

Table des matières

De quoi parle-t-on ?.....	2
1 LE BOULEVERSEMENT CLIMATIQUE	3
QU'EST-CE QUE CELA SIGNIFIE ?.....	3
2 NOUS SOMMES DE PLUS EN PLUS (mais où ? cela va-t-il changer)	6
QU'EST-CE QUE CELA SIGNIFIE ?.....	7
3 NOUS VIVONS DANS LES VILLES	10
QU'EST-CE QUE CELA SIGNIFIE ?.....	11
4 NOUS CONTINUONS A CROITRE ECONOMIQUEMENT	13
QU'EST-CE QUE CELA SIGNIFIE ?.....	16
5 NOUS AURONS BESOIN DE PLUS D'ENERGIE	18
QU'EST-CE QUE CELA SIGNIFIE ?.....	19
6 NOUS SOMMES TRES CONNECTES	21
QU'EST-CE QUE CELA SIGNIFIE ?.....	22
7 NOUS SOMMES POLY-NODAUX	24
QU'EST-CE QUE CELA SIGNIFIE ?.....	25
8 ET ALORS ?	27
9 AGIR ET REAGIR	28
10 QUELS SONT CES OBJECTIFS ET EXEMPLES DE DEMARCHES	29
11 QUELS SONT VOS DEMARCHES CONCERNANT L'ENVIRONNEMENT.....	32
1°) LES GAZ	32
2°) LES POLLUTIONS.....	32
3°) Ressources marines et en eau	33
12 QUELS SONT VOS DEMARCHES CONCERNANT LA GOUVERNANCE :	33
13 INFORMATIONS SOCIALES :	34
14 CE QUE VOUS AUREZ A DECRIRE :	35

Nous le savons les MAGA-TENDANCES (MEGATRENDS EN ANGLAIS) nous préviennent des futurs défis auxquels nous allons être confrontés, tant individuellement que collectivement mais aussi dans les entreprises ; c'est dans ce domaine que sans action d'anticipation, vous, chef d'entreprise, vous ne résisterez pas et ne survivrez pas.

De quoi parle-t-on ?

Comme leur nom l'indique, les mégatendances sont des tendances qui se produisent à grande échelle ; elles affectent donc de vastes groupes humains, des États, des régions et, dans bien des cas, le monde entier. Elles se déploient également sur une longue période : leur durée de vie est généralement d'au moins une décennie, et souvent plus.

Plus important encore, les mégatendances sont liées à notre présent et sont donc des phénomènes que nous pouvons déjà observer aujourd'hui. Parce qu'elles sont mesurables et qu'elles affectent un grand nombre de personnes sur une longue période, elles confèrent à un avenir jusque-là flou une visibilité accrue.

Si les mégatendances présentent un haut degré de mesurabilité, elles restent sujettes à interprétation. **C'est là que la prévision diffère de la prospective** : alors que la première établit un fait futur (par exemple, le nombre de personnes qui auront accès à Internet), **la prospective interprète ce fait** (par exemple, que cette connectivité accrue entraînera une accélération du commerce international).

C'est cette prospective qu'un chef d'entreprise se doit de travailler et de préparer.

Le changement climatique, la démographie, l'urbanisation, la croissance économique, la consommation d'énergie, la connectivité et la géopolitique sont parmi les mégatendances les plus répandues.

1 LE BOULEVERSEMENT CLIMATIQUE

On estime que :

D'ici 2030, la température mondiale sera supérieure de 1,5 degré à celle de l'époque préindustrielle.

QU'EST-CE QUE CELA SIGNIFIE ?

A) L'augmentation de la température mondiale est le problème politique le plus urgent à l'heure actuelle – et ce depuis une décennie, sans que les réponses nécessaires soient apportées. Aujourd'hui, les effets du réchauffement climatique accroissent le risque d'un changement climatique incontrôlable d'ici 2030. Nous serons confrontés à davantage de sécheresses, d'inondations, de chaleurs extrêmes et de pauvreté pour des centaines de millions de personnes ; à la disparition probable des populations les plus vulnérables.

B) La production d'énergie est le principal responsable des émissions de gaz à effet de serre.

C) Trois acteurs sont particulièrement responsables de l'augmentation des émissions, de par leur ampleur, et de leur réduction future : l'Europe, les États-Unis et la Chine.

D) La hausse des températures se fera particulièrement sentir dans les villes, ce qui rend l'urbanisme encore plus important. Plus la ville est grande, plus la hausse sera importante

E) Les conditions météorologiques extrêmes, notamment la chaleur, frappent plus durement les populations âgées, dont l'Europe sera davantage touchée.

F) La hausse des températures entraînera une baisse de productivité, et une augmentation encore plus marquée des émissions, dans une spirale descendante due à la climatisation. D'ici 2030, la perte de productivité due au réchauffement climatique représentera une perte de plus de 1 700 milliards d'euros à l'échelle mondiale.

G) Les décisions de haut niveau n'ayant pas permis les progrès nécessaires, les acteurs locaux et régionaux (comme l'initiative C40, qui regroupe 94 villes) ont pris des mesures pour réduire les émissions.

H) Le changement climatique se fait davantage sentir dans certaines régions que dans d'autres : le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, par exemple, subiront une hausse des températures 1,5 fois supérieure à celle du reste du monde.

I) L'aridification et les phénomènes météorologiques extrêmes pousseront les populations rurales vers les villes et accentueront la pression sur les lignes de fracture existantes, comme ce fut le cas en Syrie avant la guerre civile.

J) L'augmentation des émissions est liée à la consommation et à la production d'énergie, qui devraient continuer à augmenter parallèlement à la croissance de la population mondiale et de la classe moyenne.

K) Les transports sont un autre facteur d'émissions, et leur impact augmentera avec la croissance de la mobilité à travers le monde. À l'échelle mondiale, l'énergie verte ne résoudra ce problème que progressivement et de manière inégale au cours de la prochaine décennie.

L) Le changement climatique est en partie dû à ce que nous mangeons : 14,5 % des émissions de gaz à effet de serre proviennent de l'élevage, en particulier des bovins élevés pour leur viande et leur lait.

M) Notre alimentation est intrinsèquement liée non seulement au changement climatique, mais aussi à notre vieillissement : ces deux problématiques doivent être abordées conjointement. Mais à l'heure actuelle, seuls quelques États, comme l'Allemagne et la Suède, ont élaboré des recommandations alimentaires favorisant une alimentation respectueuse de l'environnement.

Que vous le vouliez ou non ce bouleversement va changer notre mode de vie au travail.

Comment ?

EXEMPLE : Pensez aux horaires de travail dans une usine où la température extérieure passera à 40° durant plusieurs semaines voire plusieurs mois ! et où la climatisation sera un gouffre énergétique, financier et producteur de CO2. En plus, nous venons de le voir, la production d'énergie est le principal responsable des émissions de gaz à effet de serre. D'ici 2030, l'Europe devrait tirer 32 % de son énergie de sources renouvelables. Bien que nous soyons un leader dans ce domaine, cela ne suffit pas à faire baisser les températures et rien n'est moins sûr que l'atteinte de cet objectif.

