. Par ailleurs, l'utilisation des nouvelles technologies comme l'internet leur permet de toucher les consommateurs sans qu'elles soient obligées de passer par les grands médias, comme par le passé.

**Michel PICOT** juge que ces révolutions nécessitent des évolutions dans la communication. En 2003, Empreintes se penchait sur les marques vertes et leurs nouvelles valeurs.

Les marques ont-elles changé pour s'adapter à ces nouvelles valeurs ou ont-elles manqué ce tournant ?

**Un intervenant** estime qu'il est impossible maintenant de jouer sur les semblants et mentir sur les valeurs écologiques ou durables des produits. Il est impossible de tromper toute une population dans la durée. Par ailleurs, cet intervenant note qu'en 2003, la France se relevait à peine de l'explosion de la bulle informatique, moment où les capitalisations boursières atteignaient près d'un milliard d'euros pour un chiffre d'affaires qui ne dépassait pas 1 million d'euros. A l'époque, on croyait que tous les ratios d'équilibre de l'entreprise étaient à revoir. Depuis, a été observé un retour aux sources.

En réponse à une question sur les valeurs nouvelles autour de la marque, **Lucien DEVEAUX** juge les évolutions très rapides. Alors qu'hier la marque était reine, les échanges sont désormais permanents et le consommateur vient directement à la marque, tandis qu'il fallait autrefois aller chercher l'information sur le consommateur.

Pour **Michel PICOT**, ces évolutions signifient des positionnements différents et des discours différents. **Lucien DEVEAUX** estime que l'e-commerce ne peut devenir la solution unique. Le client recherche toujours le contact humain, peut-être même plus que par le passé. C'est au travers de ce dialogue que le commerce devient enrichissant.

**Michel PICOT** juge que l'expérience du consommateur se renforce peut-être par ce biais. Après s'être renseigné sur internet, il se déplace dans une boutique physique. **Un intervenant** confirme à ce sujet que l'internet et les réseaux sociaux ont été porteurs de révolutions, de même que l'i-pad. En réalité, toutes les notions traditionnelles du marketing ont été remises en cause au cours des dernières années. Le consommateur évalue l'offre désormais sur sa valeur plutôt que sur son prix. Plutôt que de promotion, il vaut mieux parler d'information et de networking. Alors qu'autrefois, la notion de segmentation était considérée comme centrale, désormais le contact direct avec le consommateur permet de mieux cibler. Le consommateur tire le produit, plutôt que la marque ne le pousse.

Interrogé sur l'évolution du design, **Gérard CARON** estime que l'informatique a profondément changé son métier. Il n'est plus possible de faire du design sans informatique. En l'espace de 40 années, le métier s'est transformé à trois reprises. Le design s'exporte désormais très facilement.

Contrairement à l'artiste, le designer n'est pas là pour exprimer ses émotions, mais s'appuie sur les briefings des clients. Ceux-ci ont également très fortement évolué au cours des dernières années. La dimension internet est essentielle désormais, dans la mesure où tout ce qui est créé doit pouvoir vivre sur des sites, alors qu'avant tout était imprimé. L'interactivité a modifié l'état d'esprit des designers.

Pour **Michel PICOT**, le design doit donner valeur à un produit. Dès lors que le consommateur développe de nouvelles envies, habitudes ou passions, le design évolue en conséquence. **Gérard CARON** juge qu'en ceci le métier ne change pas, car il a toujours fallu s'adapter aux désirs des consommateurs et des clients. Si le design doit comprendre les tendances, il ne doit pas trop anticiper, faute de quoi le produit ne sera pas compris et le produit risque de se démoder trop vite. C'est ainsi qu'Apple a bâti son succès. D'un point de vue technologique, les produits ne sont pas révolutionnaires, ils ont simplement été exploités correctement et mis à disposition de tous. Quand Apple a tenté d'aller trop loin, tout ceci s'est terminé en échec.

Telle est la difficulté du métier de designer. Celui-ci doit être informé de tout, mais il n'évolue que progressivement. Grâce aux nouvelles technologies, il est maintenant possible de

développer des nouveaux modèles de voitures en l'espace de deux ans contre cinq par le passé.

Gérard CARON rappelle ensuite que son agence a été la première à utiliser les nouvelles technologies et ce, dès 1981. Elle a proposé le webdesign à ses clients dès 1996. Beaucoup étaient à l'époque sceptiques et l'activité s'est avérée très peu rentable pendant quelques années. C'est pourquoi, pour Gérard CARON, il est impossible d'être en retard sur son temps, mais il n'est pas préférable d'être trop en avance.

En réponse à **Michel PICOT**, qui souhaite savoir si les nouvelles valeurs impactent le design, **Gérard CARON** confirme qu'aujourd'hui, tout briefing passe par l'environnement, le commerce équitable et l'éthique. Tous ont intégré ces éléments. En revanche, certains éléments sont immuables. Le fait de s'adresser à des adolescents ou à des personnes du troisième âge suppose un langage particulier. Cependant, les changements sont beaucoup plus rapides que par le passé.

**Michel PICOT** évoque ensuite la démondialisation et les nouveaux équilibres qui se dessinent entre Nord et Sud, Est et Ouest. La France s'est-elle bien préparée à la montée en puissance des pays émergents ? **Lucien DEVEAUX** constate que l'émergence de certains pays n'est pas vraiment un fait nouveau. Toutefois, ces pays sont désormais quasiment parvenus en tête de classe. Faute d'une réaction rapide, ce sont eux qui prendront le pouvoir demain. Aujourd'hui, c'est la Chine qui dispose de la monnaie la plus forte de par le monde et est même capable de soumettre les Etats-Unis.

