

NEWSLETTER

GROUPE LES TEMPS NOUVEAUX

Numéro 3 • mai 2026



VIAVOICE

Groupe
Les Temps Nouveaux

BloomTime
Groupe Les Temps Nouveaux

SOMMAIRE

03

ÉDITORIAL

- *Les sous jacents, par François Miquet-Marty*

04

TROIS QUESTIONS À... AGNÈS PANNIER-RUNACHER

- *La France face à la transition écologique : pragmatisme et souveraineté*

06

SOCIÉTÉS ET OPINION

- *Science et esprit critique : les Français entre adhésion et vigilance, par Clotilde Combe*
- *Choisir sous influence... ou sous assistance ?, par Adrien Broche*
- *Et si la vraie richesse d'une entreprise était son sens ?, par Véronique Schnoller*

11

PROGRÈS ET INNOVATIONS

- *Quel avenir pour la classe moyenne française ?, par Emilien Gondet*
- *La Fusion nucléaire, une quête humaine au-delà de la technologie, par Félix Thomas*
- *Biotechnologies et protéines alternatives : révolution alimentaire pour les agro-industries, par Félix Thomas*

19

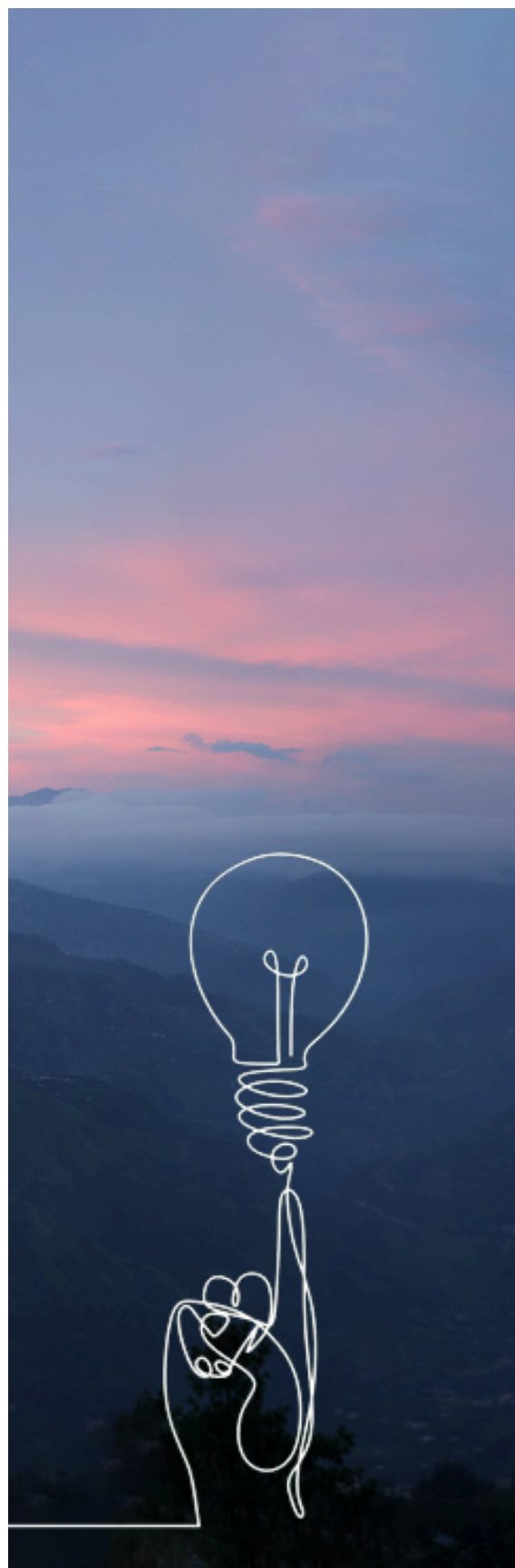
ARTS ET CRÉATIONS

- *Et si la vraie valeur de l'entreprise passait par les arts ?, par Lucia Socias*
- *Coup de cœur : La Cooperativa La Sorte (Naples), par Ludovica Costa*
- *Coup de cœur : OFFF Barcelona, par Lucia Socias*

25

DE VOUS À NOUS

- *Nos événements à venir*
- *À propos*
- *Contributeurs*





ÉDITORIAL

Les sous-jacents

Par François Miguet-Marty, Président Groupe Les Temps Nouveaux & Viaoice

Et s'il fallait regarder notre monde à l'envers ?

Souvent, les « incertitudes », celles qui font et défont les entreprises et les nations, sont réduites à des accidents de l'Histoire, des « aléas ».

Mais est-ce vraiment le cas ?

La crise financière de 2008, les tensions géopolitiques, les mouvements sociaux, les guerres et les tensions sur le commerce international, les divergences humaines à la tête des entreprises, tout ceci n'est pas fortuit : ce sont le fruit, les éruptions des « sous-jacents ».

Les « sous-jacents » ? Ce ne sont pas uniquement les grands cycles économiques, ce sont aussi :

- Les tendances de société ;
- Les mutations conceptuelles ;
- Les transformations géopolitiques ;
- Nos vérités humaines.

Aujourd'hui et pour longtemps, les sous-jacents ont de plus en plus d'importance.

Nos trois « maisons » interviennent sur les « sous-jacents », pour mieux les comprendre et ainsi mieux agir. Viaoice (études d'opinion et conseil), Les Temps Nouveaux (orientations des entreprises) et BloomTime (transformations culturelles) cultivent la conscience des sous-jacents, savent les analyser pour en faire des opportunités et non des contraintes.

L'essentiel, le secret des réussites pérennes (et pas uniquement des succès éphémères), se trouve dans les sous-jacents.

Il est temps d'agir autrement.

Trois questions à... Agnès Pannier-Runacher

La France face à la transition écologique : pragmatisme et souveraineté

À l'occasion d'un échange avec le Cercle Les Temps Nouveaux, Agnès Pannier-Runacher, ministre de la Transition écologique (2024-2025), a livré une vision à la fois lucide et engagée des défis environnementaux, industriels et politiques qui attendent la France.

Comment analysez-vous le rapport des Français à l'écologie aujourd'hui ?

« Il y a un vrai problème d'imaginaire. Pour des raisons politiques, l'écologie a été la propriété d'un courant qui s'est radicalisé, rendant cette matière extraordinairement clivante, et qui a quelque part nourri le populisme, avec ce contrepoint de "l'écologie punitive" contre le bon sens. Pourtant, quand vous faites du porte-à-porte et que vous parlez à des gens qui se disent "contre l'écologie", ils vous disent aussitôt qu'ils sont choqués par les décharges sauvages dans les forêts, ou consternés de voir disparaître les poissons de leur rivière. Les Français sont profondément attachés à ce qui touche à leur qualité de vie, à leur cadre de vie, à leur santé. Voilà ce qu'est vraiment l'écologie. »



Quels leviers économiques et industriels vous semblent les plus efficaces pour accélérer la transition ?