Alors quelle seront vos réflexions pour apporter des réponses à ce phénomène au niveau de votre entreprise ? et je ne vous parle pas des phénomènes climatiques extrême que certaines entreprises française viennent de vivre : INONDATION, TEMPETES ; conséquences arrêt d'activité, chômage, perte totale de l'entreprise.

Vous aussi vous serez touché alors il est temps d'y réfléchir et de s'y préparer.

2 NOUS SOMMES DE PLUS EN PLUS (mais où ? cela va-t-il changer)

L'un des meilleurs exemples de mégatendance est la démographie. Comme plusieurs décennies s'écoulent entre la naissance et le décès, le nombre de personnes vivant sur un territoire donné peut généralement être prédit avec un degré de certitude plus élevé.

Nous ne serons plus 7,6 milliards, mais 8,6 milliards en 2030.

Population mondiale et des régions, 2017, 2030, 2050 et 2100, selon la projection à variation moyenne

Region	Population (millions)			
	2 017	2 030	2 050	2 100
World	7 550	8 551	9 772	11 184
Africa	1 256	1 704	2 528	4 468
Asia	4 504	4 947	5 257	4 780
Europe	742	739	716	653
Latin America and the Caribbean	646	718	780	712
Northern America	361	395	435	499
Oceania	41	48	57	72

Ce qui est plus intéressant que le chiffre en tant que tel, c'est, d'abord, où cette croissance se produira, et ensuite, et plus important encore, quelles en seront les conséquences. La prévision est une baisse en EUROPE ; mais l'augmentation dans le voisinage sud de l'Europe est significatif.

Le voisinage sud de l'Europe aura atteint 282 millions d'habitants en 2030, contre 235 millions aujourd'hui.

Donc avec cette démographie en augmentation et les phénomène climatique liés au dérèglement on s'attend à des flux migratoires vers l'Europe suffisamment important pour créer une surpopulation ayant une forte incidence sur notre économie donc sur nos entreprises. A cela se lie le facteur de l'âge qui ne joue pas en notre faveur. Nous vieillissons et ne compensons pas les décès par les naissances.

En termes de longévité, les populations européennes se portent déjà bien et continueront de le faire en 2030, lorsque les femmes françaises atteindront la longévité la plus élevée de l'UE avec une espérance de vie de 88 ans.

Dans l'ensemble, le monde sera donc plus âgé qu'aujourd'hui : en 2030, 12 % de la population mondiale aura plus de 65 ans, contre environ 8 % aujourd'hui.

L'humanité entre dans l'âge adulte.

QU'EST-CE QUE CELA SIGNIFIE ?

La démographie est une source d'inquiétude depuis les années 1970, lorsque la soi-disant « explosion démographique » a donné naissance à l'idée d'une famine inévitable (certaines prédictions prévoyaient même la fin de l'humanité à cause du manque de nourriture) !

La démographie reste liée à d'autres préoccupations majeures : ressources, climat, conflits, migrations, retraites et santé.

Pour les Européens, la psychologie joue également un rôle : « déclin » évoque une perte, tandis que « croissance » ailleurs évoque un mot générateur de peur. Mais que signifient concrètement ces chiffres en termes de géopolitique, d'économie et de société ?

A) La population active européenne aura diminué de 2 % en 2030, malgré l'hypothèse d'une légère augmentation des taux d'emploi. Néanmoins, son PIB continuera de croître modérément.

B) Dans le même temps, les dépenses européennes consacrées aux questions liées au vieillissement augmenteront de 2 %. La majeure partie de ces dépenses ne sera pas consacrée aux retraites, mais à la santé et aux soins de longue durée. Autrement dit, si nous parvenons à améliorer notre façon de vieillir, nous pourrions réduire ces coûts, travailler plus longtemps et être plus heureux.

C) Une Europe plus petite semble impliquer une croissance économique plus faible, mais les économies futures seront moins gourmandes en main-d'œuvre. Une population plus petite et plus instruite constituera un avantage concurrentiel, mais pour l'instant, **les Européens ne prévoient pas d'augmentation des dépenses d'éducation !!!**

D) L'Europe n'est pas seule face au défi démographique : la Chine, le Japon et la Russie doivent eux aussi trouver des solutions au vieillissement de leur population et à la diminution de leur main-d'œuvre.

E) L'influence géopolitique est souvent considérée comme déterminée par la taille de la population, mais il s'agit d'un calcul simpliste. L'influence résulte de la performance économique, de l'éducation, de la connectivité, des relations et

du soft power. Cela signifie que, malgré sa taille relativement petite, l'Europe peut être un acteur influent.

F) La baisse du taux de natalité en Europe est en partie une conséquence secondaire d'une égalité des sexes incomplète. Les politiques qui faciliteraient le travail des mères auraient un impact positif sur la démographie, l'économie et l'égalité en Europe. Bien que l'Europe soit un leader à cet égard, nous sommes encore loin de l'objectif fixé : les femmes européennes effectuent plus de deux fois plus de tâches domestiques, gagnent 16,2 % de moins que leurs collègues masculins et affichent un taux d'emploi inférieur de 10 % à celui des hommes.

G) Plusieurs défis démographiques futurs de l'Europe seront beaucoup plus faciles à relever lorsque les femmes et les hommes seront égaux.

H) La croissance démographique en Afrique a conduit certains à penser que ces populations finiront par manquer d'espace et migreront vers l'Europe. Non seulement la densité de population en Afrique est bien inférieure à celle de l'Europe ou de l'Asie, mais les migrations seront déterminées par plusieurs autres facteurs que l'espace.

I) La solution au déclin de la natalité semble résider dans l'immigration, mais les expériences passées d'apport de migrants aux économies européennes jettent le doute sur cette hypothèse. Comme le conclut un expert : « Malgré les affirmations polémiques des deux côtés du débat sur l'immigration, les faits suggèrent que les effets nets seront généralement faibles. (...) À long terme, les effets économiques sont négligeables. ».

J) Même si la forte croissance de la jeunesse dans le voisinage sud aura diminué d'ici 2030, elle pourrait encore avoir des effets déstabilisateurs dans la région et en Europe.

K) La hausse des températures affectera la performance économique et touchera davantage les personnes âgées sur le marché du travail.

L) On craint que les populations européennes plus âgées deviennent plus conservatrices et plus réticentes au risque politiquement parlant, mais rien ne le prouve : plutôt que l'âge seul, ce sont les événements politiques survenant au cours des années de formation d'un individu qui façonnent son comportement électoral.

M) On peut espérer que plus les humains vivent longtemps, plus ils acquièrent de connaissances et deviennent instruits, ce qui les rend peut-être plus critiques face aux slogans populistes.