**Michel PICOT** se demande si la France n'a pas commis des erreurs ces dernières années, en ouvrant trop grandes les vannes ou en se mettant à la recherche du profit maximum en délocalisant. **Lucien DEVEAUX** remarque à ce propos que les capacités d'investir passent peu à peu d'Occident en Orient. Il se demande si la France est capable de relever le défi en la matière. Certains affirment que l'industrie est perdue mais que les services ne sont pas délocalisables. Pour Lucien DEVEAUX, il s'agit d'une erreur. Il faut inventer une nouvelle voie. Lucien DEVEAUX estime que l'Occident doit désormais réfléchir à ce qu'il peut apporter aux pays émergents. Dans ces pays, les modes de consommation sont en pleine évolution, ce qui devrait nous permettre de prendre un appui pour faire évoluer le système.

Au sujet de la Chine et de ses évolutions, **Daniel HARARI** souligne tout d'abord qu'il se rend désormais régulièrement à Tokyo, Hong-Kong et Shanghai, alors qu'il ne visitait jamais cette ville il y a une vingtaine d'années. Elle est en fait devenue le centre névralgique du pays. Près de la moitié de la ville change de visage tous les quatre ans. Désormais, Shanghai est l'une des villes les plus modernes du monde, loin devant Manhattan. Elle propose les plus beaux centres commerciaux du monde et possède deux concessionnaires Bentley, chose unique de par le monde. On y fait de la publicité pour les Audi A8 les plus puissantes et, en face des grands hôtels, les voitures n'ont jamais plus de deux ans.

En Chine, 300 millions de personnes ont un niveau de vie comparable à celui des Européens. Il y a quatre ans, deux tiers de la production textile chinoise était destinée à l'export. Aujourd'hui, le marché local représente les deux tiers de la production. Quand un entrepreneur américain se tourne vers une société chinoise, celle-ci réclame des hausses de prix énormes, car elles préfèrent travailler sur leur demande intérieure. En très peu de temps, des sociétés ont développé des réseaux de distribution propres ainsi que des marques propres. Des dizaines, voire des centaines de sociétés chinoises implantées dans le secteur de la mode présentent des taux de bénéfices supérieurs à 10 % après impôt et sont cotées en bourse. Ceci témoigne d'un changement de logique frappant.

Pour Daniel HARARI, les Chinois sont latins en ce sens que leurs vêtements témoignent de leur rang social. Ceci ouvre des perspectives incroyables au marché de la mode, car le

vêtement n'est pas uniquement fonctionnel. Le vêtement sert avant tout à montrer qui l'on est. L'émergence de la femme dans le monde de l'entreprise a développé un nouveau marché. Ces femmes essaient de montrer qu'elles sont bien habillées.

Pour **Michel PICOT**, ceci témoigne d'une évolution importante. Les flux sont désormais inversés. Alors qu'autrefois, la Chine produisait pour l'Europe, il serait peut-être possible de produire en France sous des marques sur le marché chinois.

**Daniel HARARI** estime que le lieu de production n'a aujourd'hui aucune importance. Les marques portent un ADN particulier, mais personne ne sait où elles produisent. Pour lui, personne ne prête attention au fait qu'une entreprise produise dans un pays plutôt qu'un autre. Une marque ancienne dispose d'un atout de ce fait sur une marque plus jeune. Les marques chinoises peinent à l'heure actuelle à développer une véritable propriété intellectuelle, avec des effectifs créatifs stables. De fait, elles peinent à s'imposer en tant que marque.

**Clarisse REILLE** juge, pour sa part, que la notion de « made in France » est toujours porteuse de valeur. Depuis une à deux années, les consommateurs ont retrouvé un intérêt autour de ces questions. Les Britanniques défendent avec ferveur le « made in Britain », de même que les Italiens défendent la production dans leur pays. Aujourd'hui, les consommateurs, qui ont été longtemps trompés sur ces questions, veulent choisir en connaissance de cause.

**Michel PICOT** se demande si cela implique une réglementation plus stricte. Pour **Clarisse REILLE**, il n'est pas nécessairement besoin d'une réglementation, car les évolutions technologiques, qui rendent le pouvoir au consommateur, empêcheront les entreprises de tricher. Elles devront clairement faire savoir où le produit a été fabriqué et ensuite le consommateur sera libre de son choix. Certains, en fonction de facteurs multiples, opteront pour les produits fabriqués à l'autre bout du monde et d'autres non. Pour Clarisse REILLE, au-delà des évolutions dans les valeurs, c'est à un retour à la simplicité que nous allons assister prochainement. Le consommateur est avide de transparence et de clarté et rejette les complications.

**Daniel HARARI** estime que les entreprises françaises disposent d'un ADN particulier. Par le passé, les équipes chinoises ou américaines avaient honte d'avouer que leur entreprise appartenait à une société dont le siège était implanté en France. Depuis quelques années, les valeurs autour de la nationalité française évoluent. Le pays est considéré par exemple comme un grand créateur de la mode. Pour autant, Daniel HARARI rejette la notion de « made in », car peu de produits désormais sont uniquement assemblés et fabriqués dans un seul pays. De même, une marque peut réaliser une partie de sa production dans un pays et une autre dans un autre. Il devient alors très complexe d'associer la marque à un pays.

