

NEWSLETTER

GROUPE LES TEMPS NOUVEAUX



Numéro 1 • septembre 2025

Avec :

VIA VOICE



SOMMAIRE

03 EDITORIAL ————— p. 03

- Par François Miquet-Marty

04 INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ——— p. 04

- *L'IA va-t-elle bouleverser l'accès au droit et la relation client-avocat ?* Par Clotilde Combe

05 SOCIÉTÉS ————— p. 05

- *Vie sociale contre réseaux asociaux... vraiment ?*
Par Adrian Broche
- *Faire le pari d'une nouvelle Renaissance,* par
François Miquet-Marty

07 REGARDS ————— p. 07

- *L'analyse de l'opinion ne doit pas renforcer des clivages factices,* par Arnaud Zegierman

08 ARTS ————— p. 08

- *L'art, nouvelle énergie pour l'entreprise,*
par Lucia Socias

09 INNOVATIONS ————— p. 09

- Nos projets en cours

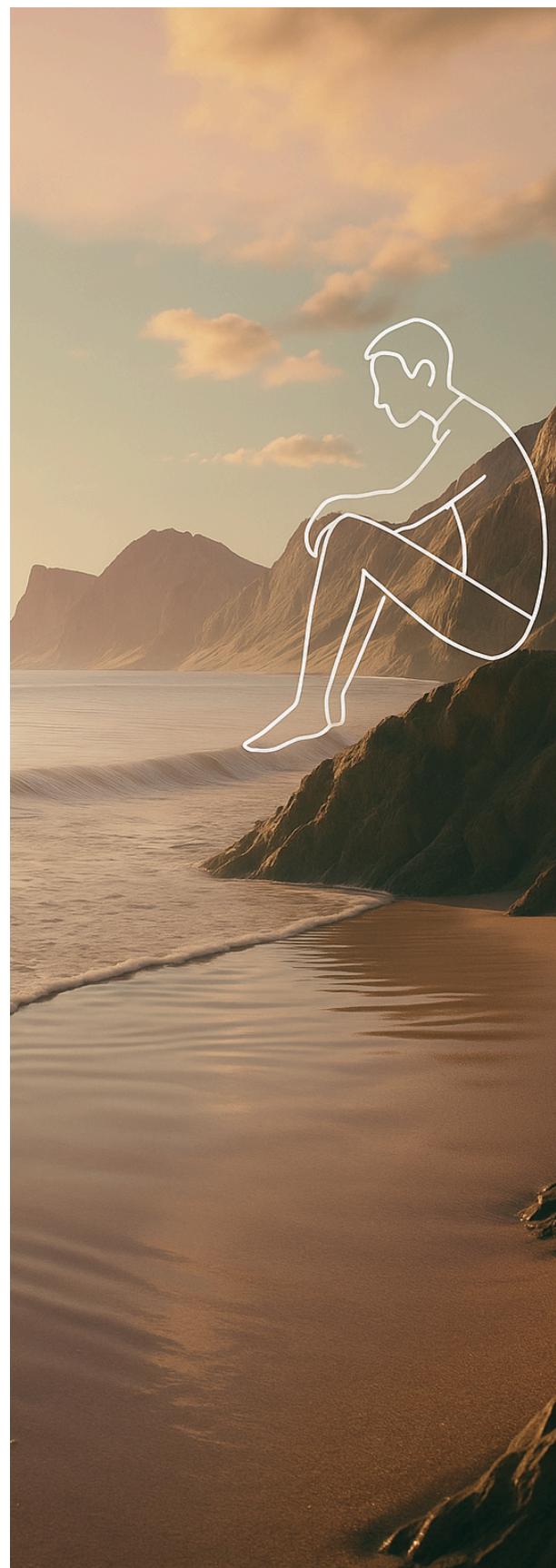
11 PHILOSOPHIE ————— p. 11

- *Pourquoi l'avenir des entreprises passe aussi par la philosophie,* par Lucia Socias

12 TROIS QUESTIONS À... ————— p. 12

- *Stéphane Junique : « La santé est un combat pour transformer la société »*

14 NOTRE COUP DE COEUR ————— p. 14





EDITORIAL

Par François Mignot-Marty

C'est avec joie que nous partageons avec vous ce premier numéro de la Lettre d'information du Groupe Les Temps Nouveaux avec Viavoice et BloomTime.