3 NOUS VIVONS DANS LES VILLES

Il est désormais admis que d'ici 2030, les deux tiers de la population mondiale vivront en ville mais on oublie souvent que beaucoup plus de personnes vivront dans des villes de moins d'un million d'habitants, suivies de celles dont la population se situe entre 1 et 5 millions d'habitants.

Ces villes de petite et moyenne taille connaissent actuellement une croissance deux fois supérieure à celle des mégapoles, qui dominent le débat. Les niveaux et les types d'urbanisation de l'Europe sont donc très proches de ceux du reste du monde en 2030 : la plupart des Européens vivent déjà dans des villes de

100 000 à un million d'habitants – et seulement 7 % de la population européenne vit dans des villes de plus de cinq millions d'habitants (contre 25 % aux États-Unis), une tendance qui restera la même en 2030.

Les villes, plutôt que les mégapoles, sont au centre de toutes les autres tendances évoquées ici.

QU'EST-CE QUE CELA SIGNIFIE ?

Une croissance urbaine incontrôlée entraîne étalement urbain, faible productivité, ségrégation, congestion et criminalité. Cela signifie que la ville ne doit pas être considérée simplement comme un foyer de problèmes, mais comme un accélérateur potentiel du progrès humain – si elle est gérée correctement

A) En 2030, la politique locale sera le vecteur d'autres enjeux politiques : les élections régionales et locales européennes affichent déjà un taux de participation comparable à celui des élections nationales. Les villes sont ainsi bien plus proches de la vie quotidienne et des doléances des citoyens, et constituent donc de puissants antidotes aux mouvements populistes qui prospèrent sur la distance perçue entre les électeurs et les gouvernements nationaux. Cela pourrait également contribuer à combler le déficit démocratique souvent évoqué à l'égard de l'UE.

B) C'est également le cas ailleurs : la résolution des conflits a été particulièrement efficace au niveau local. Les villes européennes ont contribué au règlement des conflits, ouvrant la voie à un nouveau modèle de « diplomatie », un nouvel acteur de la diplomatie.

C) Le terrorisme est un phénomène urbain, mais les villes sont rarement impliquées dans les prises de décisions qui y font face.

D) L'urbanisation est corrélée à la baisse des taux de fécondité, ce qui suggère une baisse potentielle des taux de natalité à l'avenir, à mesure que les États africains s'urbanisent également.

E) Les villes sont considérées comme responsables de l'augmentation de la pollution et du changement climatique. Cependant, ce n'est pas l'agglomération humaine en elle-même qui en est le principal responsable, mais plusieurs autres facteurs tels que la qualité des connexions urbaines, la taille des ménages, l'âge médian de la population, le nombre d'industries implantées et la densité de population.

F) En réalité, une densité de population plus élevée peut entraîner une réduction de la consommation d'énergie et des émissions lorsque les transports et les bâtiments sont adaptés.

G) Les technologies modernes ont le potentiel de transformer les zones urbaines en lieux plus propres, plus sûrs et plus efficaces, appelés « villes intelligentes », à condition de garantir la connectivité et de minimiser le développement des infrastructures.

H) Les villes sont associées à la criminalité, mais l'urbanisation n'est pas la seule variable pertinente. En effet, la criminalité urbaine est fortement corrélée au chômage, aux inégalités et à l'inflation.

I) Les villes sont également considérées comme responsables de la hausse des inégalités, mais c'est là que les inégalités diminuent plus rapidement qu'ailleurs.

J) Une seule ville européenne, Francfort, apparaît dans le top 20 des villes inégalitaires.

K) L'urbanisation rapide est corrélée à l'éclatement de guerres civiles : à mesure que les griefs concernant le manque de logements et d'emplois s'accumulent, les réseaux de mécontentement et de criminalité s'amplifient. Cela dit, peu d'États concernés par l'émergence de mégapoles (notamment en Afrique et en Asie) disposent de plans pour gérer le rythme de leur développement – ou peinent à trouver les fonds nécessaires.

L) Même si la criminalité est plus fréquente dans les villes que dans les zones rurales, la criminalité violente dans son ensemble est en déclin à l'échelle mondiale depuis les années 1990. Le nouveau type de criminalité est désormais organisé et numérique.

M) Les opérations militaires connaîtront davantage de conflits urbains qu'auparavant, en raison de l'augmentation de la population urbaine. Cependant, toutes les forces armées ne sont pas préparées à ce type de combat, qui requiert des compétences différentes de celles des guerres courantes actuelles, avec des risques de destruction d'infrastructures à grande échelle et de nombreuses victimes, comme ce fut le cas en Syrie.

4 NOUS CONTINUONS A CROITRE ECONOMIQUEMENT

À première vue, les perspectives de l'économie mondiale semblent plutôt positives : les projections montrent que la croissance économique mondiale moyenne sera d'environ 3 %

par an au cours de la prochaine décennie, faisant du monde un endroit plus riche qu'aujourd'hui.

L'essentiel de cette croissance se produira dans les économies en développement, dont la croissance s'accélérera, passant de 3,1 % actuellement à 3,6 %. Les économies développées connaîtront également une croissance, quoique beaucoup plus lente : l'Europe, par exemple, devrait connaître une croissance de 1,4 % par an, ce qui pourrait ne pas améliorer les taux d'emploi, les niveaux d'investissement et l'intégration des jeunes sur le marché du travail.

Ensemble, ces deux évolutions signifient qu'en 2030, la Chine devrait devenir la première économie mondiale, surpassant les États-Unis.

Par conséquent,

L'Europe sera la troisième économie mondiale.

Ces projections ne sont toutefois pas infaillibles : si des Mesures ont été prises pour prévenir une nouvelle crise financière, certains éléments doivent encore inquiéter les décideurs politiques. Par exemple, la dette publique reste élevée, la réforme de la réglementation financière n'est pas encore achevée et les tensions commerciales mondiales pourraient déstabiliser l'économie mondiale. La croissance économique pourrait également ralentir en Chine et aux États-Unis, affectant également l'Europe.

La façon dont les inégalités apparaissent, et même s'accroissent, demeure une énigme. Si elles sont liées aux différences de salaires, elles ne sont pas les seules à expliquer ces inégalités : d'autres facteurs sont à l'origine de ces inégalités, notamment l'accumulation inégale de richesses au fil du temps, le passage généralisé d'un emploi peu qualifié à un

emploi hautement qualifié, le déclin de la protection du marché du travail et les politiques fiscales.