Par ailleurs, le terme « made in France » est porteur d'un refus de la mondialisation. Par ailleurs, pour les étrangers, de quoi est porteur le « made in France » ? S'agit-il d'un signe de qualité ? Cette qualité est-elle plus imputable au lieu de production qu'à la marque ? Alors que tous ses concurrents ont opté pour une délocalisation de la production, Lektra a fait le choix inverse, après une étude minutieuse, pour des raisons liées à l'investissement dans la recherche et dans l'innovation. Ce choix correspond à l'ADN de la marque. Pour autant, Daniel HARARI ne pense pas que cela donne un avantage à la marque en termes de positionnement consommateur.

**Lucien DEVEAUX** voit dans ce discours une véritable évolution. Daniel HARARI faisait valoir que les Chinois s'orientaient plus vers la production de grandes séries destinées au marché intérieur. L'Europe peut s'adapter à ces mutations. La société postindustrielle chinoise pourrait s'avérer assez accueillante envers les produits européens. Deveaux ainsi

exporte près de 8 % de sa production en Chine. Ses produits sont appréciés par des consommateurs qui sont à la recherche d'une certaine créativité et diversité que la Chine ne propose pas pour l'heure.

Pour **Daniel HARARI**, l'essentiel n'est pas tant dans le « made in France » que dans le « design in France », façon de promouvoir les valeurs et l'agilité de la société française. **Lucien DEVEAUX** juge pour sa part que les produits français ne s'exporteront que s'ils se montrent suffisamment attractifs et différents. La Chine dispose aujourd'hui d'une multitude de sociétés bien implantées disposant d'au moins une cinquantaine de magasins. Face à cette évolution et cette structuration du paysage, les perspectives pour les sociétés européennes sont pleines de promesses.

Pour **Jean-Pierre RENAUDIN**, il est choquant de constater que certains raisonnent comme si le système de référence des valeurs de consommation était le nôtre. Ne sommes-nous pas au contraire parvenus à la fin d'un cycle de civilisation ? La Chine a longtemps dominé le monde, mais ne l'a jamais envahi. Pour autant, elle a très longtemps disposé d'une large avance sur l'Occident. Aujourd'hui, le consommateur chinois essaie de mimer le consommateur européen, parce qu'il constitue encore une référence. Demain, cependant, le consommateur de référence sera peut-être chinois et les Occidentaux essaieront alors de mimer la consommation chinoise. Lorsque le PIB chinois dépassera celui des Etats-Unis, n'entrerons-nous pas dans une nouvelle société, avec un Occident à la traîne ?

Beaucoup ne considèrent ainsi la Chine que comme un pays qui essaie de copier l'Occident, un pays de sous-traitance. Demain, cette situation risque de changer et il serait important de s'y préparer dès aujourd'hui.

**Michel PICOT** se demande comment les marques peuvent s'adapter à ces évolutions. **Jean-Pierre RENAUDIN** considère possible le fait que demain l'Occident devienne le sous-traitant de la Chine. Quoi qu'il en soit, il estime que nous n'élargissons pas suffisamment notre spectre de prospection lorsque nous nous contentons de parler de niveau de vie et de pouvoir de consommation à l'europpéenne. Les bouleversements pourraient s'avérer très rapides. Les Chinois ont tendance à considérer le reste du monde comme des barbares, avec une culture inférieure. Pour Jean-Pierre RENAUDIN, cette vision n'est pas injustifiée. Ceci doit ouvrir des perspectives en matière de réflexion.

**Michel PICOT** évoque ensuite l'impact de la crise. Il note à ce sujet que la recette anti-crise de **Lucien DEVEAUX** se résume ainsi : « Etre réactif en produisant 100 % français, penser client du matin au soir, s'orienter résolument vers l'international. Ce dernier estime en effet que l'observation du client constitue la meilleure garantie contre la crise. A l'heure actuelle, le contact avec le client est favorisé par les nouvelles technologies et l'e-commerce. Cependant, le monde est riche d'une diversité incroyable. Il suffit de se rendre au Japon, même si les perspectives n'y sont pas particulièrement reluisantes ou en Corée du Sud, pays beaucoup plus dynamique.

**Clarisse REILLE** estime également que le monde est divers. Désormais, les marques chinoises revendiquent une culture et un luxe nationaux. Chacun sera amené à revendiquer sa propre culture et le consommateur est multiple.

**Jean-Pierre RENAUDIN** remarque, en s'appuyant sur l'histoire de l'art, que l'Europe a toujours servi de référence, jusqu'au moment où les Etats-Unis ont imposé leurs peintres alors même que l'économie prenait le dessus. A l'heure actuelle, parmi les vingt peintres les plus cotés de par le monde se trouvent dix Chinois. Il s'agit là d'un signe précurseur.

**Michel PICOT** comprend que l'innovation est la seule option dans un monde qui évolue très rapidement. Les entreprises doivent aussi être très agiles. En ceci, la crise stimule-t-elle la créativité ?

**Lucien DEVEAUX** juge qu'il s'agit là d'une évidence. Les crises stimulent la créativité et l'énergie, car sans elles de nombreuses entreprises sont condamnées à mourir. **Daniel HARARI** considère que les crises doivent amener les entreprises à repenser leur modèle. La crise de 2008-2009 fut une crise systémique. Elle a remis en cause le système de marché. Personne ne sait aujourd'hui si la crise des subprimes doit être imputée aux banques ou à l'administration Clinton, qui défendait l'idée d'une maison pour chacun, alors même qu'une telle promesse était impossible à tenir. Pour y parvenir, ce sont des châteaux de cartes qui ont été construits et l'édifice a fini par s'effondrer. Ces changements profonds feront de la décennie 2010-2020 une période bien différente de la précédente.