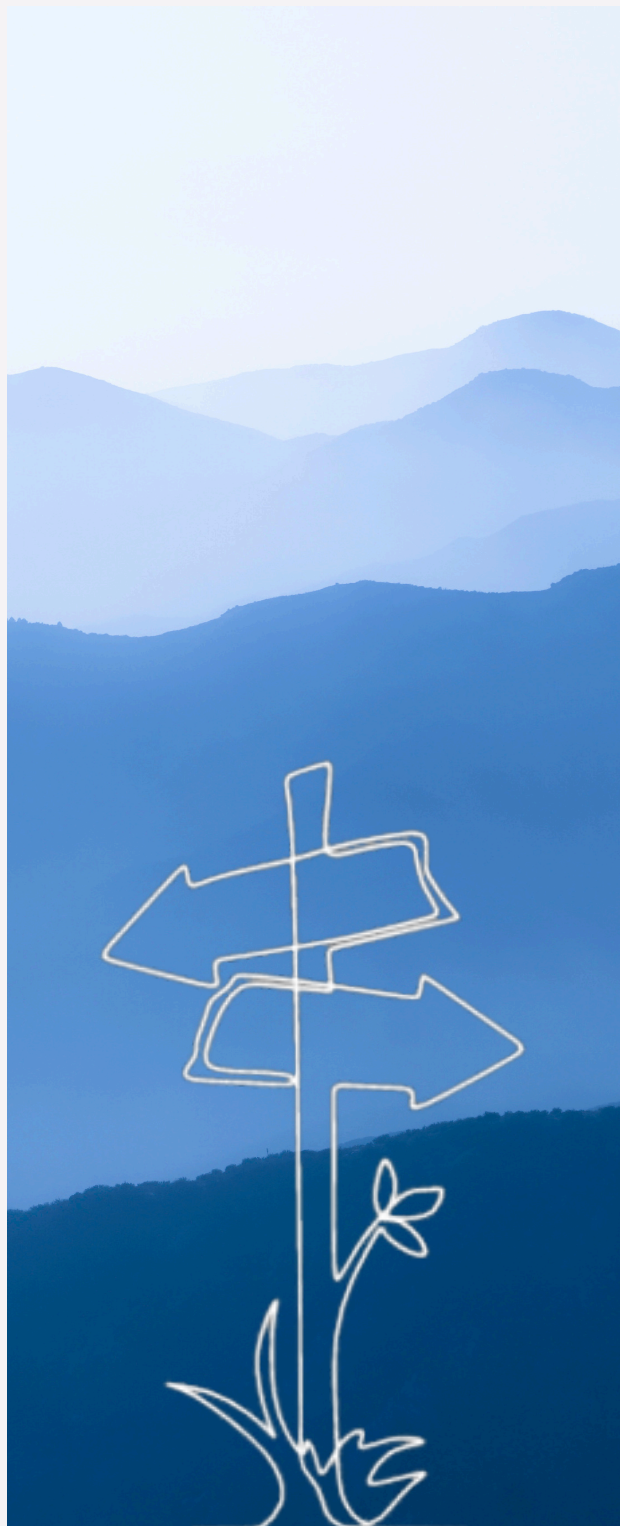
« En politique publique aujourd'hui, je considère qu'il faut commencer par faire des solutions sans regret. Il y a plein de solutions dans le marché. Un moteur électrique a un rendement trois fois supérieur à un moteur thermique. Une petite citadine électrique, en coût complet, est aujourd'hui moins coûteuse qu'un équivalent thermique. Ensuite, il y a la sobriété : dans l'industrie, ça s'appelle le lean management. La sobriété matière, énergétique, en eau, ce sont des retours sur investissement qui n'ont pas d'égal. Et puis il y a la question de la circularité : tout ce qui entre sur le territoire européen doit devenir une ressource que l'on réutilise de la manière la plus compétitive possible. On n'a pas encore trouvé le bon réglage, mais c'est essentiel. »

Trois questions à... Agnès Pannier-Runacher

Quel rôle l'Europe doit-elle jouer pour que la transition ne se retourne pas contre notre compétitivité ?

« Si l'Europe n'arrive pas à être ferme sur les conditions de marché, on n'arrivera pas à mener cette transition écologique. L'écoscore en est un bon exemple : c'est une politique rusée, qui est protectionniste sans le dire, et elle fonctionne. Les familles françaises y sont toutes favorables. Mais au-delà, il faut savoir être agnostique sur les technologies : ce qui m'intéresse, c'est le coût de revient et le coût en carbone, donc vous faites comme vous voulez, par le nucléaire, par n'importe quel type de renouvelable... Ce qui compte, c'est le résultat. Nous devons aussi accepter que nous ne sommes plus toujours les leaders en matière d'innovation technologique sur certains sujets, et que le prix d'entrée du marché européen, parfois, ce sont des transferts de technologie avec ceux qui ont les meilleures solutions. C'est pragmatique, c'est ce qu'il faut faire. »

Agnès Pannier-Runacher a occupé plusieurs postes de ministre, notamment à la Transition Ecologique, la Transition Energique, à l'Agriculture ou à l'Industrie, elle est par ailleurs élue députée en 2024. Elle est diplômée de l'ENA et a exercé des fonctions de direction dans l'industrie et la finance avant d'entrer en politique en 2017.



Science et esprit critique : les Français entre adhésion et vigilance

Par Cécile Conbe, Directrice conseil, Vivavice

En 2026, les Français confirment leur attachement à la science... tout en exprimant une vigilance accrue à l'égard de ceux qui la produisent. Selon le Baromètre de l'esprit critique, 6 Français sur 10 se déclarent intéressés par les sujets scientifiques, et plus de 8 sur 10 reconnaissent à la science un rôle central pour comprendre le monde et améliorer les conditions de vie. Une adhésion large et stable malgré les crises récentes.

Mais cette confiance n'est pas aveugle. Moins d'un Français sur deux (48 %) estime que la communauté scientifique est indépendante, et 6 sur 10 jugent que le pouvoir des scientifiques peut aussi les rendre dangereux. La science éclaire, mais ne doit pas décider seule : seuls 54 % considèrent que les scientifiques sont les mieux placés pour savoir ce qui est bon pour les citoyens.

Dans ce contexte, l'esprit critique apparaît comme une compétence largement revendiquée : 76 % des Français estiment en faire preuve. Ils l'associent d'abord au raisonnement (47 %), à la recherche d'information (46 %), et au débat d'idées (44 %). Pourtant, les pratiques révèlent des tensions : 40 % préfèrent échanger avec des personnes partageant leurs opinions, et 34 % reconnaissent maintenir leurs arguments malgré le doute.

Ce décalage entre principes affichés et pratiques souligne les limites concrètes de l'exercice de l'esprit critique, notamment dans des environnements sociaux et numériques parfois polarisés.

Le rapport à l'information illustre particulièrement ces tensions. D'un côté, les médias traditionnels — télévision, radio, presse — continuent d'inspirer le plus de confiance. De l'autre, leur usage recule au profit de formats numériques plus rapides et accessibles. Les réseaux sociaux, massivement consultés, restent les sources les moins crédibles aux yeux des Français. Ce paradoxe — utiliser davantage des sources auxquelles on fait moins confiance — traduit une adaptation contrainte à un écosystème informationnel pléthorique.

Chez les jeunes, ces évolutions sont encore plus marquées. Ils diversifient davantage leurs sources, s'informent plus fréquemment, mais s'inscrivent aussi dans des logiques plus relationnelles et parfois plus polarisées. L'émergence de l'intelligence artificielle comme source d'information ajoute une nouvelle couche de complexité, avec des niveaux de confiance élevés parmi ses jeunes utilisateurs.

Loin d'un désengagement, les Français témoignent ainsi d'un esprit critique bien réel — mais constamment mis à l'épreuve dans un univers informationnel saturé.

Découvrez l'ensemble des résultats du baromètre de l'Esprit Critique Universcience réalisé par Viavoice : <https://www.universcience.fr/fr/esprit-critique/barometre-esprit-critique-2026>



Choisir sous influence... ou sous assistance ?

Par Adrien Broche, Directeur d'études, Viavoice



L'élection présidentielle de 2027 sera sans doute la plus algorithmique que la France ait connue. Les effets des recommandations des plateformes sur le débat public sont à ce titre bien identifiés : elles orientent l'attention, hiérarchisent les émotions et peuvent être instrumentalisées par des campagnes d'influence. Cette vigilance est indispensable car elle touche à la souveraineté du choix. Mais elle ne doit pas masquer un autre phénomène, plus discret : l'irruption des IA conversationnelles dans la vie intime.