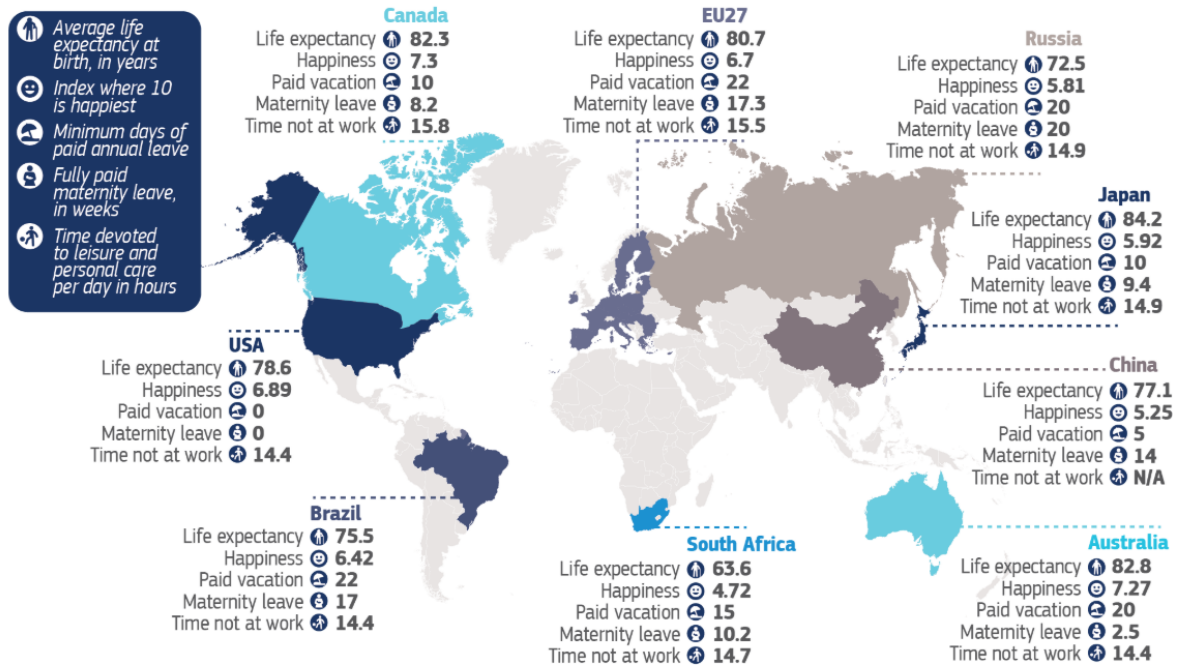
La mondialisation a également été accusée de favoriser les inégalités, mais toutes les preuves ne corroborent pas cette affirmation. En termes simples, les inégalités de revenus des ménages résultent de plusieurs dynamiques interdépendantes, difficiles à démêler.

En Europe et particulièrement en France : le sentiment d'inégalité pourrait bien s'intensifier dans les sociétés qui s'approchent d'un niveau de bien-être économique élevé. En effet, dans les sociétés très inégalitaires, chaque nouvelle génération se situant dans la tranche inférieure des revenus verra son statut s'améliorer au fil du temps. En revanche, dans les sociétés égalitaires, cette amélioration n'est évidemment plus aussi visible. Et en Europe, la tendance à la réduction de la pauvreté, engagée depuis cinquante ans, porte ses fruits : nous sommes déjà très égalitaires, ce qui signifie qu'un sentiment de stagnation s'installe. Ce qui est le paradoxe Français car nous avons le sentiments que les inégalités s'accroissent

Les générations futures ne se sentiront pas mieux loties que leurs parents, mais elles seront tout de même aisées.

DEMAIN.....2030 : LES DEFIS ET LES OPPORTUNITES

L'Europe est un leader mondial en matière de qualité de vie



QU'EST-CE QUE CELA SIGNIFIE ?

L'économie est au cœur de l'activité humaine. Cela dit, l'économie étant largement entre les mains des humains, c'est là que les décisions ont généralement des effets rapides, tant négatifs que positifs.

A) Passer à une économie bas carbone, climatiquement neutre, économe en ressources et riche en biodiversité sera non seulement bénéfique pour nos taux d'emploi et notre croissance, mais nous aidera également à lutter contre le changement climatique et d'autres défis environnementaux.

B) Certaines études indiquent que les progrès réalisés en matière de réduction de la pauvreté pourraient être annulés par le changement climatique, poussant plus de 100 millions de personnes dans l'extrême pauvreté d'ici 2030.

C) Une classe moyenne en pleine croissance aura les moyens de consommer davantage d'énergie – en Asie et en Afrique, cela passera par les combustibles fossiles.

D) Contrairement à l'idée reçue selon laquelle la pauvreté pousse les gens à traverser les frontières, c'est en réalité l'augmentation des revenus qui y contribue ; la création d'emplois pour la classe moyenne africaine en pleine expansion est donc une priorité.

E) Les inégalités sont davantage liées à l'éclatement de troubles civils qu'à la pauvreté.

F) Réduire les inégalités en augmentant les salaires aura plusieurs effets positifs, notamment sur nos systèmes de retraite et de santé.

G) Les marchés émergents ne réaliseront leur plein potentiel économique que s'ils mettent en œuvre des réformes et améliorent leurs institutions. Plus que l'Europe, ils sont exposés au risque d'une crise financière. Cela nécessite des investissements substantiels dans l'éducation, les infrastructures et les technologies.

H) Une classe moyenne en pleine croissance aura probablement aussi des attentes politiques à satisfaire, mais elle ne sera pas à elle seule le « grand démocratisateur » des sociétés non démocratiques.

I) La croissance économique dépend également d'un régime commercial mondial stable, actuellement mis à rude épreuve.

J) La croissance économique et la création d'emplois ne sont pas une fin en soi : l'hyper-connectivité sur le lieu de travail rendra les gens (y compris les décideurs) de plus en plus malheureux, ce qui, à son tour, diminue la productivité et nuit à la santé.

K) Les marchés du travail occidentaux sont en pleine mutation grâce à l'innovation technologique, mais on ignore encore combien d'emplois sont menacés ou seront créés.

L) L'innovation et les idées seront les piliers des prochaines grandes économies, et l'éducation en sera la clé.

M) L'essentiel du potentiel de croissance de l'Europe réside dans les services et le numérique, mais son ampleur dépendra de la rapidité avec laquelle elle parviendra à rattraper son retard sur les autres États. Si l'UE veut rester compétitive, elle devra augmenter ses investissements en recherche et développement (R&D) de 2,03 % du PIB actuellement à 3 %.68(Le chiffre actuel est inférieur à celui du Japon (3,29 %), des États-Unis (2,79 %) et de la Chine (2,07 %).

N) Même si l'Europe abrite les sociétés les plus égalitaires, les inégalités constituent un problème que les décideurs politiques doivent résoudre, faute de quoi les populistes le feront. Des mesures sociales telles qu'un salaire minimum ou un revenu de base sont une solution et, selon une étude de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), elles auront un effet neutre, voire positif, sur la croissance.

5 NOUS AURONS BESOIN DE PLUS D'ENERGIE

L'énergie est un bon exemple de la jonction de deux mégatendances : parce que nous serons plus nombreux et parce que nous aurons plus de revenus à dépenser.

La consommation d'énergie augmentera à l'échelle mondiale de 1,7 % par an

En raison de la transition mondiale des économies industrielles vers les économies de services, la demande mondiale de pétrole devrait ralentir après 2040.