Daniel HARARI explique ensuite qu'au cours d'un meeting avec l'ensemble des managers de son groupe, il leur a déclaré qu'il ne fallait pas chercher à apporter des réponses, mais plutôt à se poser de bonnes questions. Ce sont elles qui sont les plus fructueuses. Chercher les bonnes réponses est illusoire, dans la mesure où elles seraient déjà appliquées si elles étaient connues.

**Michel PICOT** demande à **Daniel HARARI** ce qu'est l'innovation. Ce dernier répond que l'on confond souvent créativité et innovation. Dans les métiers technologiques, on confond souvent avancées technologiques et innovation. Par exemple, l'i-pad ne présente aucune innovation technologique. Internet avait déjà 20 ou 30 ans le jour où il a commencé à rencontrer un certain succès. L'innovation durable impose des changements de business-models.

Le business-model intègre quatre composantes en interaction, avec tout d'abord la *profit formula*, à savoir la manière dont le business se répercute sur le compte de résultat (hauteur des frais fixes et des frais variables, génération et consommation de cash...). Ensuite, il faut intégrer les *process* (façon de vendre, de marketer, d'appréhender le marché...). Par ailleurs, les *ressources* font figure de troisième paramètre (ressources humaines, marques, actifs...). Enfin, il s'agit de mesurer la *customer value proposition*, à savoir la valeur que donne le client au produit.

L'i-pad propose un modèle différent. L'utilisateur voit qu'il n'y a plus rien de superflu et que tout ce qui est fait est utile et réalisé de manière beaucoup plus simple. Par ailleurs, Apple propose une boutique en ligne qui vend 30 % des produits de la marque sous forme de monopole. Ensuite, de très nombreuses entreprises ont accepté de mettre des produits sur l'Apple store, chose qui n'était pas évidente à l'origine. C'est en révolutionnant le business-model qu'Apple est devenue la première capitalisation mondiale.

Dans le domaine de la mode, ces changements de modèles sont également assez fréquents. C'est cette remise en cause qui est fructueuse.

**Clarisse REILLE** juge cette approche passionnante. Au-delà, elle note que la créativité change progressivement de nature. Alors qu'elle s'imposait dans la mode, récemment, la créativité appelle une plus grande simplicité, une plus grande écoute et une plus grande humilité. Il était difficile par le passé d'imaginer un créateur humble, qui ne soit pas totalement exubérant. Les jeunes créateurs reflètent cette image nouvelle, plus simple et à l'écoute. La mode qu'ils proposent est portable tous les jours. C'est en cela que la démarche design apparaît particulièrement fructueuse, dans la mesure où ils ont été particulièrement à l'écoute.

**Lucien DEVEAUX** constate qu'il y a 35 ans, la mode était simple. La complexité est née du fait que ce sont toujours les mêmes qui se sont maintenus au pouvoir. Aujourd'hui, on retrouve des choses simples, qui repartent du corps de la femme. Il est toujours plus difficile de faire simple que de faire compliqué.

**Gérard CARON** juge que la simplicité implique savoir-faire et maîtrise. Elle n'est donc pas donnée à tout le monde. S'agissant du fait que la crise stimule l'innovation, Gérard CARON répond que son métier est d'être sans cesse à l'écoute de ce qui se passe. En réalité, depuis 30 ans, il y a toujours de nouvelles évolutions qui ont produit de nouvelles choses. Des marchés émergents risquent de faire basculer les pôles, mais l'image « made in France » ne change pas. L'Europe est un conglomérat de pays avec des cultures très différentes et n'a pas développé d'identité réelle à l'échelle du continent. Les produits anglais ont une image propre, différente de celle des produits français ou des produits italiens. La « french touch » est encore très vendeuse à l'étranger, alors même que les Français hésitent à l'exploiter. Gérard CARON explique entendre souvent cette phrase, lors de ses présentations : « Il n'y a que des Français pour faire cela ». Ceci reflète bien l'existence d'une culture propre très appréciée à l'étranger.

**Michel PICOT** note en effet que les Français ont souvent honte de ce qu'ils sont et n'osent pas se vendre. **Clarisse REILLE** estime que les entrepreneurs doivent être créatifs et vendeurs, commerçants sans complexe. Au Japon, certains acheteurs et distributeurs n'assistent jamais aux défilés de jeunes créateurs français à Paris. Or ce qui importe pour ces jeunes créateurs, c'est bien de se faire remarquer par des acheteurs. Par ailleurs, elle note que la France attend souvent le génie individuel. Pourtant, la créativité prend de plus en plus la forme d'une sorte d'intelligence collective. Ce phénomène prend corps peu à peu et les éléments linéaires ne fonctionnent plus.

A cet égard, elle recommande la lecture du *Matin du huitième jour* de Brice CHALLAMEL, qui en s'appuyant sur une foule d'exemples, évoque les mutations de l'innovation. Ainsi, il explique que l'i-pod a vu le jour en une quinzaine de jours, avec autour de la table des personnages venus d'univers très différents. Ce phénomène est en train de s'affirmer et représente une évolution véritablement essentielle pour les entreprises. Elles doivent prendre conscience du fait que les modes de fonctionnement changent. Les habitudes s'en trouvent bouleversées et la réussite ne peut passer que par une certaine simplicité.