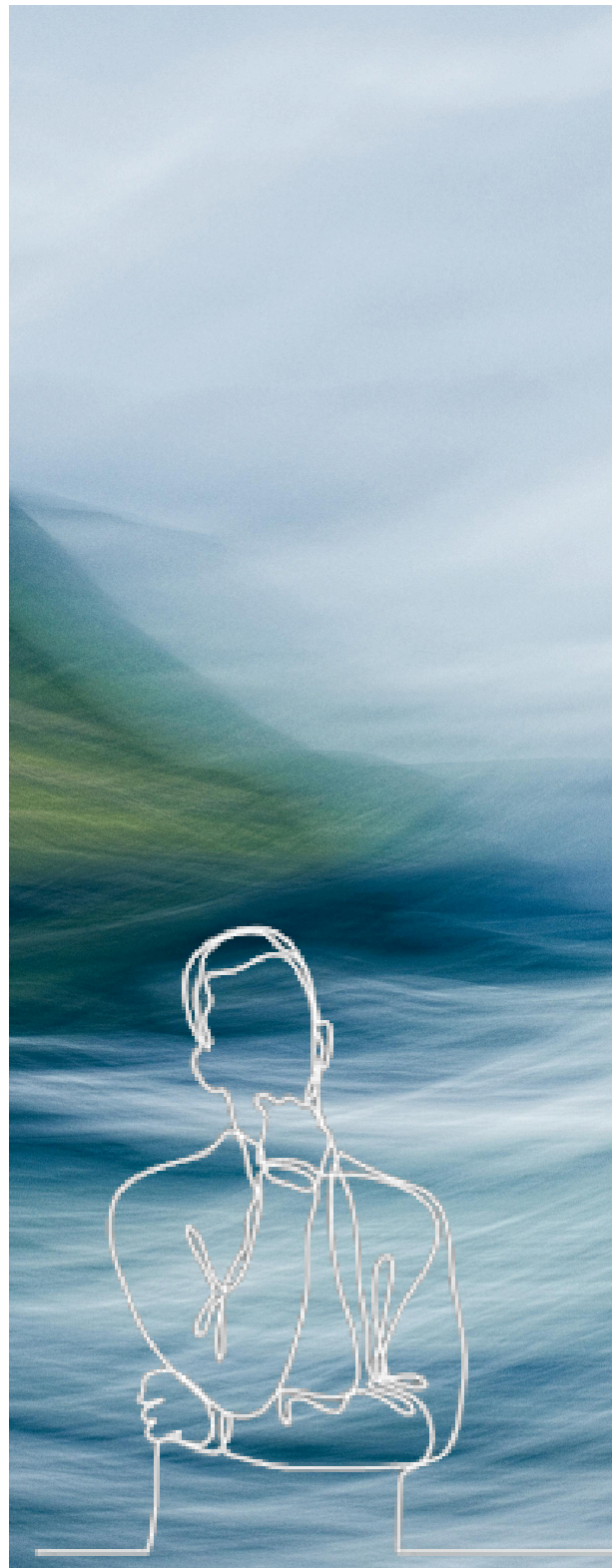
Ici, l'électeur ne subit plus seulement des contenus « poussés » par les plateformes ; il choisit l'accompagnement. Cette assistance n'est plus imposée, elle est sollicitée. Cette bascule prend une importance particulière dans une démocratie « à l'état gazeux » (Gilles Finchelstein), marquée par des repères idéologiques moins stabilisés et des décisions de vote de plus en plus tardives. L'influence ne passe donc plus uniquement par l'exposition, mais aussi par la démarche volontaire de s'informer via un agent IA. Les signaux existent déjà : 15 % des Français jugent acceptable qu'une IA les aide à décider pour qui voter, un chiffre qui monte à 26 % chez les 15–34 ans. Dans le même temps, plus d'un sur deux ne serait pas opposé à lui demander de l'aide pour comprendre la politique française (Viavoice, septembre 2025). Contrairement à un comparateur classique, l'IA répond, relance, reformule, s'adapte, adopte un ton patient. Elle facilite l'accès au savoir et, puisqu'elle ne le juge pas, met en confiance son interlocuteur. Une recherche devient conversation ; et une conversation répétée tend à renforcer la confiance, parfois au-delà de ce que justifierait la qualité réelle du contenu.

Face à cet état des lieux, deux hypothèses émergent.

Le premier scénario, celui de « l'électeur orienté », reste central. L'orientation peut être indirecte, via des contenus qui façonnent ce qui est visible ou non et qui amplifient certaines émotions — la colère notamment, qui reste l'émotion la plus plébiscitée sur les réseaux sociaux (Yann Algan). Mais elle peut aussi passer par des conversations personnalisées avec des IA. Celles-ci ne sont plus seulement des outils : elles deviennent des interlocuteurs du quotidien (coach, psy, assistant). Dans ce cadre, l'influence est plus diffuse, plus intime, et potentiellement plus profonde.

Un second scénario, plus optimiste, est celui de « l'électeur augmenté » : un citoyen capable de mieux s'informer, de fact-checker, de confronter des arguments. Cette autonomie assistée peut constituer une force d'émancipation, à condition évidemment que les IA conservent une neutralité réelle. L'enjeu politique majeur se situe sans doute moins dans une manipulation de masse que dans cette transformation progressive des conditions de formation de l'opinion, entre élargissement de l'accès au savoir, reconfiguration de la confiance et réponse — même imparfaite — à une forme de solitude sociale.

Les 3,5 à 4 millions de primo-votants appelés aux urnes en 2027 auront grandi avec l'idée qu'une conversation immédiate et disponible à tout moment fait partie du quotidien. En 2027, le premier contact avec la campagne ne passera plus toujours par un tract ou un fil d'actualité ; pour une partie des électeurs, il passera aussi par une conversation avec une IA.



Et si la vraie richesse d'une entreprise était son sens ?

Par Véronique Schneller, Fondatrice et Dirigeante, Bloomtime by Adéquations Polynési

Pendant longtemps, la valeur d'une entreprise s'est mesurée à ses résultats : croissance, parts de marché, chiffre d'affaires. Des indicateurs nécessaires, bien sûr. Mais de plus en plus de dirigeants ressentent aujourd'hui qu'ils ne suffisent plus à dire ce qui fait réellement une organisation. Car une entreprise n'est pas seulement une machine économique. C'est avant tout une aventure humaine. Derrière chaque décision, chaque projet, chaque service rendu, il y a des femmes et des hommes qui cherchent à comprendre pourquoi ils agissent et ce qui les relie les uns aux autres. C'est précisément là que la raison d'être et les valeurs prennent tout leur sens.

La raison d'être répond à une question simple et exigeante : quelle contribution voulons-nous apporter au monde ?

Les valeurs, elles, donnent la manière d'agir. Elles sont les repères qui guident les comportements, les décisions et les relations au quotidien. Lorsqu'elles sont clarifiées et partagées, elles deviennent une véritable boussole. Dans les périodes d'incertitude ou de transformation, elles permettent de garder un cap. Elles évitent que l'entreprise ne se disperse ou ne prenne des décisions uniquement dictées par l'opportunité du moment. Elles créent aussi de la cohérence. Cohérence entre la stratégie et les actions. Cohérence entre ce que l'entreprise dit et ce qu'elle fait. Cohérence enfin entre les dirigeants, les collaborateurs, les clients, les partenaires et les fournisseurs. Mais ce travail ne peut être réduit à un exercice de communication. Écrire des valeurs est facile. Les faire émerger collectivement est beaucoup plus exigeant. Cela demande d'écouter, de questionner l'histoire de l'entreprise, de comprendre ce qui fait sa singularité et ce qui unit réellement celles et ceux qui la font vivre.

Lorsqu'elle est menée sincèrement, cette réflexion produit un effet puissant : elle redonne du sens au collectif. Car au fond, une organisation solide n'est pas seulement celle qui réussit économiquement. C'est celle dont les membres savent pourquoi ils avancent ensemble et quelles convictions les guident.

Et dans un monde où tout s'accélère, cette clarté devient peut-être l'un des avantages les plus précieux.



Quel avenir pour la classe moyenne française ? Entre décrochage silencieux et renaissance possible

Par Emilion Gondet, Directeur Conseil, Strategic Communication and Foresight, Groupe Les Temps Nouveaux

Il fut un temps où la France se reconnaissait dans un visage commun : celui de l'instituteur, de l'infirmière, du boulanger. Un pacte social fondé sur une promesse simple : travaille, et tu progresseras. Cette promesse s'effiloche depuis quarante ans, rongée par des forces économiques que la sociologie commence seulement à nommer clairement.

Quand la promesse sociale française se fissure

Louis Chauvel, sociologue et auteur de *La spirale du déclassement* (Seuil, 2016), a passé vingt ans à documenter ce décrochage. Son constat est précis : les classes moyennes subissent depuis quarante ans une dégradation structurelle que les statistiques agrégées peinent à révéler. Le chômage des professions intermédiaires, naguère quasi inexistant, a rejoint le niveau qu'affichaient les ouvriers en 1982, alors considéré comme alarmant. Entre 1975 et 1995, elles ont subi 8% de perte de pouvoir d'achat, puis une stagnation durable.

Au-delà du pouvoir d'achat, c'est la règle même de l'ascension sociale qui s'est modifiée. Louis Chauvel parle de repatrimonialisation : dans la France contemporaine, le patrimoine retrouve un poids décisif face au revenu du travail. Au début des années 1980, le patrimoine pesait l'équivalent d'environ deux années de revenu national ; il en représente désormais près de six. À Paris, un professeur agrégé pouvait acheter environ 9 m² avec un an de salaire en 1980 ; il en achète aujourd'hui moins de 3.