Cependant, le pétrole, le charbon et le gaz continueront de satisfaire la majeure partie de la demande énergétique mondiale, principalement parce que les énergies renouvelables ne suffiront pas encore à couvrir la demande mondiale. Si l'Europe est en tête de la transition énergétique, elle ne l'aura pas achevée d'ici 2030. Son objectif est d'atteindre alors 32 % de sa consommation énergétique à partir de sources renouvelables. Cela signifie que sa dépendance aux importations énergétiques, notamment de gaz, augmentera légèrement d'ici 2030. Les États-Unis seront alors proches de l'indépendance énergétique ! mais avec une majeure partie d'énergie fossile.

QU'EST-CE QUE CELA SIGNIFIE ?

La consommation accrue d'énergie par d'autres régions du monde est souvent qualifiée de « concurrence énergétique ». Ce terme suggère une pénurie de ressources et une incapacité de l'Europe à satisfaire ses besoins sur le marché mondial. Or, il s'agit d'une conception limitée de l'énergie. Environ la moitié de l'énergie européenne est déjà renouvelable, et les réserves de pétrole et de gaz garantissent que l'énergie sera disponible à des prix raisonnables d'ici 2030. Cela dit, l'augmentation de la consommation énergétique principalement liée à l'utilisation des appareils autonomes (batteries implique recharge) pourrait avoir plusieurs autres répercussions, inquiétantes ou encourageantes.

A) La production d'énergie est déjà la principale source d'émissions mondiales de gaz à effet de serre, principal facteur du changement climatique. Face à l'augmentation des besoins énergétiques, la pression pour enrayer les effets du changement climatique s'accroît encore.

B) Les énergies « vertes » offrent des perspectives prometteuses en matière de création d'emplois, ce qui en fait un atout futur pour nos économies.

C) À l'heure où les antagonismes internationaux s'accroissent, la concurrence acharnée pour les ressources pourrait devenir une source de rivalité entre États, même en l'absence de pénurie critique.

D) Le développement de nouvelles sources d'énergie ouvre la possibilité de partenariats internationaux sur le développement des énergies renouvelables, réduisant potentiellement l'importance de la dépendance aux combustibles fossiles.

E) L'efficacité énergétique s'améliore et la diversification se poursuit, ce qui pourrait modifier les projections pour 2030. Par exemple, le stockage de l'énergie devrait être multiplié par six au cours de la prochaine décennie, permettant ainsi l'utilisation d'énergies renouvelables et de voitures électriques.

F) L'augmentation des besoins énergétiques dans les pays non membres de l'OCDE est une conséquence de la motorisation rapide : le parc automobile mondial devrait quasiment doubler entre 2012 et 2030 (alors qu'il diminuera en Europe). Cela a des répercussions sur la connectivité économique, politique et sociale.

6 NOUS SOMMES TRES CONNECTES

En 2030, la planète continuera de paraître de plus en plus petite : non seulement davantage de personnes pourront communiquer via Internet (90 % de la population mondiale sera capable de lire ; 75 % disposera d'une connectivité mobile ; 60 % devrait avoir accès au haut débit), mais elles se déplaceront également davantage. La connectivité n'est donc pas seulement virtuelle et numérique, mais aussi physique.

Internet sera présent dans nos voitures, dans nos appareils électroménagers et même sur notre corps.

D'ici 2030, le nombre d'appareils connectés à Internet aura atteint 125 milliards, contre 27 milliards en 2017.

Presque toutes les voitures européennes seront connectées à Internet en 2030, rendant nos routes encore plus sûres.

Les voyages aériens seront également plus sûrs : 2017 a été l'année la plus sûre de l'histoire de l'aviation, même si notre ciel n'a jamais été aussi encombré.

Parce que les humains sont connectés non seulement en ligne mais aussi grâce à des infrastructures améliorées, eux et les biens qu'ils échangent circuleront davantage qu'aujourd'hui : d'ici 2030, le nombre de passagers aériens aura presque doublé pour atteindre plus de 7 milliards – dont la plupart seront issus de la classe moyenne asiatique.

Le fret aérien va tripler et la manutention portuaire des conteneurs maritimes dans le monde pourrait quadrupler d'ici 2030.

Les transports terrestres seront également touchés : alors que le nombre de voitures particulières devrait diminuer en Europe et aux États-Unis, les options de transport alternatives, comme les voitures partagées, seront en hausse.

Le train sera également un domaine d'innovation : les trains à très grande vitesse (comme l'Hyperloop) peuvent réduire le temps de trajet de près de 90 % et limiter les dommages environnementaux.

Et les déplacements humains **entraînent une augmentation des maladies qu'ils véhiculent**, augmentant ainsi le risque de pandémie.

Si des progrès ont été réalisés en matière de prévention et de signalement, les États particulièrement vulnérables accusent un retard en matière de réformes importantes à cet égard.

(Mais il convient de noter qu'aucune pandémie n'a jamais réussi à anéantir plus de 6 % de la population mondiale, malgré le fait qu'elles se produisent régulièrement.).

QU'EST-CE QUE CELA SIGNIFIE ?

A) À certains égards, la connectivité a un impact négatif sur l'environnement, notamment sur le transport aérien et maritime. L'amélioration des avions, l'efficacité opérationnelle et les carburants alternatifs peuvent réduire cet impact.

B) La connectivité est l'un des moteurs d'un monde plus pluraliste.

C) Les technologies modernes, et notamment l'intelligence artificielle (IA), peuvent rendre les expériences aéroportuaires plus fluides et plus rapides, augmentant encore le volume de voyages, à condition que la libéralisation des échanges commerciaux et/ou des visas se poursuive.

D) Les technologies modernes peuvent contribuer à répondre aux besoins d'emploi liés à la connectivité moderne : par exemple, d'ici 2030, l'industrie de l'aviation commerciale aura besoin de trois fois plus de pilotes qu'aujourd'hui. La technologie peut contribuer à répondre à ce besoin.

E) La vie humaine dans les villes peut être améliorée grâce à la connectivité : la circulation, la gestion des déchets, les transports et même la criminalité peuvent être mieux traités grâce à la connexion à Internet.

F) L'information, et notamment les nouvelles, proviendra principalement d'Internet, où les fausses nouvelles, la diffamation et le risque de polarisation et d'ingérence électorale se multiplieront. Les émotions dans la communication prendront une importance croissante à mesure que la distance entre les citoyens et les décideurs se réduira.

G) La connectivité permet aux individus de s'identifier aux enjeux politiques mondiaux au-delà de leurs frontières, créant ainsi des pôles de citoyenneté en ligne. Ces éléments peuvent, ou non, être vulnérables à la manipulation.

H) L'information circulant beaucoup plus rapidement, les réactions à certaines questions politiques seront plus intenses et concentrées. Les décideurs sont alors contraints d'agir sans disposer du temps nécessaire à la réflexion et à la réflexion.