**Michel PICOT** demande à Gérard CARON de se projeter à deux ou trois ans pour évoquer les tendances à l'œuvre à l'heure actuelle. **Gérard CARON** souligne qu'il travaille essentiellement sur les produits de luxe (cosmétiques, parfums, beauté, alimentation fine...). Ces éléments s'appuient sur la culture française en même temps que sur l'innovation. Par exemple, une entreprise qui exporte partout dans le monde des macarons propose des produits nouveaux, à base de foie gras notamment. Ces Français ont bien compris ce qu'attend le monde. De même, Gérard CARON cite l'exemple d'une entreprise qui fabrique des sushis, utilisant elle aussi le foie gras. Ces sushis français sont très prisés par les Japonais.

D'une part, les équipes de design actuelles regroupent toutes les nationalités. Ainsi, chez Renault ce sont une quinzaine de nationalités qui travaillent ensemble au sein d'une équipe de 50 designers sur un même projet. D'autre part, les designers français restent très demandés de par le monde. Le design est ainsi universel, mais les cultures resteront. Ainsi, les produits Apple, sur l'emballage proposent un petit logo et une mention « designed in California ». Cette marque internationale, qui fait figure de pionnière, insiste donc pour préciser que l'idée a été générée en Californie.

Ensuite, Gérard CARON veut croire à un retour à la simplicité. Il est impossible désormais de tromper le consommateur comme par le passé. L'entreprise et la marque sont descendues

de leur piédestal et certaines ont montré une capacité d'écoute et de réflexion qui va dans le bon sens. La créativité est partout, pour Gérard CARON, qui note que les brainstormings n'incluent pas que les designers dans nombre d'entreprises. Les secrétaires, les cadres et les livreurs sont amenés à contribuer au projet et au final, les idées émergent d'un esprit collectif.

**Michel PICOT** se demande si les consommateurs ne sont pas plus soucieux de la qualité du produit que de l'emballage et du design. **Gérard CARON** explique avoir toujours entendu ce discours, mais il constate par ailleurs qu'une part du cerveau humain répond à la raison froide, tandis que l'autre est gouvernée par les émotions. Au final, c'est la seconde qui décide plutôt que la première. Il cite ainsi l'exemple de Citroën, marque autrefois ringarde qui a proposé pour certains de ses modèles un tout nouveau design très audacieux et français. Par exemple, la C3 DS3 est désormais la plus vendue de sa catégorie en Europe. Les anciens modèles de C3, pourtant identiques du point de vue mécanique, ne se vendaient pas aussi bien. C'est le design qui a changé. Le design fait donc vendre.

Pour Gérard CARON, une vision d'entreprise repose sur trois pôles :

- R&D et créativité ;
- design ;
- digital.

Les entreprises qui sont fortes sur ces trois pôles peuvent sans problème affronter l'avenir.

Se projetant en 2021, **Michel PICOT** demande aux intervenants de dégager les idées fortes de décennie. Tout d'abord, il se tourne vers **Clarisse REILLE** et l'idée d'une expérience d'achat qui combine commerce électronique et commerce physique. Il se demande si, dans cette optique, la boutique de demain doit répondre à de nouveaux critères. Clarisse REILLE estime que c'est le cas. Elle doit répondre à de nouveaux critères esthétiques et émotionnels et proposer une nouvelle qualité de relation. Lorsque la relation avec le vendeur n'apporte rien, autant acheter sur internet, selon elle.

Les marques devront proposer une nouvelle relation client, avec des vendeurs et vendeuses qui vont prendre une nouvelle dimension. Ils porteront les valeurs de la marque et fourniront aux clients des informations importantes sur la fabrication notamment. Leur réactivité permettra de retrouver de véritables relations humaines.

Clarisse REILLE compare à ce sujet ses expériences d'achat en Asie et en Europe. Les vendeurs y proposent un accueil, un sourire et une attention irréprochable. On n'y verra jamais deux vendeuses parler entre elles en ignorant le client, ce qui relève quasiment selon Clarisse REILLE de la faute professionnelle. Pour obtenir ces résultats, il faut offrir une nouvelle considération aux vendeuses et les reconnaître comme des atouts.

Interrogé sur la formation de ses vendeurs dans les magasins Armand THIERRY, **Lucien DEVEAUX** estime que l'on a longtemps négligé la formation humaine. Au cours des vingt dernières années, le modèle en vogue résidait dans la suppression des personnels autant que possible de sorte que tout pouvait être acheté sans intervention humaine. Or les Monoprix ont développé un contre-exemple incroyable. Ces magasins implantés dans des lieux fort peu favorables en termes de commerce (à l'intérieur des centres, avec des loyers importants) et qui s'appuient sur un personnel nombreux ne désempassent pas.

Aujourd'hui, il faut faire en sorte que, sans des augmentations de prix trop fortes, l'acte d'achat soit à nouveau personnalisé. L'e-commerce va beaucoup aider les entreprises de ce point de vue, car il allège certains problèmes, mais il faudra à l'avenir se montrer plus à

l'écoute des clients. Pour continuer à se développer, l'e-commerce devra lui-même en passer par un renouvellement du contact humain.

**Michel PICOT** se demande si cela signifie que toutes les achats d'ordre ménager passeront demain par l'e-commerce, tandis que l'achat plaisir doit être réservé aux lieux où il est possible de réinventer cette expérience. **Lucien DEVEAUX** s'appuie sur le succès des marchés pour montrer que les ménagères sont elles aussi à la recherche d'un contact humain, dans un monde où le commerce s'est déshumanisé.