La classe moyenne se rétrécit

Plusieurs analyses convergent vers le même constat : la société française tend à se structurer en sablier, avec des élites qui captent les bénéfices de la mondialisation, des classes populaires durablement fragilisées, et un centre qui se contracte. Ce rétrécissement s'ancre dans des évolutions très concrètes : montée des dépenses contraintes, accès plus difficile au logement, découplage croissant entre effort fourni et progression réelle des revenus. Entre 1995 et 2013, la productivité a augmenté de 30%, tandis que les salaires réels médians n'ont progressé que de 16%. L'inflation récente a aggravé ce déséquilibre : depuis 2019, le SMIC a été revalorisé de 20%, tandis que le salaire médian n'a progressé que de 7,9% selon les données de l'INSEE. La classe moyenne, moins protégée que les bas salaires par les mécanismes automatiques de revalorisation, absorbe ainsi de plein fouet le choc des prix tout en supportant une part croissante des dépenses contraintes. Ce qui aggrave la situation, selon Louis Chauvel, c'est l'absence de discours collectif pour nommer ce phénomène. Faute de cadre explicatif partagé, les classes moyennes tendent à vivre leur déclassement comme un échec personnel plutôt que comme une réalité structurelle. Ce mécanisme freine toute réponse politique coordonnée et alimente un ressentiment diffus, terreau des populismes de toutes formes.

Une classe moyenne qui s'adapte

Pour préserver leur niveau de vie, de nombreux ménages mobilisent désormais des ressources restées jusqu'ici à la périphérie de l'économie domestique : une chambre louée quelques nuits par mois, une dépendance mise en location, des objets revendus, des compétences informelles monétisées. Ce déplacement discret mais massif traduit une transformation profonde du modèle social français : le logement, les objets du quotidien, le temps libre deviennent autant d'actifs potentiels, dans une extension inédite du marché vers la sphère privée. Le salaire reste central, mais il ne suffit plus à garantir seul une existence stable.

Cette capacité d'adaptation ne doit cependant pas être idéalisée. Elle repose sur des ressources inégalement réparties : tous les ménages ne disposent pas d'un patrimoine à mobiliser, ni du temps ou de l'énergie nécessaires pour multiplier les compléments de revenus. L'inventivité des classes moyennes dit aussi qu'une part croissante de la stabilité matérielle repose désormais sur l'activation de ressources individuelles, là où le revenu du travail suffisait hier à garantir une existence prévisible et transmissible.



2030 : le moment de bascule ?

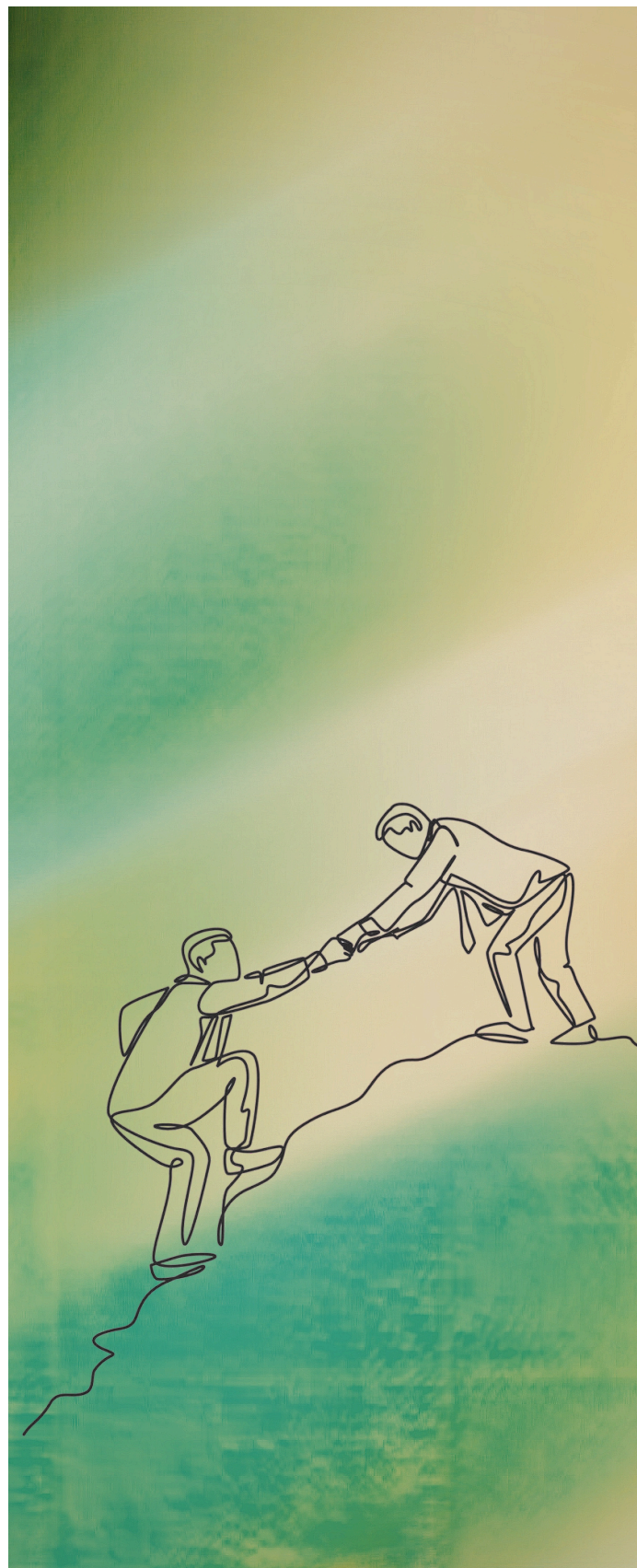
Louis Chauvel posait l'alternative avec clarté : soit les classes moyennes reprennent le contrôle de leur destin collectif, à l'image des pays nordiques qui ont maintenu leur cohésion sociale ; soit elles glissent vers un décrochage à l'argentine, où une classe moyenne jadis prospère a connu plusieurs décennies de paupérisation et d'instabilité démocratique.

À l'horizon 2030, trois scénarios se dessinent. Le premier est celui de la désintégration silencieuse : bifurcation accentuée, contestation chronique, fragmentation culturelle et politique. Le deuxième parie sur un sursaut institutionnel : revalorisation des métiers essentiels, effort accru sur le logement, protection renforcée des parcours de vie. La France conserve à cet égard un atout réel — son système redistributif atténue les inégalités de revenu d'environ 14 points, contre 10 en moyenne dans l'OCDE. Le troisième, déjà perceptible, est celui d'une recomposition par le bas : une classe moyenne qui réinvente ses ressources et reconstruit des formes de sécurité sans attendre uniquement les institutions.

Retrouver un horizon commun

La classe moyenne ne se fragilise pas seulement faute de revenus. Elle se fragilise aussi faute d'un imaginaire collectif qui la représente et lui propose un horizon désirable. À un an d'une échéance électorale majeure, cette France-pivot, peu abstentionniste et encore relativement préservée du déclassement, reste politiquement indéterminée. Elle n'est ni acquise à un camp, ni résignée.

Le défi français n'est donc pas seulement de protéger la classe moyenne du déclassement. Il est de lui redonner une place lisible dans le récit national, et surtout des conditions matérielles qui rendent à nouveau crédible la promesse d'une vie où l'on peut se loger, élever ses enfants et vieillir sans craindre le déclassement.



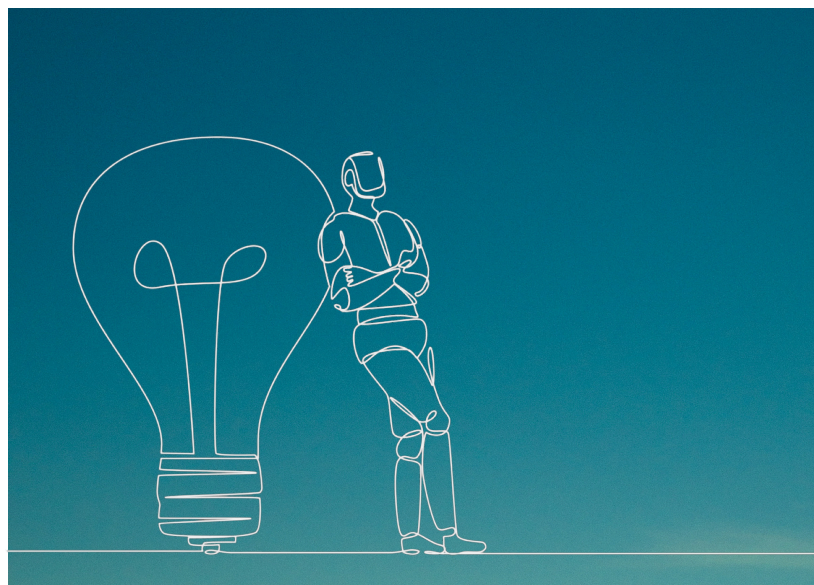
La fusion nucléaire, une quête humaine au-delà de la technologie

*Par Félix Thomas, Consultant en Orientations des Entreprises,
Groupe Les Temps Nouveaux*

En juin 2025, Google a conclu avec Commonwealth Fusion Systems (CFS) le premier contrat mondial d'achat d'électricité issue de la fusion nucléaire. Le secteur attire désormais les capitaux du monde entier, avec près de 8 milliards d'euros investis dans la fusion en 2025. Ces dépenses s'avèrent créatrices de valeur : une étude de l'Autorité britannique de l'énergie atomique montre que chaque livre investie dans la recherche sur la fusion génère environ un retour économique quadruple.