I) L'institutionnalisation d'unités de réflexion stratégique à long terme sera essentielle pour éviter le court-termisme sous pression.

J) La connectivité peut aussi être synonyme de vulnérabilité : le cyberspace sera l'un des champs de bataille où États et acteurs non étatiques s'affronteront.

K) Pour tirer pleinement parti de la connectivité, la plupart des systèmes d'intelligence artificielle nécessiteront un accès au big data, un aspect qui gêne de nombreux citoyens européens.

L) Grâce à la connectivité, les migrants en situation irrégulière apprennent rapidement les politiques européennes et s'y adaptent.

7 NOUS SOMMES POLY-NODaux

De nombreux analystes ont déjà proclamé l'avènement de la multipolarité. Leurs prédictions sont excessives : en réalité, nous commençons à peine à sortir du système unipolaire d'après 1990. L'incertitude de l'avenir géopolitique est une perspective effrayante, qui suscite des scénarios catastrophes : l'OTAN n'existe plus, des États nationalistes forment des alliances instables, la Chine domine le reste du monde et la guerre devient une possibilité réelle. De fait, certains des phénomènes que nous observons aujourd'hui, qu'il s'agisse du populisme ou du protectionnisme, sont des conséquences directes de cette incertitude. 2030 sera différent non seulement en termes de répartition du pouvoir, mais aussi de nature du pouvoir lui-même. Le pouvoir ne sera pas uniquement déterminé par des indicateurs classiques tels que la taille de la population, le PIB et les dépenses militaires, et il sera détenu non seulement par les États, mais aussi par les villes, les régions, les entreprises et les mouvements transnationaux. La

connectivité, l'interdépendance et la nature pluraliste du système signifieront que

Le pouvoir des États sera déterminé par leur influence relationnelle.

L'Europe devra elle aussi s'adapter à ce nouveau système pluraliste. Cela implique de redéfinir la relation transatlantique, tant avec son incarnation organisationnelle, l'OTAN, qu'avec les États-Unis eux-mêmes. Dans ce contexte, il est important de noter que, bien que certaines voix aux États-Unis aient ouvertement remis en question l'utilité de l'alliance, les actions américaines l'ont constamment soutenue – en quadruplant par exemple le soutien financier aux États membres d'Europe de l'Est, ainsi qu'en renforçant sa présence sur ce que l'OTAN appelle le « front de l'Est ». Comme l'a déclaré un observateur : « Malgré les inquiétudes quant à l'avenir de l'administration Trump, l'OTAN est nettement plus forte aujourd'hui qu'il y a cinq ans, lorsqu'elle cherchait une nouvelle raison d'être. » Cela dit, l'engagement américain au sein de l'OTAN ne restera fort que tant que la Russie sera perçue comme une menace – une perception qui s'affaiblit à mesure que Moscou est perçue comme en déclin et Pékin en pleine ascension. Précisément parce que l'Europe ne partage pas collectivement ce point de vue, cela signifie que

L'autonomie stratégique n'est plus une simple option pour l'Europe.

QU'EST-CE QUE CELA SIGNIFIE ?

L'interdépendance et la nature relationnelle du pouvoir n'ont pas signifié, et ne signifieront pas en 2030, que les conflits et la concurrence appartiendront au passé.

Au contraire, un système connecté impliquera principalement une nouvelle compréhension de la politique et du pouvoir mondiaux. Voici quelques éléments à prendre en compte :

A) La nature multilatérale de l'UE lui permet d'être bien armée pour faire face au changement de perception du pouvoir décrit ci-dessus. Il est cependant crucial qu'elle se prépare à l'avenir, ainsi qu'aux institutions multilatérales qui lui sont chères.

B) En raison de l'incertitude générée par la transition du pouvoir, le conflit demeure non seulement une possibilité, mais une caractéristique probable de la décennie à venir.

C) La capacité de l'Europe à affronter ces conflits dépend en grande partie de sa préparation. Apprenez-en plus sur notre gestion des conflits.

D) La principale caractéristique du monde de 2030 sera sa nature connectée, qui définira tout, y compris la géopolitique.

E) La puissance des États sera également déterminée par leur leadership dans les nouvelles technologies – un domaine où les États-Unis et la Chine sont en tête, tandis que l'Europe est à la traîne.

F) La façon dont les citoyens perçoivent le rôle de leur État dans le monde influence leur identité – il existe en effet un lien entre le populisme et la perception d'une perte d'importance mondiale.

G) Paradoxalement, à mesure que le monde se globalise, la politique devient plus locale et régionale. Cela signifie que les villes, comme les régions, joueront un rôle dans des secteurs auparavant réservés aux États, comme la diplomatie, la résolution des conflits et, surtout, le changement climatique.

H) Des alliances peuvent se former ponctuellement entre des pays très différents pour atteindre des objectifs spécifiques, comme l'exploration spatiale ou le changement climatique.

I) L'interdépendance de l'économie pourrait renforcer, ou réduire, l'importance des sanctions comme outil de pouvoir, car même si les États peuvent nuire aux autres en imposant des sanctions, ils se nuisent également à eux-mêmes.

8 ET ALORS ?

La prospective est à la prise de décision ce que la reconnaissance est à la guerre.

Sans elle, nous risquons d'avancer à tâtons au lieu de suivre une vision stratégique. Une réflexion prospective bien menée guidera nos efforts et nous aidera à éviter les erreurs et à nous concentrer sur notre objectif. Idéalement, la prospective stimule les idées, offre de nouvelles pistes de réflexion et nous insuffle l'élan et la volonté indispensables pour agir de manière proactive face à l'avenir.

Pour y parvenir, il n'est pas nécessaire que la réflexion prospective se vérifie : il faut plutôt qu'elle soit créative, contre-intuitive et prête même légèrement à controverse. Si la lecture de ces informations vous inspire, ce sera, espérons-le, parce que nous nous serons poussés nous-mêmes et aurons poussé d'autres à agir.

Lorsque la prospective ne parvient pas à forcer les décideurs à agir, elle est en échec. Quoique cette affirmation puisse sonner comme un truisme, cet exercice est particulièrement important aujourd'hui : même si l'humanité est continuellement confrontée à des défis et doit sans cesse prendre des décisions, la décennie des années 2030 sera encore plus chargée de ce point de vue. En d'autres termes, les décisions prises maintenant fixeront le cap bien au-delà de 2030 et auront des

répercussions qu'il ne sera pas facile de contrer. Ces décisions donneront les grandes tendances que connaîtront les générations futures, pour le meilleur ou pour le pire.

9 AGIR ET REAGIR

L'entreprise et surtout le chef d'entreprise doit anticiper, identifier les risques que ces MEGA-TENDANCES lui font courir.