L'obscurcissement du monde, la nécessité de déceler des voies d'avenir, leurs existences peut-être plus nombreuses qu'on ne l'imagine, nous conduisent à faire le pari avec vous du partage de savoirs, de la recherche d'inattendus voire d'insolites, de la confrontation des regards.

Car sous les fragilités et tumultes du présent, il nous semble que nous entrons dans des « Temps Nouveaux », où se dessinent de manière encore incertaine et féconde de nouveaux modèles de société, de nouvelles perspectives pour les entreprises, de nouveaux champs démocratiques et artistiques, de nouvelles éthiques.

Nos métiers nous permettent d'explorer, d'analyser les tendances, et de regarder autrement ou un peu plus loin. C'est ce que nous voulons partager avec vous, dans l'échange et le débat : cette lettre ne se veut pas à sens unique, et nous serons heureux de vos retours, quels qu'ils soient.

Nous croyons en les connaissances qui ouvrent les chemins. Certains pensent que c'est une idée ancienne ; il nous semble que c'est une idée d'avenir.

Merci aux contributrices et contributeurs que vous allez avoir le plaisir de lire, merci à vous amis lectrices et lecteurs, et au plaisir d'échanger

L'IA va-t-elle bouleverser l'accès au droit et la relation client-avocat ?

Par Cécile Combe, Directrice conseil, ViaVoice



L'Intelligence artificielle Générative s'introduit progressivement dans le quotidien des Français, et parmi les domaines pour lesquels de nouveaux usages marquent les prémices de changements majeurs, le juridique figure en bonne place.

L'étude que nous avons menée pour le Conseil National des Barreaux révèle que parmi les particuliers, près d'un client d'avocat sur deux utilise déjà ces outils pour des questions d'ordre juridique : ils s'en servent pour poser des questions sur leurs droits, comprendre des contrats ou des conditions générales de vente, ou encore pour générer des courriers juridiques.

Ce phénomène dessine un nouveau profil de client : plus informé, plus engagé, plus proactif. Un client particulier sur cinq a d'ailleurs déjà utilisé l'IA en parallèle de l'accompagnement d'un avocat. Avec l'Intelligence Artificielle Générative, ces clients ont en main un outil leur permettant de devenir acteurs de leur propre défense : ils contribuent à régler leur problème, mais aussi cherchent à vérifier l'approche de leur avocat, voire à diminuer les coûts en faisant eux-mêmes certaines tâches.

Dans cette configuration, ce n'est plus seulement le savoir et l'expertise que les clients attendent de leur avocat, mais aussi et plus encore qu'auparavant, de l'écoute et de la disponibilité, une qualité de relation, un engagement humain à leur côté.

Vie sociale contre réseaux asociaux... vraiment ?

Par Adrien Broche, Responsable des études politiques, Viaoice



L'opposition serait arrêtée, le camp du bien et celui du mal parfaitement attribués. A la solitude garantie par l'utilisation acharnée des réseaux sociaux s'opposerait l'excitation de « vies réelles » : celles des rencontres, de l'ébullition des contacts entre les hommes et femmes socialisés. Surtout, au brassage des vies, des expériences et des profils garanti par la vie réelle s'opposerait l'entre-soi du monde immatériel des réseaux sociaux, incapables de stimuler l'affectio societatis, la volonté pure et désintéressée d'association que décrivait Jean-Jacques Rousseau.