Son histoire reflète notre rapport complexe au progrès. Cette quête s'inscrit dans la lignée des révolutions énergétiques qui ont remodelé l'économie et les équilibres mondiaux : la fusion représente l'étape potentielle vers une source quasi-illimitée et propre, fondée sur l'abondance plutôt que sur la rareté.

Les différentes expériences de fusion nucléaire récentes, notamment par le biais de « soleils miniatures », sont la preuve de progrès considérables : en janvier 2025, la Chine a battu un record mondial en faisant fonctionner son tokamak EAST (un réacteur expérimental conçu pour produire de l'énergie par fusion nucléaire, comme le soleil, en confinant le plasma généré) pendant près de 17 minutes ; ce record sera battu quelques jours plus tard, en février 2025, quand le tokamak français WEST fonctionnera près de 22 minutes, une amélioration de 25%. La Chine ne s'arrêtera pas à ce stade : elle projette d'ouvrir à l'horizon 2030 la première centrale hybride fusion-fission, avec son réacteur Xinghuo.



Les prouesses successives des tokamaks français et chinois tendent vers un projet phare : ITER. Ce réacteur expérimental, dont la construction s'étend depuis près d'une décennie, incarne le projet scientifique le plus ambitieux du siècle par son envergure. Son complexe, situé dans le sud de la France, couvre 42 hectares ; en son sein, la réaction de fusion devra atteindre le seuil thermique de 150 millions de degrés Celsius, dépassant ainsi largement les 15 millions de degrés du noyau solaire.

Cette collaboration de 35 pays, parmi lesquels l'UE, la Chine, les Etats-Unis, l'Inde, le Japon ou la Russie, malgré les tensions géopolitiques, est en soi une innovation sociale et politique majeure, posant la question de notre capacité à maintenir une vision commune pour les défis globaux exigeant des investissements multigénérationnels.

Parallèlement, plusieurs startups privées explorent des voies alternatives, notamment dans les techniques employées pour manipuler le plasma lors des expérimentations. Contournant leurs moyens limités, les startups rivalisent d'ingéniosité pour maîtriser la fusion. Citons ces trois exemples : les canadiens General Fusion compriment le combustible à l'aide de pistons mécaniques, les américains CFS cités plus tôt misent sur de nouveaux aimants pour créer des réacteurs compacts et Helion transforme directement l'énergie en électricité sans étapes intermédiaires. Ces exemples montrent qu'à défaut de moyens considérables, c'est à partir d'idées d'envergure plus modeste que l'on peut faire progresser l'innovation.

Cette dynamique duale, entre grands projets publics et initiatives privées, reflète une tension économique et philosophique fondamentale : le rôle respectif des États et des marchés dans le financement de l'innovation de rupture pour les biens communs universels comme l'énergie.

La promesse de la fusion est immense : une énergie abondante, propre et intrinsèquement sûre pourrait résoudre l'équation du cercle énergétique et climatique, ou du moins la simplifier grandement. Elle porterait une transformation sociétale radicale, libérant des ressources actuellement consacrées à la lutte pour l'énergie ou à la gestion de ses impacts négatifs. Mais cette abondance potentielle soulève des questions éthiques importantes : équité d'accès, risques de nouvelles dépendances, et même la possibilité paradoxale d'encourager la surconsommation. Son impact réel dépendra des cadres politiques et sociaux que nous construirons.

Les défis restent colossaux, techniques bien sûr, mais aussi économiques et temporels. Les coûts considérables et les horizons lointains d'une commercialisation contrastent avec l'urgence climatique. Ce décalage impose une réflexion stratégique essentielle : la fusion coopérative ne doit pas être un prétexte à l'attentisme, mais un pari nécessaire sur l'avenir lointain, complémentaire de la transition énergétique immédiate.

Avec un taux de croissance annuel de 5,5 %, le marché mondial de la fusion s'élevait à 350 milliards de dollars en 2024 et devrait passer à environ 600 milliards d'ici 2034, les retombées pour la société et les entreprises seront certaines et considérables.

La fusion nucléaire est un récit humain, de coopération internationale, d'investissement patient dans le long terme, et d'humilité face à la complexité. Elle nous confronte à nos responsabilités durables, à notre gestion des biens communs et à notre vision du progrès. Ses avancées sont des jalons précieux, mais le chemin vers le futur qu'elles tracent est bâti sur la réflexion humaine : notre capacité à penser, coopérer et agir avec éthique pour qu'une nouvelle énergie serve véritablement l'humanité. Sa réussite sera autant politique que technique.

Biotechnologies et protéines alternatives : Révolution alimentaire pour les agro-industries

Par Félix Thomas, Consultant en Orientations des Entreprises, Groupe Les Temps Nouveaux

L'Europe pourrait produire 15 à 33 millions de tonnes de protéines alternatives d'ici 2035, représentant jusqu'à 22 % du marché total des protéines alimentaires humaines. Issue d'études parlementaires européennes, cette projection illustre le potentiel disruptif des cultures cellulaires face à un élevage traditionnel sous tension environnementale et géopolitique.

Et si les protéines du futur n'émergeaient plus des champs ni des fermes, mais de bioréacteurs urbains ? L'agriculture cellulaire promet de réduire la consommation d'eau de 78 %, l'usage des terres de 99 % et les émissions de GES de 92 % par rapport à l'élevage classique, selon une étude de l'Université d'Oxford. Un moyen de se détourner de politiques centralisées, favorisées par la Politique Agricole Commune, et de se rapprocher d'un modèle moins dépendant et davantage éclaté sur le territoire ; serait-ce la perspective d'une production plus importante pour beaucoup moins de ressources ?

Installés au cœur des villes, les bioréacteurs cultivent des cellules animales ou végétales dans un environnement maîtrisé pour faire croître des tissus comestibles sans passer par l'élevage conventionnel. Concrètement, il s'agit d'une cuve équipée d'un système d'agitation qui distribue uniformément nutriments et oxygène, pilotée par des capteurs assurant les conditions optimales de croissance cellulaire.

Pourtant, cette promesse se heurte à une réalité pragmatique. Les cultures cellulaires éliminent l'abattage mais exigent des infrastructures high-techs coûteuses, ainsi que des prélèvements de tissus sur les animaux. En Europe, des start-ups comme la française Gourmey (foie gras cultivé) ou la néerlandaise Mosa Meat (graisse de bœuf) ont déposé les premières demandes auprès de l'Autorité Européenne de Sécurité Alimentaire (EFSA) en 2024, sans autorisation commerciale à ce jour pour les produits d'origine animale. Mais la France, berceau de ces savoirs, risque de rater le coche face à des investissements massifs aux États-Unis et en Asie.



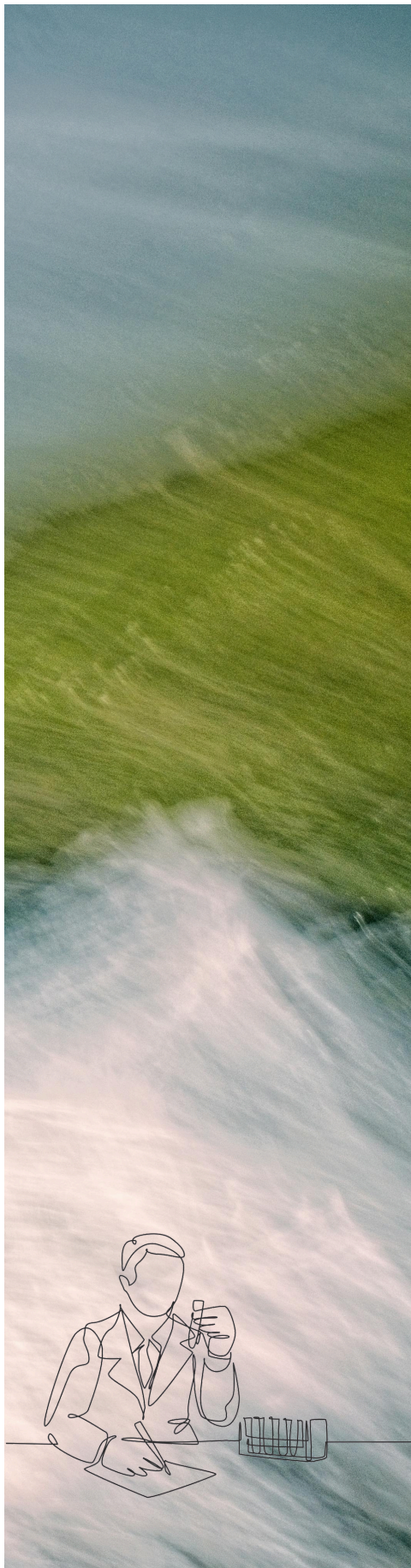
La réglementation européenne fragmente cette ambition. Aucun aliment animal issu de cultures cellulaires n'est encore autorisé à la vente dans l'UE, malgré cinq produits végétaux validés (comme des extraits de cellules de pomme). L'EFSA évalue les dossiers en neuf mois, mais les États membres divergent : Italie et Hongrie bloquent, tandis que les Pays-Bas expérimentent. Ce moratoire protège-t-il les traditions ou freine-t-il l'innovation ? Le marché des alternatives protéiques, évalué à 19 milliards USD en 2025 avec un taux de croissance annuel de 5 % jusqu'à 24 milliards en 2030, voit des géants comme Cargill, ADM ou Kerry dominer via des protéines végétales (soja, pois), reléguant les cellulaires à un horizon 2030.