En premier lieu, une référence à prendre en compte est ce que l'ONU a défini : les 17 Objectifs de Développement Durables :



10 QUELS SONT CES OBJECTIFS ET EXEMPLES DE DEMARCHES



- Refuser de travailler avec des entreprises connues pour violer les Droits Humains.
- Lutter contre l'exclusion à l'embauche en ayant des processus adaptés et en sensibilisant l'ensemble de ses collaborateurs, au-delà même du service RH et des managers.



- Éliminer le gaspillage alimentaire au sein de l'entreprise ou du restaurant inter-entreprises en mobilisant l'ensemble des entreprises utilisatrices et des employés.
- Sensibiliser ses salariés, clients et consommateurs aux enjeux et pratiques d'une agriculture soutenable.



- Informer sur les composants de ses produits et les risques associés (par exemple pour les femmes enceintes, les enfants, les personnes âgées, etc.) en communiquant de manière adaptée.
- Sensibiliser ses employés aux risques liés à la sédentarité lors d'une journée de travail.



- Réaliser des partenariats avec les universités et établissements scolaires locaux afin de contribuer à la formation de professionnels et d'explicitier ses besoins futurs en recrutement.
- Proposer des parcours en alternance, des stages, des formations et tout autre moyen de développer des aptitudes professionnelles, notamment des populations vulnérables et des jeunes.



- Sensibiliser ses collaborateurs aux questions d'égalité des sexes et sur les actions à mettre en place au sein de l'entreprise.
- Prendre des mesures pour prévenir tout harcèlement sur le lieu de travail (exemple : lieux d'échanges, système d'expression anonyme, mobilisation de la médecine du travail, CHSCT etc.) et sensibiliser à la lutte contre le harcèlement.



- Mettre en œuvre des mesures d'économie d'eau et suivre des indicateurs de résultats.
- S'assurer que ses employés aient accès à un point d'eau potable, durable et suffisant.



- Identifier les sources de gaspillage énergétique, comme des machines qui tournent à vide, des déplacements inutiles ou à vide, des locaux allumés ou chauffés/climatisés sans qu'ils ne soient occupés, des procédés qui ne sont pas correctement optimisés, etc.
- Soutenir des projets de promotion des énergies renouvelables.



- Favoriser les ressources et produits locaux de manière à soutenir le développement local.
- Bannir en interne et dans sa chaîne de valeur les pratiques discriminatoires et arbitraires de gestion et de licenciements des travailleurs et assurer l'égalité de traitement de tous



- Former et qualifier la main d'œuvre industrielle et s'assurer d'un maintien des savoir-faire.
- Accompagner les entrepreneurs innovants et contribuer à la diffusion des outils et méthodes d'innovation par des actions de sensibilisation et de formation.



- Participer aux programmes d'aide au développement, en contribuant financièrement ou par ses produits et services.
- Soutenir les programmes de sensibilisation du grand public sur les enjeux de réduction des inégalités et de développement des populations vulnérables.

DEMAIN.....2030 : LES DEFIS ET LES OPPORTUNITES



- Participer à la mise en place de démarches « zéro déchet » pour limiter, trier et valoriser les déchets produits en ville et sensibiliser les habitants à cette démarche.
- Favoriser le dialogue avec les parties prenantes du territoire, dont les pouvoirs publics, afin d'augmenter son ancrage local et de développer des synergies multi-acteurs entre les entreprises, la société civile, les associations et l'administration, pour la définition et la réalisation de projets territoriaux collectifs de développement durable.



- Développer une démarche d'éco-conception de ses produits et services pour innover durablement et faire des choix de matières et de procédés de production plus responsables.
- Travailler avec des fournisseurs et des clients engagés dans une démarche de développement durable ou qui sont reconnus par des écolabels fiables.



- Favoriser les transports qui émettent le moins de GES (marche à pied, vélo, transports en commun, transports maritimes, train, etc.) pour ses employés et ses marchandises.
- Sensibiliser et former ses collaborateurs, partenaires commerciaux et parties prenantes aux enjeux du changement climatique, et travailler avec eux pour leur prise en compte.



- Inciter à participer à des programmes de sensibilisation et d'éducation sur les océans et la vie marine, pour le grand public, ses collaborateurs et ses parties prenantes.
- Analyser les impacts potentiels de son activité, notamment de ses déchets et de la fin de vie de ses produits, et mettre en œuvre un plan d'action pour limiter leur déversement dans les océans.



- Former et accompagner ses fournisseurs et clients dans l'intégration des enjeux de biodiversité dans leurs activités, produits et services pour transformer l'ensemble de la chaîne de valeur.
- Intégrer des critères « biodiversité » dans la politique achat.



- Evaluer équitablement les salariés ; accompagner les licenciements
- Respecter les institutions en ne fraudant pas
- Cartographier ses risques sur l'ensemble de ses activités.
- Sensibiliser, promouvoir et former aux enjeux des Droits Humains.



- Créer des partenariats avec des organismes scientifiques et de recherche (université, laboratoires, fondation de recherche) afin de développer des projets en lien avec les ODD.
- Soutenir les acteurs associatifs qui développent par exemple des actions sur les ODD.

Une fois les choix effectués parmi ces 17 objectifs, vous pouvez envisager de continuer avec :

11 QUELS SONT VOS DEMARCHES CONCERNANT L'ENVIRONNEMENT

Les déclarations relatives à la durabilité visent à documenter vos contributions à la limitation du réchauffement de la planète à 1,5 °C. Conformément à l'accord de Paris. Ces réductions doivent être atteintes d'ici 2030, et le zéro net doit être atteint à l'horizon 2050.

1°) LES GAZ

Quels sont les gaz que vous pouvez étudier :

Dioxyde de carbone (CO₂)

Méthane (CH₄)

Protoxyde d'azote (N₂O)

Hydrofluorocarbures (HFC)

Hydrocarbures perfluorés (PFC)

Hexafluorure de soufre (SF₆)

Trifluorure d'azote (NF₃)

- Hexafluorure de soufre (SF₆)

- Trifluorure d'azote (NF₃)

2°) LES POLLUTIONS

Les informations spécifiques et quantifiables sur la pollution doivent inclure les émissions de :

- Polluants atmosphériques

- Eau

- Polluants inorganiques

- Substances nocives pour la couche d'ozone

3°) Ressources marines et en eau

Vous pouvez publier des informations sur les ressources marines et en eau en faisant état de votre politique, ainsi que des mesures prises et des ressources allouées en rapport avec ces politiques sur une base annuelle. Elles devront quantifier la consommation annuelle d'eau, y compris (si il y en a) la quantité d'eau prélevée dans les zones présentant un risque important pour l'eau et un stress hydrique élevé.

Outre les données relatives à la consommation, les informations sur l'eau devront également quantifier la quantité d'eau recyclée, utilisée et stockée. Une fois toutes ces données rassemblées, la dernière étape consiste à déterminer les effets financiers potentiels des incidences, des risques et des opportunités liés à l'eau.