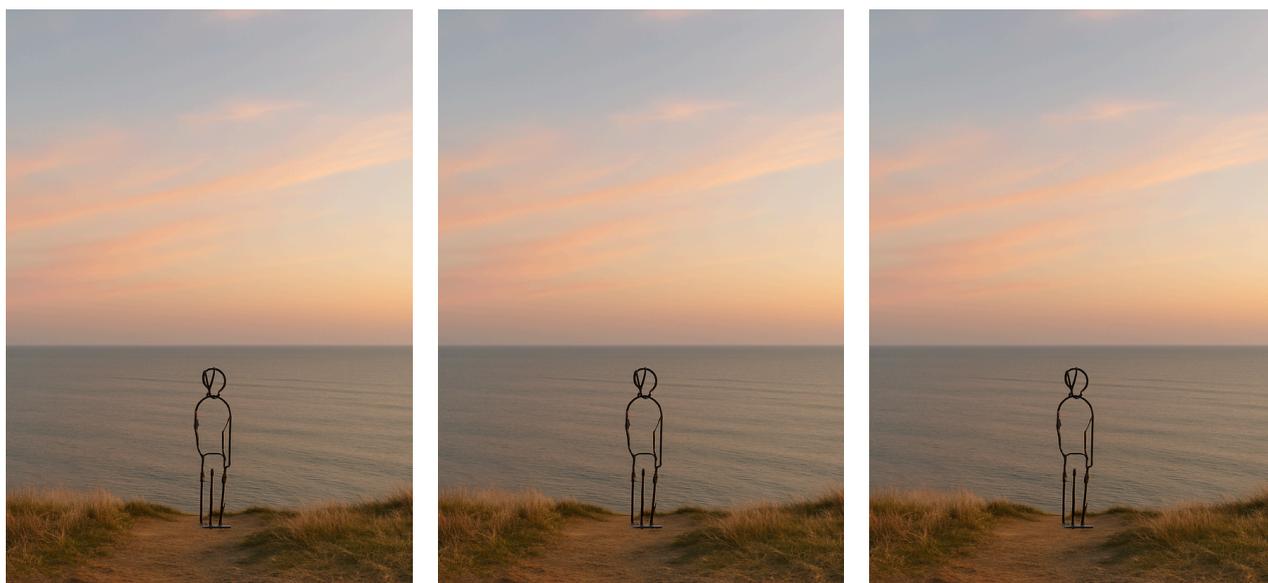
Et si ces dualités, que les mondes médiatique et politique se plaisent à manipuler, se révélait aussi pratique à mobiliser que paresseuse ? Et si elle répondait d'une répartition des rôles datée, périmée : celle qui attribue à la vie réelle le mérite des rencontres en tout genre ?

C'est en tout cas ce que laisse penser un indicateur saisissant qui tempère cette représentation, issu d'une étude réalisée par Viaoice et BloomTime pour la MACIF en partenariat avec la Fondation Jean Jaurès, dans le cadre de l'Observatoire des démutualisations. Non seulement la tendance des réseaux sociaux à « faire se regrouper des gens qui se ressemblent » n'est pas un constat majoritaire dans l'opinion (38 %), mais près d'un Français sur deux estime même l'inverse, que cette tendance à l'entre-soi est même moins forte sur les réseaux sociaux que dans la vie réelle (48 %) ! Un regard sur les avis tranchés suffit à confirmer cette tendance : si 10 % des Français estiment que la tendance à se regrouper entre gens qui se ressemblent sur les réseaux est « beaucoup plus importante que dans la vraie vie », ils sont deux plus nombreux à se retrouver derrière l'affirmation inverse (« beaucoup moins importante que dans la vraie vie » : 20 %). Ces données donnent à voir un paradoxe. Tout le monde s'accorde à pointer du doigt les fractures qui minent les liens sociaux mais personne n'en tire les conséquences : si les réseaux sociaux peuvent évidemment en être une cause, ils sont aussi pour certains une porte de sortie à une société française incapable d'être véritablement « sociale ». De quoi mettre à jour un regard que l'on se plaît trop souvent à poser sur ces objets et qui, tant qu'il ne sera pas affiné, nous empêchera de « voir ce que l'on voit ».