**Michel PICOT** note que certains objecteront que réhumaniser signifie de nouvelles embauches, qui vont nuire à la compétitivité des entreprises. **Lucien DEVEAUX** considère que, désormais, les marges sont moins discutées que d'autres aspects. Les prix offerts au client au final ne sont pas véritablement débattus.

**Daniel HARARI** avoue sa difficulté à se projeter en 2021. Il pense toutefois que le monde va subir autant de bouleversements dans les dix années à venir que dans les 50 dernières années. Il est donc très difficile d'imaginer ce qui se passera dans dix ans, mais il est quasiment sûr que tout s'inscrira en rupture. La crise, pour lui, n'en est qu'à son début, non en ce sens que le système économique va s'effondrer, mais en ce sens qu'il va subir une profonde mutation. En 2021, les Etats-Unis ne seront certainement plus le centre du monde et la Chine aura pris le pas. Les Européens devront se conformer à ce nouveau modèle et les jeunes du continent iront en Chine pour étudier. L'Europe aura du mal à fédérer des populations issues de cultures très différentes.

Au-delà, il est très difficile d'imaginer comment ces changements vont influencer les métiers du commerce. Toutefois, il ne faut pas s'attendre à la continuité. L'agilité, la réactivité et la simplicité seront les maîtres-mots pour passer cette période. La complexité qui présidait jusqu'à présent à nos modèles et qui était si coûteuse disparaîtra. La technologie va devenir enfin un outil simple à utiliser.

**Michel PICOT** se demande si la France soutient actuellement correctement la créativité. **Jean-Pierre RENAUDIN** considère qu'il faudra gérer le stress humain au travail, car la machine économique va s'emballer. C'est un énorme travail de formation et d'éducation qui devra être consenti. Or la France peine à aider ses salariés à s'adapter aux mutations, contrairement aux Etats-Unis. La France mise plus sur la formation de base et les USA sur l'adaptation. Jean-Pierre RENAUDIN considère qu'il existe un énorme gâchis dans les entreprises actuelles. La société qu'il dirige dans le domaine de la chaussure pour enfant s'appuie sur effort important en matière d'investissement. Pour autant, cela ne se voit pas dans les vitrines des clients. La présentation des collections aux consommateurs passe de fait désormais par internet. Cette vitrine génère peu de ventes, mais le consommateur peut voir l'ensemble de l'offre. En magasin, il montre une attitude différente par conséquent. D'ici dix ans, toutes ces déperditions d'énergie devront être gommées pour pouvoir investir par la suite dans l'humain.

**Un participant**, dirigeant d'un groupe de distribution qui réalise 150 millions d'euros de chiffre d'affaires, explique que les budgets de formation dans le secteur sont trois à quatre fois supérieurs aux obligations légales. L'effort est donc considérable et se traduit dans un succès certain des succursalistes sur les petits détaillants et hypermarchés. Leur part de marché s'en ressent.

Ensuite, ce participant note que des marques françaises sont dépassées en termes de capacité d'investissement par certains concurrents. Cardin et Ted Lapidus, par exemple, n'ont pas les moyens de faire face à la concurrence de marques comme Levi's ou G Star. Il faut donc aussi investir dans le marketing pour séduire le consommateur.

**Lucien DEVEAUX** note que les chaînes de distribution n'ont pas fait beaucoup d'efforts en termes de marketing au cours des dernières années. Demain, le commerce devrait être plus lisible que par le passé. La simplicité sera de mise dans la présentation et la mise en valeur. Il faudra tendre vers cela.

**Un participant** se demande si, dans dix ans, la verticalisation du commerce va s'accroître, conduisant au renforcement d'enseignes comme Decathlon, Zara ou IKEA. Par ailleurs, le consommateur changera peut-être de visage, mais la consommation deviendra-t-elle pour autant plus segmentée, ce qui permettrait aux marques de se positionner plus clairement sur des niches ?

**Un intervenant** pense que la segmentation du marché ira en s'accroissant, d'autant plus qu'il existe des outils pour répondre à ces besoins. Un consommateur appartiendra certainement à plusieurs segments, optant alternativement pour des produits de luxe puis des produits bon marché. Le consommateur ne sera certainement pas aussi figé que par le passé.

**Daniel HARARI** estime que la segmentation sera à l'avenir plus comportementale. En l'absence d'outils, les entreprises sont réduites à diviser leur clientèle en fonction de tranches d'âges, de sexe ou autres données démographiques. Les nouvelles technologies de l'information offrent aux entreprises des détails de tout premier choix sur les comportements. Il s'agira peut-être là d'une grande révolution.

S'agissant de la question de la verticalisation, **Daniel HARARI** considère que ce n'est pas un modèle unique qui va prendre le dessus sur tous les autres. C'est une question d'ADN qui va s'imposer. Une entreprise devra montrer plus clairement son ADN et adapter son modèle en conséquence. C'est ainsi qu'elles véhiculeront leur image au mieux et assureront leur pérennité.

Certains comparent souvent Zara et H&M, comme exemples d'un business-model unique. Or la marge brute de H&M est deux fois supérieure à celle de Zara, tandis que le budget informatique du premier est sept fois supérieur à celui du second. Les logiques visant à appréhender le marché sont totalement opposées. Pourtant, les produits s'adressent à des cibles proches.