L'approche globale des publications environnementales signifie que les entreprises ne doivent pas se contenter de quantifier les émissions, mais qu'elles doivent également divulguer les risques et opportunités potentiels liés à l'augmentation des températures, ainsi que les efforts déployés pour maintenir la valeur des matières premières et des produits, réduisant ainsi les déchets et la consommation de ressources.

12 QUELS SONT VOS DEMARCHES CONCERNANT LA GOUVERNANCE :

On notera plus particulièrement :

- Culture de l'entreprise
- Gestion des relations avec les fournisseurs
- Lutte contre la corruption
- Engagements de l'entreprise liés à l'exercice de son influence politique, y compris le lobbying
- Protection des lanceurs d'alerte

- Bien-être animal
- Pratiques de paiement, notamment en ce qui concerne les retards de paiement aux petites et moyennes entreprises.

13 INFORMATIONS SOCIALES :

Vous aurez à accorder une attention particulière à vos informations sociales afin de mieux comprendre et gérer les risques et les opportunités. Les questions à aborder sont les suivantes :

Alors que la main-d'oeuvre mondiale continue de se recalibrer dans l'ère post-pandémique, les entreprises de l'UE doivent connaître et divulguer les indicateurs relatifs à la santé et la sécurité, la formation, le développement des compétences et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Favoriser un milieu de travail axé sur les employés est essentiel au maintien de la stabilité économique à long terme.

Outre les informations relatives à leurs propres effectifs, les entreprises doivent également publier des informations relatives aux employés de la chaîne de valeur, aux clients et à la communauté dans son ensemble.

Les programmes ESG privilégient la responsabilité et la transparence, et les entreprises de l'UE doivent montrer non seulement qu'elles agissent de manière éthique et qu'elles traitent leurs employés de manière équitable, mais qu'elles travaillent avec des vendeurs et des fournisseurs qui ont les mêmes priorités, quel que soit l'endroit où ils exercent leurs activités.

Le succès de votre stratégie dépend souvent de l'engagement des parties prenantes. Les fournisseurs, les vendeurs et les clients doivent tous comprendre la proposition de valeur des efforts pour développer et exploiter une entreprise durable.

- Conventions collectives
- Indicateurs de diversité
- Rémunération adéquate
- Protection sociale

- Personnes en situation de handicap.

14 CE QUE VOUS AUREZ A DECRIRE :

Le Rôle de la gouvernance et de la direction générale
Identification des IRO (Impacts, Risques, Opportunités)
Evaluation et priorisation des IRO
Intégration des IRO dans la stratégie
Collaboration avec les parties prenantes
Défis et solutions :

- La complexité de l'intégration
- La résistance au changement

Afin de vous aider dans la démarche voici une fiche à remplir vous permettant de formaliser vos actions.

Fiche Action :

Nom de l'Action

Direction : Référent :



Durée : € Budget global :

Partenaires :

1 Quels sont les objectifs de cette Action ?

.....

.....

.....

.....

2 Précisez les modalités de réalisation.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3 Avez-vous défini pour votre Action ?

Si oui précisez.

☐	L'organisation de son pilotage
☐	La participation des acteurs
☐	Une approche transversale
☐	Un mode d'évaluation partagé

4 Quels sont les éléments déclencheurs de l'Action ?

☐	Mandat politique / Stratégie
☐	Obligation réglementaire
☐	Démarche interne
☐	Démarche locale
☐	Contexte propre au territoire
☐	
☐	

5 Avez-vous des médias (photos, vidéos, articles, etc.) qui illustrent votre action ?

Si oui, où les retrouver ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Entourez les ODD auxquels l'Action contribue.
Aidez-vous des titres des enveloppes, sans les retourner.



OBJECTIFS DURABLES



MEGATRENS : VOUS NE POUVEZ PAS LES IGNORER :

ALORS PREPAREZ-VOUS ! SOYEZ PRO-ACTIIF

DEMAIN.....2030 : LES DEFIS ET LES OPPORTUNITES

Reportez les mots-clefs de l'ODD sur lesquels l'Action produit un...

ODD	 effet positif	 effet négatif	 effet neutre	Sans objet	Pistes d'amélioration
1			☐	☐	
2			☐	☐	
3			☐	☐	
4			☐	☐	
5			☐	☐	
6			☐	☐	
7			☐	☐	
8			☐	☐	
9			☐	☐	
10			☐	☐	
11			☐	☐	
12			☐	☐	
13			☐	☐	
14			☐	☐	
15			☐	☐	
16			☐	☐	
17			☐	☐	

MEGATRENDS : VOUS NE POUVEZ PAS LES IGNORER :

ALORS PREPAREZ-VOUS ! SOYEZ PRO-ACTIIF

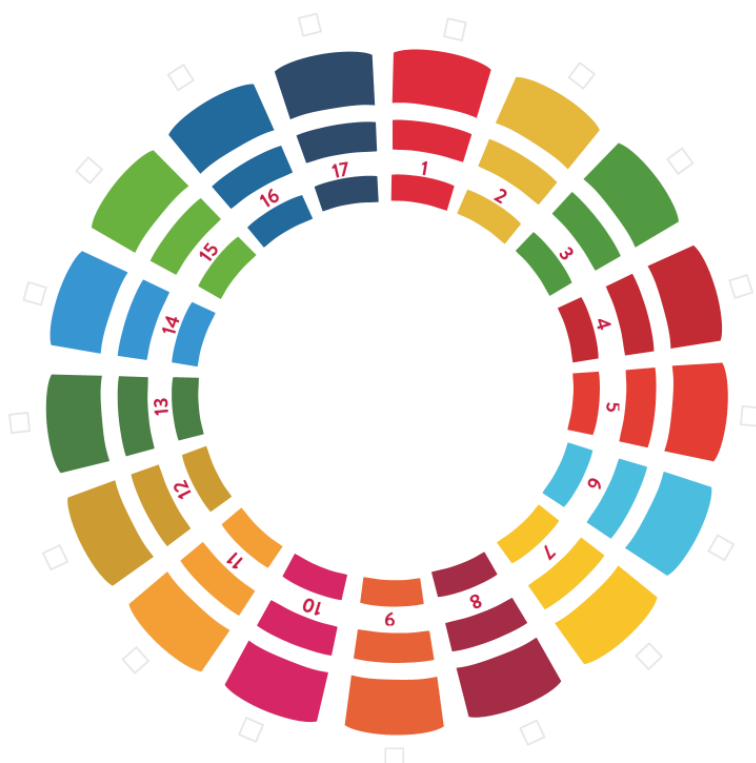
DEMAIN.....2030 : LES DEFIS ET LES OPPORTUNITES

Pour chaque ODD sélectionné, l'Action a-t-elle :

- un effet négatif
- un effet neutre
- un effet positif

laissez figurer un bloc en partant du centre et supprimez en deux
laissez figurer un bloc en partant du centre et supprimez en une
laissez figurer les trois cases

Cocher s'il existe une piste d'amélioration.



Démarches transversales d'amélioration :

.....

.....

.....

.....

Janvier 2019