Lien vers le communiqué de presse de la MACIF :
[file:///C:/Users/Adrien%20BROCHE/Downloads/CP_Etude%20r%C3%A9seaux%20\(a\)sociaux%20__%20Observatoire%20des%20mutualisations%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Adrien%20BROCHE/Downloads/CP_Etude%20r%C3%A9seaux%20(a)sociaux%20__%20Observatoire%20des%20mutualisations%20(1).pdf)

Faire le pari d'une nouvelle Renaissance

Par François Mignot-Marty, Président, Groupe Les Temps Nouveaux



Là où naviguent les entreprises, plusieurs horizons se dessinent : longue stagnation voire stagflation, frugalité voire décroissance, chaos financier voire conflits militaires...

Contre ces scénarios préoccupants, nous faisons le pari d'une nouvelle Renaissance. Un « pari » bien entendu, car l'avenir offre difficilement mieux, mais un pari assorti d'une volonté.

Pourquoi cette idée de Renaissance quand l'Homme ne semble être au cœur ni de l'époque ni de l'IA ?

Parce qu'il existe à mon sens la possibilité d'une Grande Résonance positive, entre :

- Les stratégies d'entreprises ;
- Les philosophies ;
- Les innovations ;
- Les sociétés ;
- Les arts.

Le tout au service d'une amélioration humaine (sans pour autant être nécessairement « humaniste » au sens du XVIème siècle) et en harmonie avec la nature : un nouvel équilibre.

C'est sur la base de ce « pari volontaire » que nous posons en faveur d'une nouvelle Renaissance qu'est conçue et structurée cette newsletter, sur ces différents registres.

C'est le chemin d'une future révolution « industrielle », de choix stratégiques en immersion dans les idées, les créativité, les personnes et les arts. Ce qui invite à de nouveaux leaderships.

« Nous sommes face à une Renaissance de l'humanité » soutenait Michel Serres. Tentons cette hypothèse, avec celles et ceux qui le souhaiteront.

L'analyse de l'opinion ne doit pas renforcer des clivages factices

Par Arnaud Legierman, Directeur associé, Viavoie

Trop souvent, interroger les Français sur des sujets de société consiste à réduire l'analyse à un choix binaire : pour ou contre. Mais ces analyses ne font qu'alimenter des clivages factices au détriment de la recherche de l'intérêt général.

Pour illustration, l'Observatoire Viavoie - Garance [1] soulève une question délicate : avant de savoir si l'on est favorable ou non à une réforme des retraites, dispose-t-on de suffisamment d'éléments pour la comprendre ?

La réponse est assez nette : 49 % des Français ignorent que leurs cotisations permettent de financer les retraites actuelles, ce qui signifie qu'ils ne savent pas qui sont les véritables bénéficiaires de leurs cotisations. On touche pourtant ici au cœur de notre système de protection sociale, à ce qui forge sa singularité : on ne cotise pas pour soi, mais pour les retraités actuels. Comment dès lors pouvoir se forger une opinion sur d'éventuelles évolutions ?

Ce chiffre ne fait qu'illustrer un besoin vital de notre démocratie : la pédagogie.