Économiquement, le coût reste prohibitif : produire en bioréacteur coûte dix fois plus cher que l'élevage traditionnel. L'Europe multiplie les projets, comme un consortium financé à 9 millions d'euros pour valider les impacts environnementaux, mais les agro-industries hésitent.

Bruno Studer, professeur à l'ETH de Zürich, déclare en janvier 2026 pour le journal Schweizer Bauer que « La déréglementation réduit les barrières à l'entrée, favorise l'innovation et renforce un paysage de sélection large et dynamique. C'est là que réside la clé d'une agriculture durable et de la sécurité de l'approvisionnement alimentaire. » La réglementation, bien que censée protéger l'environnement et les producteurs, fige dans le temps des modes de productions qui peuvent à terme se révéler sous-optimaux, moins efficaces que les apports de l'innovation ; à cela s'ajoute la pression internationale, dans un monde polarisé à la recherche de croissance et de productivité.

Malgré les obstacles, l'élan s'accélère. 48 % des consommateurs européens intègrent déjà du soja alternatif, et 33 % des Britanniques optent pour des protéines végétales ou marines, boostant un marché régional dominant d'ici 2035, d'après une étude Research Nester de 2025. Des leaders comme ADM étendent leurs usines aux Pays-Bas pour du soja sans OGM, tandis que Kerry lance 13 options à base de pois et riz. En cultures cellulaires, l'Europe excelle en R&D : des centaines de start-ups posent les bases d'un leadership mondial, comme le rapporte Euronews sur des bioréacteurs "made in Europe".

Pour les agro-industries, l'enjeu est clair : pivoter vers la fermentation de précision ou l'algoculture pour capter 11 % du marché protéique en 2035, croissant à 22 % à long terme, comme l'explique un rapport du Sénat de juin 2025.



Le fournisseur GEA, spécialisé dans l'alimentaire, souligne que la montée en échelle réduira les coûts, jusqu'à atteindre un point de bascule industriel. Morten H. Christensen, Responsable Applications pour les Biotechnologies déclare à cet égard : « Aujourd'hui, un bioréacteur de grandes dimensions pourrait remplacer 2500 vaches laitières, si l'on considère la capacité de production de protéines. Mais si l'ingénierie des souches, la stabilité et la technologie des bioréacteurs progressent en parallèle comme nous le prévoyons, ces synergies pourraient permettre à ce même réacteur de remplacer 25 000 vaches. » Transposé ici, l'État européen doit équilibrer protectionnisme et ouverture pour que les agro-industries ne deviennent pas otages de leurs propres rigidités, et permettre un investissement durable pour réduire les coûts à terme.

D'ici 2040, les protéines cellulaires pourraient réduire la production mondiale de viande d'élevage de 30 %, si soutenues par des politiques adaptées. L'Europe, avec son expertise en biotechnologies, tient une carte maîtresse : transformer la crise alimentaire en opportunité économique, via des bioréacteurs décentralisés et éthiques. Comme l'affirment les rapporteurs du Sénat Arnaud Bazin et Philippe Bolo : « Les protéines alternatives constituent une piste sérieuse de transformation de l'alimentation dans les années à venir mais cette transformation s'inscrit sur le temps long, ce qui justifie que des efforts de recherche et développement soient soutenus en France et en Europe. » L'Europe doit accélérer pour ne pas céder sa souveraineté protéique aux géants américains et asiatiques.



Et si la vraie valeur de l'entreprise passait par les arts ?

Par Lucia Socias, Directrice Artistique et Editoriale, BloomTime

Et si la véritable valeur d'une entreprise ne se mesurait plus seulement à ce qu'elle produit, mais à ce qu'elle fait ressentir ?

Cette intuition, de plus en plus présente dans les stratégies contemporaines, est au cœur du livre *L'esthétisation du monde* de Gilles Lipovetsky et Jean Serroy. Les auteurs y décrivent un basculement : « le capitalisme artistique est devenu le modèle dominant de production et de consommation ». Autrement dit, la valeur ne réside plus uniquement dans la fonction, mais dans l'expérience, le style, l'émotion.

Ce changement est déjà visible partout. Un produit bien conçu ne suffit plus ; il doit être désirable, intuitif, porteur d'une histoire. Une marque ne communique plus seulement, elle met en scène un univers. Une entreprise ne vend plus uniquement un service, elle propose une expérience globale. Design, narration, image, son : les arts ne sont plus périphériques, ils deviennent centraux.

Mais cette évolution va au-delà du marketing ou de l'apparence. Elle touche à la manière même dont les entreprises conçoivent leur rôle. Car intégrer des logiques artistiques, c'est aussi accepter d'introduire de l'intuition, de l'exploration, parfois de l'incertitude — des dimensions longtemps éloignées des modèles classiques de gestion. Là où tout était optimisé, mesuré, rationalisé, les arts réintroduisent une part de subjectivité et de sens.

C'est précisément ce qui en fait aujourd'hui un levier stratégique. Dans un environnement saturé d'offres, où les performances techniques tendent à s'aligner, ce qui fait la différence n'est plus seulement ce que l'on fait, mais la manière dont cela est perçu et vécu. L'expérience devient un territoire de valeur.

Pour autant, une question demeure : si toutes les entreprises mobilisent les mêmes codes esthétiques, les mêmes logiques de storytelling, ne risque-t-on pas une forme d'uniformisation ? À force de vouloir séduire, l'expérience peut devenir prévisible, standardisée, interchangeable.



C'est là que se joue un point clé. Les arts ne créent de la valeur que lorsqu'ils restent porteurs de singularité. Ce n'est pas leur présence qui compte, mais leur justesse. Une esthétique cohérente, une narration authentique, une expérience alignée avec l'identité réelle de l'entreprise : c'est dans cet équilibre que se construit une différenciation durable.

Comme le rappellent Gilles Lipovetsky et Jean Serroy, « *l'art s'est diffusé dans tous les secteurs de la vie économique* », au point de devenir un langage commun du monde contemporain. Mais cette diffusion implique une responsabilité : lorsque tout devient esthétique, tout ne devient pas pour autant signifiant. L'enjeu n'est donc plus d'ajouter de la forme, mais de produire de la cohérence.