**Lucien DEVEAUX** estime que tout oppose Zara et H&M. L'un est une entreprise familiale, tandis que l'autre est nettement plus éclatée. L'un représente un modèle très verticalisé, tandis que l'autre ne l'est absolument pas. Il y a deux ans, tout le monde misait sur le succès de H&M. Aujourd'hui, beaucoup croient plus en Zara. Lucien DEVEAUX se dit plus proche du système Zara, car il correspond à un modèle clair, mais ne veut pas croire qu'il détient la vérité sur cette question. Zara s'appuie sur un réassort très rapide et une créativité permanente. Un produit Zara est toujours frais et n'est jamais reconduit une fois épuisé. H&M, au contraire, propose des grandes lignes, avec des séquences beaucoup plus profondes. Au-delà, existent d'autres modèles, comme celui représenté par Monoprix, celui qui est représenté par les primeurs, etc. Il est peu probable, pour Lucien DEVEAUX qu'un seul système s'impose.

**Un intervenant** note que peu d'entreprises se sont imposées dans le domaine du *fast-fashion*, à l'image de Mango. C'est peut-être le fait qu'elles disposent d'une vraie culture et d'un ADN marqué qui fait de ces entreprises des succès. La vérité n'est donc pas tant dans le modèle que dans l'adaptation de celui-ci à la personnalité de l'entreprise.

**Un participant** revient sur l'hégémonie chinoise et se demande s'il est possible de comparer l'émergence de ce pays à celle du Japon ou de la Corée, qui ont remonté la chaîne de valeur, en s'imposant avec des marques crédibles. Les Chinois vont-ils peu à peu suivre ce

modèle ? Ensuite, au niveau politique, ne serait-il pas bon de faire bloc à l'image de ce que font les Etats-Unis, dans une optique très protectionniste ?

**Jean-Pierre RENAUDIN** considère que l'Occident a fait l'erreur de laisser la Chine entrer dans le jeu sans exiger la moindre contrepartie. Il s'agit là d'une faute pour Jean-Pierre RENAUDIN. S'agissant de la réaction des politiques, il estime qu'elle est toujours en retard par rapport aux mutations économiques.

Dans le cadre européen, l'Europe se divise en deux camps. D'un côté, les pays du Nord, qui ont perdu toutes leurs capacités de production, prônent une ouverture très large aux produits chinois, tandis que dans le Sud, beaucoup conservent une vision plus prudente. Il est donc très difficile de comparer l'Europe aux Etats-Unis, en ceci que l'Europe n'est qu'une mosaïque très disparate.

**Lucien DEVEAUX** considère que la Chine va connaître des évolutions importantes et constate que le Japon et la Corée ont fait le choix de sous-traiter une partie de leur production en Chine. La Corée du Sud et le Japon ne sont pas en mesure de conserver le monopole de la production en matière de textile notamment. Que fera demain la Chine ? Aura-t-elle recours à la délocalisation ? Il est difficile de se prononcer, selon Lucien DEVEAUX, d'autant que le pays dispose en termes de population de réservoirs énormes qui restent peu développés.

**Un participant** note que la question du pouvoir d'achat n'a pas été évoquée au cours de cette table ronde. Or il poursuit sa chute et les Français n'ont plus l'argent suffisant pour pouvoir faire face à leurs dépenses. Ils consacrent une part toujours plus importante de leur budget au logement et à l'énergie. Beaucoup de marques font fabriquer leurs produits en Chine ou dans des pays émergents qui proposent des conditions de travail inhumaines. Avec 2 000 euros par mois, un Français gagne bien sa vie, mais n'est certainement pas capable de se payer l'ensemble des marques qui produisent en Chine. Il est temps de lancer une réflexion très politique sur ces questions, si l'on tient à préserver le côté référence que nous représentons pour beaucoup de pays.

**Daniel HARARI** déclare qu'il n'a jamais vu d'enfants travailler dans des usines en Chine. Il n'a été témoin de cela qu'une fois en Corée dans les années 70. La mauvaise réputation de Nike est une histoire du passé. La Chine dispose de lois sociales fortes et ce discours n'est donc plus d'actualité pour lui.

**Un intervenant** note que la Chine est coupée en deux parties. L'une progresse et l'autre ne bouge pas. C'est ce que le pays proposait au moment de la réintégration d'Hong-Kong : « one country, two systems ». Cet intervenant estime que les Chinois sont aujourd'hui bien plus heureux que les Européens, parce que leur niveau de vie, leur culture et leur liberté ne cessent de progresser. Même si la situation sur ce dernier front est loin d'être parfaite, le système se détend peu à peu. A l'inverse, Français et Européens ont l'impression de sans cesse régresser.

Au final, les Etats sont au bord de la faillite. Les dettes s'accumulent et la baisse du pouvoir d'achat constatée aujourd'hui n'est que la conséquence des actions des dix années passées. Par conséquent, il ne faut pas s'attendre à une amélioration dans les années à venir pour l'Europe, selon cet intervenant. Lorsque les Européens auront accepté ce fait, ils remonteront. Il est certain que ceci jouera sur les habitudes de consommation, mais serons-nous pour autant plus malheureux ? Nous allons certainement redévelopper des valeurs humaines perdues de vue, pour cet intervenant.