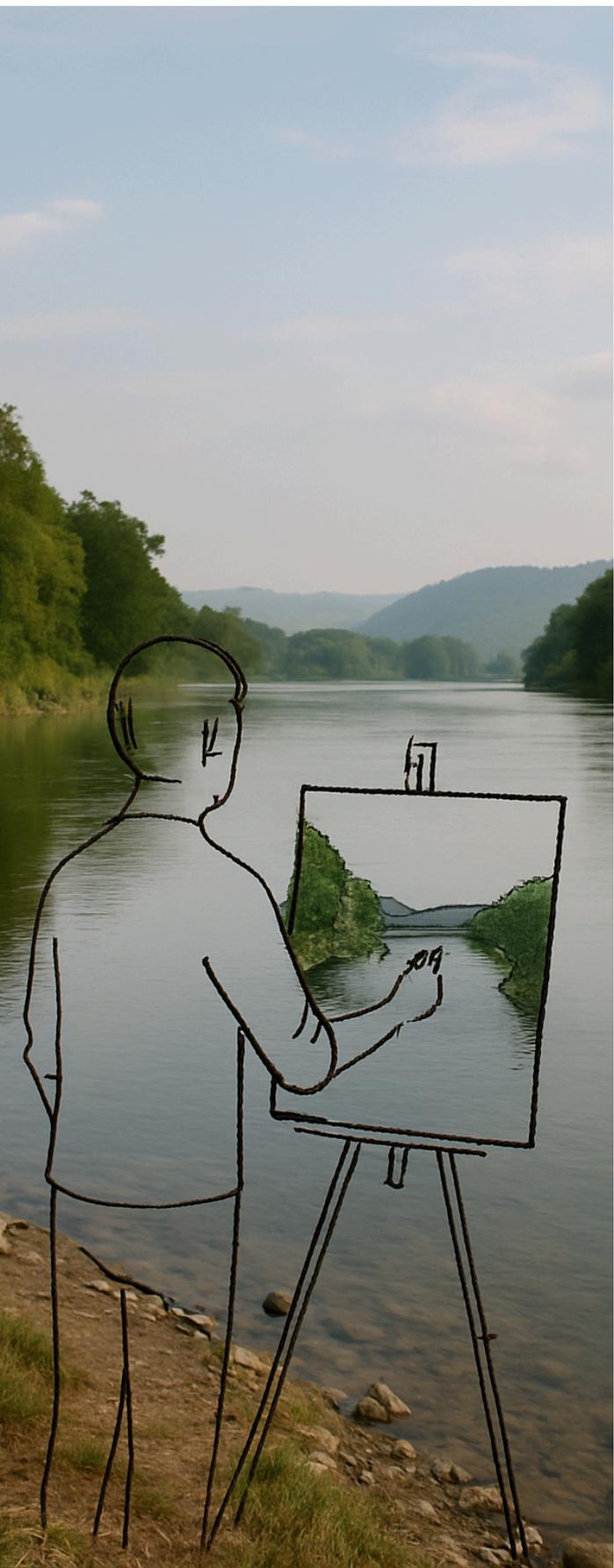
Si nous n'informons pas en amont et ne cédon qu'à nos préférences partisans, nous ne ferons que renforcer une agitation qui ne conduira à rien d'autre qu'à l'immobilisme. Sur ce sujet, comme sur tant d'autres

[1] Observatoire de l'Épargne Viavoie - Garance réalisé auprès d'un échantillon de 1 000 personnes représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus, résidant en France. Interviews réalisées en ligne du 13 au 16 septembre 2024. Représentativité assurée par la méthode des quotas appliquée aux critères suivants : sexe, âge, profession, région et catégorie d'agglomération



L'art, nouvelle énergie pour l'entreprise

Par Lucia Socias, Responsable éditoriale, Bloomtime



On aime souvent opposer l'art et l'entreprise. L'un serait le domaine du désintéressement, de la beauté, du geste gratuit ; l'autre celui de la rationalité, du calcul, du rendement. Cette vieille dichotomie rassure, mais elle résiste de moins en moins à l'épreuve des faits. Car dans un monde où l'on exige de plus en plus d'innovation, de sens et de créativité au travail, l'art devient une référence, parfois même un outil.

Un chiffre suffit à le montrer : selon une étude menée en 2024 par Deloitte, près de 7 dirigeants sur 10 considèrent désormais la créativité comme la compétence la plus importante pour affronter les dix prochaines années. Et cette créativité n'est pas qu'une formule : elle se nourrit de pratiques, de regards, d'univers artistiques qui sortent l'entreprise de son quotidien. Ce n'est pas un hasard si de grandes organisations font entrer les artistes dans leurs murs, ou financent des résidences, des expositions, des collaborations. Le Centre Pompidou a accueilli en 2024 plus de 3,2 millions de visiteurs, en hausse de 22 % par rapport à l'année précédente : parmi eux, de plus en plus de professionnels venant chercher autre chose qu'une sortie culturelle, mais une source d'inspiration.