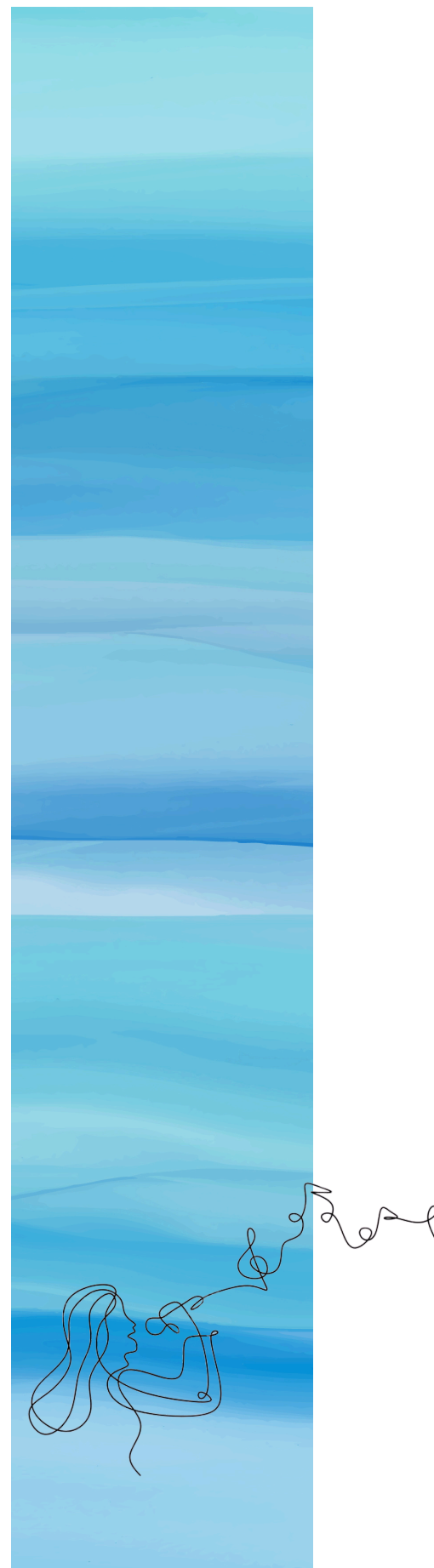
Au fond, la réflexion dépasse la seule question de l'image. Elle touche à la capacité des organisations à produire du sens dans un environnement complexe, incertain et souvent saturé. Les arts offrent ici une ressource précieuse : ils permettent de relier des dimensions qui restent habituellement séparées — stratégie et émotion, produit et perception, performance et expérience. Ils rendent visible ce qui est implicite, et donnent forme à ce qui, autrement, resterait abstrait.

C'est aussi ce qui explique leur montée en puissance dans les pratiques managériales. Là où les outils classiques peinent parfois à mobiliser, les approches inspirées des arts permettent d'engager autrement : en travaillant sur les imaginaires, les récits, les représentations collectives. Elles ouvrent des espaces de réflexion qui ne passent pas uniquement par l'analyse, mais aussi par la sensibilité.

Mais cette intégration ne va pas sans vigilance. Si les arts deviennent un simple outil de séduction ou de différenciation superficielle, ils perdent précisément ce qui fait leur force. Leur valeur ne tient pas à leur capacité à embellir, mais à leur capacité à révéler — à créer du décalage, à introduire de nouvelles perspectives, à enrichir la compréhension.

Alors peut-être que la vraie question n'est plus : faut-il intégrer les arts dans l'entreprise ?

Mais plutôt : comment préserver leur exigence, leur singularité, et leur capacité à produire du sens — tout en en faisant un levier de valeur durable ?



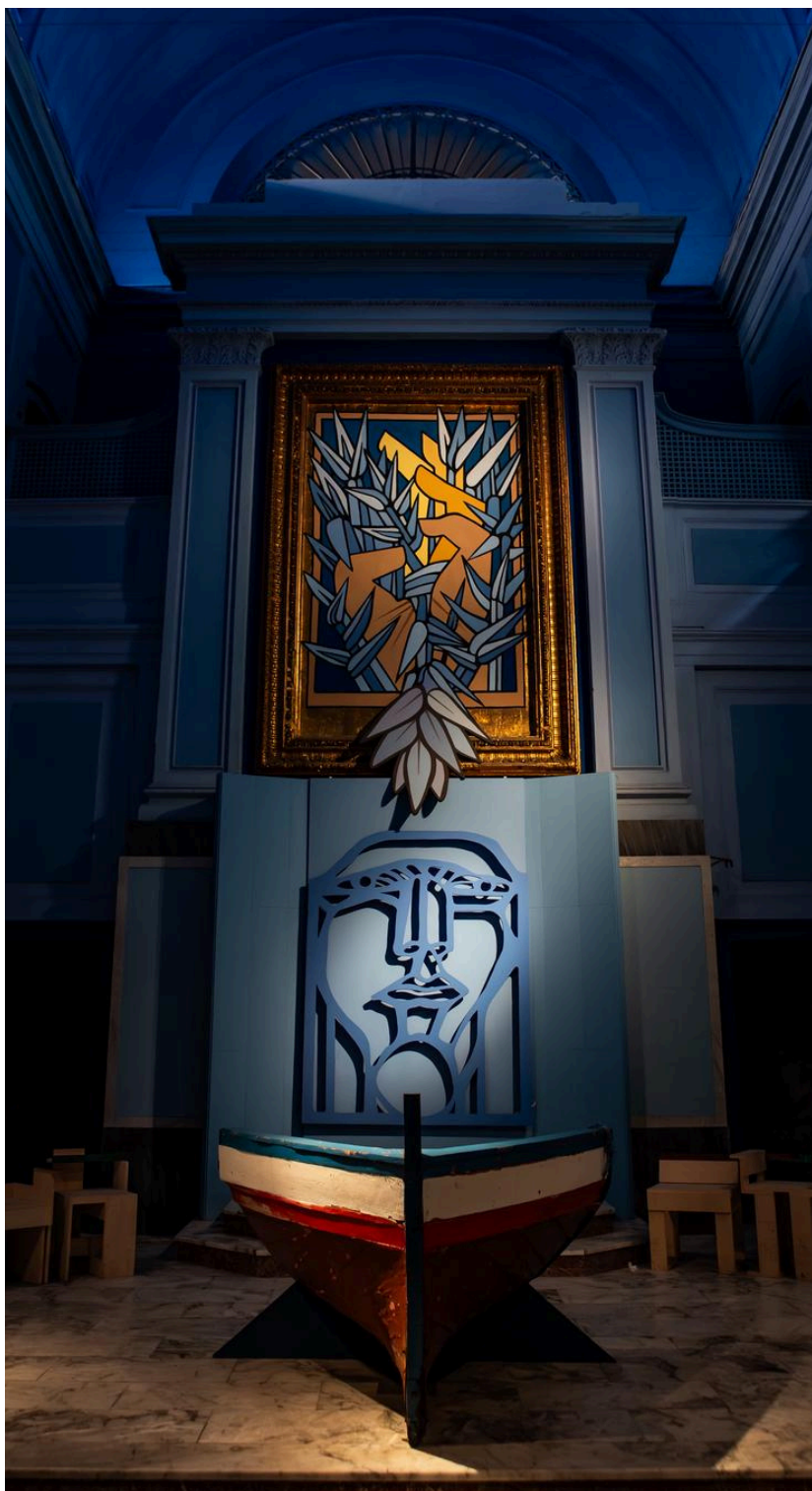
Coup de cœur - La Cooperativa La Sorte (Naples)

Par Ludovica Costa, Consultante Diversité et Inclusion, BloomTime

L'art peut transformer les lieux et les vies. Dans les Quartieri Spagnoli, l'un des quartiers les plus densément peuplés de Naples, les jeunes de la Cooperativa La Sorte en sont la preuve. Depuis 2022, ils travaillent avec un objectif simple et radical : se donner la possibilité de rester.

Dans une société qui nous pousse sans cesse à chercher ailleurs ce que nous n'avons pas, choisir de rester et de repartir de son propre quartier devient un acte révolutionnaire. Rester ne signifie pas se contenter, mais imaginer un avenir encore à construire. Cela veut dire créer une identité et un sentiment d'appartenance autour d'un rêve commun : ne pas céder aux stéréotypes.

Lorsque cette conviction devient collective, quelque chose de plus grand émerge. Un véritable modèle de développement du Rione Sanità, où le changement ne vient pas de l'extérieur, mais prend forme à partir des habitants eux-mêmes.



De cette vision naît un processus de régénération porté par l'art. Des lieux abandonnés renaissent, des espaces oubliés se remplissent de beauté et deviennent des points de rencontre entre passé et futur. C'est le cas du Jago Museum dans l'église Sant'Aspreno ai Crociferi, ainsi que du musée diffus qui traverse différents lieux de la ville : l'église Santa Maria Maddalena ai Cristallini, la basilique San Severo Fuori le Mura, l'église Sant'Aniello a Caponapoli, l'église San Giovanni a Carbonara et la cathédrale Santa Maria Assunta.

L'art devient un moyen de créer de la beauté, de l'identité et de l'avenir. Si la beauté peut sauver le monde, elle peut aussi devenir le point de départ d'une nouvelle génération.

Ce qui rend ce projet unique, c'est la passion avec laquelle ces jeunes racontent leurs lieux, les œuvres et leur ville. Un récit fait d'identité, de pluralité et d'imagination. Un récit qui part de Naples, mais qui parle à tous.