**Lucien DEVEAUX** note que le Bhoutan a développé un indicateur remplaçant le PNB qui mesure le bonheur humain. L'Europe disposait d'un potentiel de croissance de 1 % par an

mais s'est mise en tête de faire toujours plus. Pour cela, elle a emprunté sans cesse en essayant de doper la consommation. Ceci explique l'endettement très fort qui s'est accumulé et il faudra du temps pour inverser la tendance. De toute façon, la société s'est tellement développée en proposant une société de loisirs toujours plus étendue, avec notamment les 35 heures, qu'elle peut, malgré une croissance très limitée, ne pas être plus malheureuse.

**Michel PICOT** demande aux intervenants de cette table ronde de proposer en quelques mots les trois grands chantiers des dix prochaines années.

**Clarisse REILLE** veut croire que les relations humaines seront un facteur déterminant demain. Ceci impliquera de nouveaux modèles de leadership. La valeur aura beaucoup plus d'importance et l'intelligence collective fera avancer les entreprises beaucoup plus vite et la diversité deviendra une valeur essentielle, de même que la simplicité. Tout ce qui est trop complexe risque d'être balayé. Clarisse REILLE s'étonne ensuite de voir une personne jeune poser une question sur le protectionnisme.

A titre personnel, elle estime que les problèmes de fond que la France connaît actuellement seront sources de solutions nouvelles. La dette des Etats pèse aujourd'hui beaucoup dans les économies européennes et l'euro s'en trouve menacé. Beaucoup de pays européens ont obtenu le droit de s'endetter grâce à la bénédiction de l'Allemagne. Cela ne saurait durer, pour Clarisse REILLE. Ensuite, elle remarque que les délocalisations massives ne se sont pas traduites par des gains de pouvoirs d'achat. Ainsi, le prix de revient du textile vendu en France entre 2000 et 2005 a baissé de 70 %, alors que les prix de vente ont augmenté de 3 à 4 %. Ceci signifie que le système est bloqué pour Clarisse REILLE.

Par ailleurs, Clarisse REILLE constate que le système financier est désormais le lieu où se concentrent les hauts salaires. Il est temps de sortir de ce système, car il est assez injuste de constater que des personnes peu talentueuses puissent amasser des sommes aussi considérables, alors que les patrons de PME peinent à survivre. La rémunération globale devrait être plus en phase avec la valeur ajoutée et le système économique devrait se donner pour première priorité de permettre à tous de gagner leur vie dignement en travaillant. Ces constats, qui ne valaient autrefois qu'à la marge, semblent gagner chaque jour en force.

**Lucien DEVEAUX** estime que les 10 à 15 dernières années ont vu la consécration de la finance. La crise violente à répétition que nous connaissons actuellement marque la fin d'un système. En revanche, lorsque l'on dit que le pouvoir d'achat n'augmente pas, il faudrait corriger, selon Lucien DEVEAUX. Personne ne s'est aperçu de l'augmentation du pouvoir d'achat. Les 35 heures ont permis d'augmenter le pouvoir d'achat au travers du temps libre. Il est temps que l'humain reprenne le dessus sur la financiarisation, pour Lucien DEVEAUX.

**Daniel HARARI** se dit en total accord avec les propos précédents. Il se demande cependant s'il est si important de voir le pouvoir d'achat augmenter indéfiniment. Cela contribue-t-il au bonheur ? N'est-il pas plus important de travailler dignement ?

**Un intervenant** observe que beaucoup peinent à payer leur loyer. **Daniel HARARI** constate que l'augmentation de la dette pèse sur le pouvoir d'achat à venir des citoyens. Au final, l'augmentation récente de ce pouvoir d'achat n'est rien d'autre qu'une illusion. Ne vaut-il donc pas mieux revenir à des notions plus fondamentales de dignité et de bonheur ? Les autres valeurs suivront, pour Daniel HARARI. En revanche, cette course au toujours plus n'est pas viable.

**Un intervenant** juge que de nombreux chefs d'entreprise et salariés objecteront qu'ils peinent à décrocher un prêt, n'arrivent pas à payer leur loyer et leurs traites. La machine s'est bloquée. **Daniel HARARI** note que le dépôt de bilan d'une banque auprès de laquelle

on a contracté des dettes n'est qu'une bonne nouvelle. En revanche, si l'on y avait déposé de l'argent, cela devient un problème. Les prochains riches seront donc peut-être les pauvres d'aujourd'hui. Pour Daniel HARARI, le système bancaire et financier actuel est moribond. Ce système est en fait un effet pervers et un dommage collatéral de la croissance des vingt dernières années, selon lui. Aujourd'hui, le système financier est hors contrôle.

**Gérard CARON** note qu'en 2010, la population mondiale urbaine est désormais plus nombreuse que la population mondiale rurale. Il faudra donc raisonner demain en termes urbains. Steve JOBS disait qu'il faut suivre ses rêves. Pour l'essentiel de la population et selon une étude, le premier rêve est un besoin de nature, connecté au bonheur de l'enfance, la santé, la beauté et l'immortalité. Le second a trait au monde hi-tech. C'est la technologie qui va nous sortir de l'impasse dans laquelle nous nous sommes fourvoyés, qui a abouti notamment à la dégradation de notre planète. Cette population vieillissante place ses espoirs en la science pour pouvoir vivre mieux et plus longtemps. Le rêve de l'immortalité est à portée de main. Pour Gérard CARON, le monde s'achemine progressivement vers la réalisation de ces deux rêves.

**Jean-Pierre RENAUDIN** se dit de moins en moins certain de ce à quoi 2021 ressemblera. Il est cependant sûr que nous continuerons à consommer du vin de Bordeaux.