Coup de cœur — OFFF Barcelona : une expérience immersive dans la créativité contemporaine

Difficile de réduire OFFF Barcelona à un simple festival de design. S'il en reprend les formats classiques — conférences, interventions de studios internationaux, ateliers — il s'en distingue par la nature même de l'expérience proposée. Pendant trois jours, le Disseny Hub Barcelona devient un lieu d'échanges et de réflexion où se croisent des profils issus de disciplines variées, contribuant à une approche ouverte et transversale de la création.

L'édition 2026 s'est notamment illustrée par une identité visuelle originale, conçue comme un système évolutif. Le studio Uncommon Creative Studio, en collaboration avec l'artiste Dasha Plesen, a développé un univers graphique à partir de micro-organismes cultivés et observés dans le temps. Cette démarche, à la fois artistique et expérimentale, reflète une conception de la créativité comme processus vivant, en constante transformation, nourri par les interactions humaines.

Au-delà de sa dimension visuelle, OFFF Barcelona se distingue par la diversité des contenus proposés. Les interventions ne se limitent pas au design au sens strict, mais s'ouvrent à des domaines tels que la science, la technologie ou encore l'architecture. Cette approche interdisciplinaire favorise les croisements de perspectives et met en lumière les dynamiques contemporaines de l'innovation, où les frontières entre disciplines tendent à s'estomper.

Le festival accorde également une attention particulière à l'émergence de nouveaux talents, en offrant à des étudiants et jeunes créatifs des espaces d'expression dédiés. Ces formats courts permettent de valoriser des approches expérimentales et de donner à voir des formes de création en devenir, souvent affranchies des contraintes traditionnelles.



Enfin, OFFF Barcelona dépasse le cadre de son lieu d'accueil pour s'inscrire dans son environnement urbain. Les contenus sont partiellement diffusés à l'extérieur, complétés par des installations, des projections et des espaces ouverts au public, contribuant à faire du festival un événement accessible et intégré à la ville.

Au-delà de la programmation, OFFF Barcelona se distingue par sa capacité à créer un cadre propice à l'échange, à la réflexion et à l'inspiration. Il s'inscrit ainsi comme un rendez-vous structurant pour les acteurs de la création et de l'innovation, offrant une lecture élargie des pratiques contemporaines et de leurs évolutions.



Parmi nos événements à venir...

Mercredi 3 juin 2026 : petit-déjeuner exceptionnel

Comment se réinventer ? Face à la nouvelle donne, quelles nouvelles voies de succès pour les entreprises ?

Avec la présentation des enseignements de l'Observatoire du Succès Progress Associés, réalisé par Viavoice.

Autour de :

- Jean-Philippe Demaël, Président, Progress Associés ;
- François Miquet-Marty, Président, Viavoice et Groupe Les Temps Nouveaux.

Inscriptions sur demande : ab@institut-viavoice.com

Mardi 30 juin 2026 : petit-déjeuner du Cercle Les Temps Nouveaux

Nouvelle donne géopolitique et futures sources de valeurs

Autour de :

- Christophe Jackubyszyn, Directeur des Rédactions, *Les Echos* ;
- Milena Harito Shteto, Member of the board, Orange Europe.

Inscriptions sur demande :

garance.ferbeck@groupelestempsnouveaux.com

Judi 2 juillet 2026 : soirée officielle de lancement du Cercle « Arts & Entreprises », By BloomTime

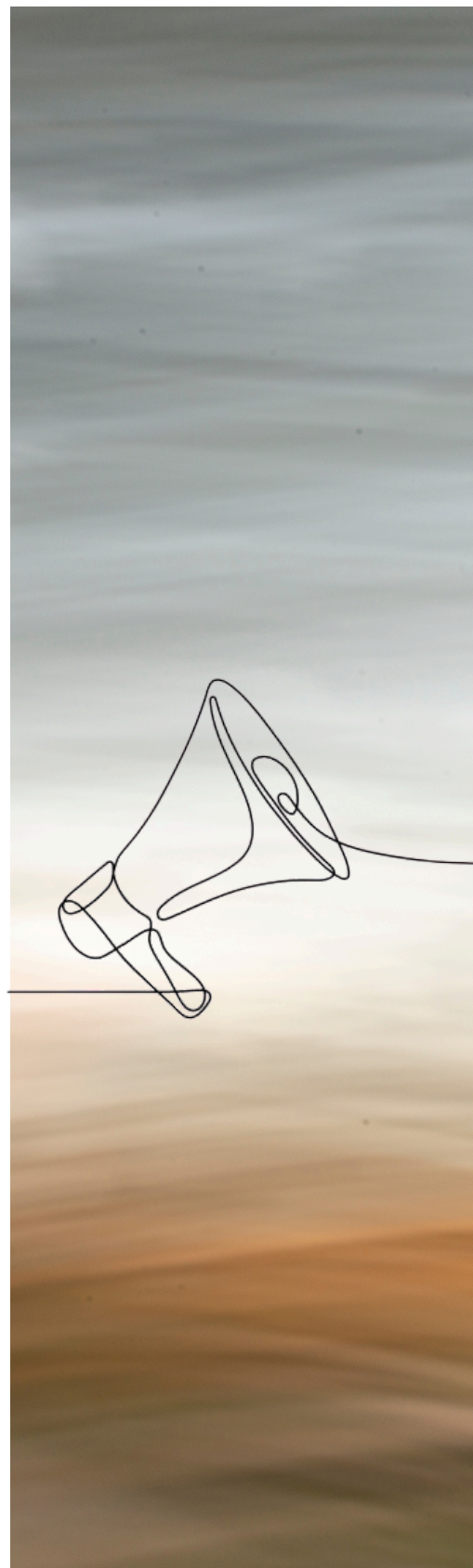
A la Maison de l'Amérique latine, autour des deux parrains du Cercle :

- Christophe Barbier, Editoialiste et Acteur de théâtre ;
- Agnès de Ribet, Membre du Comité exécutif, La Comédie française.

Et en expressions artistiques (musiques, poésies, films), éclairant la vie de l'art en entreprise.

Inscriptions sur demande :

l.costa@groupelestempsnouveaux.com



Viavoice est un cabinet d'études d'opinion et de conseil. Son objectif est de mieux comprendre la société afin d'agir pour celle qui vient.

Viavoice s'est donné pour mission d'aider les entreprises, les institutions et les associations à mieux grandir, à optimiser leur croissance future et à mieux servir leurs publics. Sur ces bases, Viavoice conjugue véritablement « études », « conseil », et « stratégie ».

Viavoice a été fondé en 2008 par François Miquet-Marty, Arnaud Zegierman et Maïder Beffa.

Le Groupe Les Temps Nouveaux est un Centre de Conseils en Orientations stratégiques, pour les entreprises. Nous sommes producteurs et agrégateurs de connaissances nouvelles pour des orientations nouvelles.

Le Groupe Les Temps Nouveaux active des leviers complémentaires :

- La prospective pour envisager et choisir des destinations ;
- Les idées et les récits pour mobiliser ;
- Les arts pour se différencier.

BloomTime est la maison des arts du Groupe Les Temps Nouveaux

BloomTime réalise des Convivales (soirées conjuguant expressions artistiques et réflexions), des Ateliers d'arts en entreprise, et des Recueils de Récits de vie

- Les arts imaginent et préfigurent d'autres futurs ;
- Les arts attirent autrement des publics nouveaux ;
- Les arts explorent les parts méconnues de nos vies.

VI\VOICE



**ADRIEN BROCHE**

Directeur d'études, Viavoice

**LUDOVICA COSTA**

Consultante Diversité
et Inclusion,
BloomTime

**CLOTILDE COMBE**

Directrice Conseil,
Viavoice

**EMILIEN GONDET**

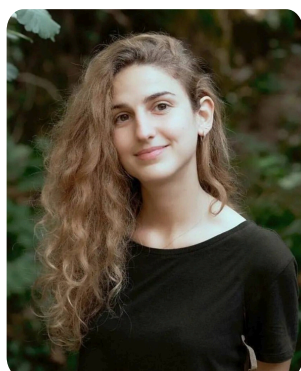
Directeur Conseil, Strategic
Communication and Foresight,
Groupe Les Temps Nouveaux

**FRANÇOIS MIQUET-MARTY**

Président, Viavoice,
Groupe Les Temps Nouveaux

**VÉRONIQUE SCHNOLLER**

Fondatrice et Dirigeante,
BloomTime by Adéquations
Polynésie

**LUCIA SOCIAS**

Directrice Artistique et
Éditoriale, BloomTime

**FÉLIX THOMAS**

Consultant en Orientations
des Entreprises, Groupe Les
Temps Nouveaux



VIAVOICE

Groupe
Les Temps Nouveaux

BloomTime
Groupe Les Temps Nouveaux