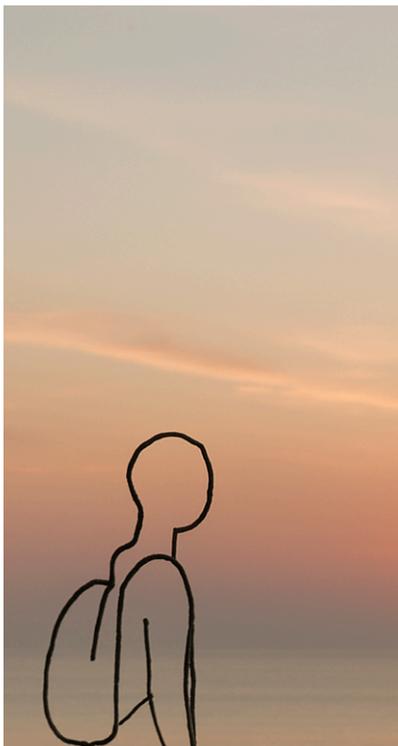
Le paradoxe est là : on présente souvent l'art comme une échappée hors du monde économique, alors qu'il s'impose comme une ressource stratégique pour les entreprises. Les managers en font l'expérience : là où les process s'enrayent, là où les équipes s'épuisent, l'art ouvre un espace différent, une respiration. Une enquête menée en 2023 par l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises montrait déjà que 52 % des salariés français se déclaraient plus engagés lorsqu'ils participaient à des projets culturels ou artistiques au sein de leur entreprise.

Loin d'être une simple question d'image, ce rapprochement témoigne d'un mouvement de fond : le besoin d'hybrider les univers, de décloisonner les logiques. Dans une économie saturée de données et d'algorithmes, l'art rappelle la force des émotions, des récits et de l'imaginaire. Dans une société marquée par la fragmentation, il offre un terrain commun où l'on peut encore partager une expérience sans équivalent.

Et si l'art, longtemps pensé comme extérieur à la vie économique, devenait l'un des leviers les plus précieux pour réinventer les cultures d'entreprise ?

Diriger sous pression : et si l'incertitude devenait une force ?

Par Emilien Gondet, Responsable Prospective et Innovation, Groupe Les Temps Nouveaux



Jamais les dirigeants n'ont été autant exposés. Dans un monde où les crises ne se succèdent plus, mais s'imbriquent (inflation, climat, intelligence artificielle, tensions géopolitiques), la fonction dirigeante devient un exercice d'équilibre. Il ne s'agit plus seulement de piloter une entreprise : il faut rassurer, incarner, anticiper, tout en absorbant l'imprévisible.

Depuis quelques années, cette pression s'intensifie. Le dirigeant est attendu comme une figure de stabilité dans un monde instable. Mais derrière cette posture d'assurance, certains vacillent.

Si le phénomène est bien documenté chez les cadres, 54 % déclarent un stress intense et plus de la moitié un épuisement professionnel (APEC, 2023), tandis que les managers sont 1,7 fois plus exposés au stress que les autres salariés (McLean & Co., 2025), le fait nouveau est ailleurs : ce sont désormais les dirigeants eux-mêmes qui fléchissent sous le poids des responsabilités. Cette désaffection ne touche plus seulement les figures intermédiaires du pouvoir : elle gagne désormais les plus hauts niveaux de direction.



Des départs inédits au sommet des organisations

Aux États-Unis, le phénomène prend de l'ampleur. Selon le Wall Street Journal (avril 2025), 373 CEO de sociétés cotées ont quitté leur poste en 2024, soit +24 % par rapport à l'année précédente. Plus largement, dans les entreprises de plus de 25 salariés, 2 221 départs de CEO ont été enregistrés, du jamais vu depuis le début du suivi statistique en 2002 (Challenger, Gray & Christmas).

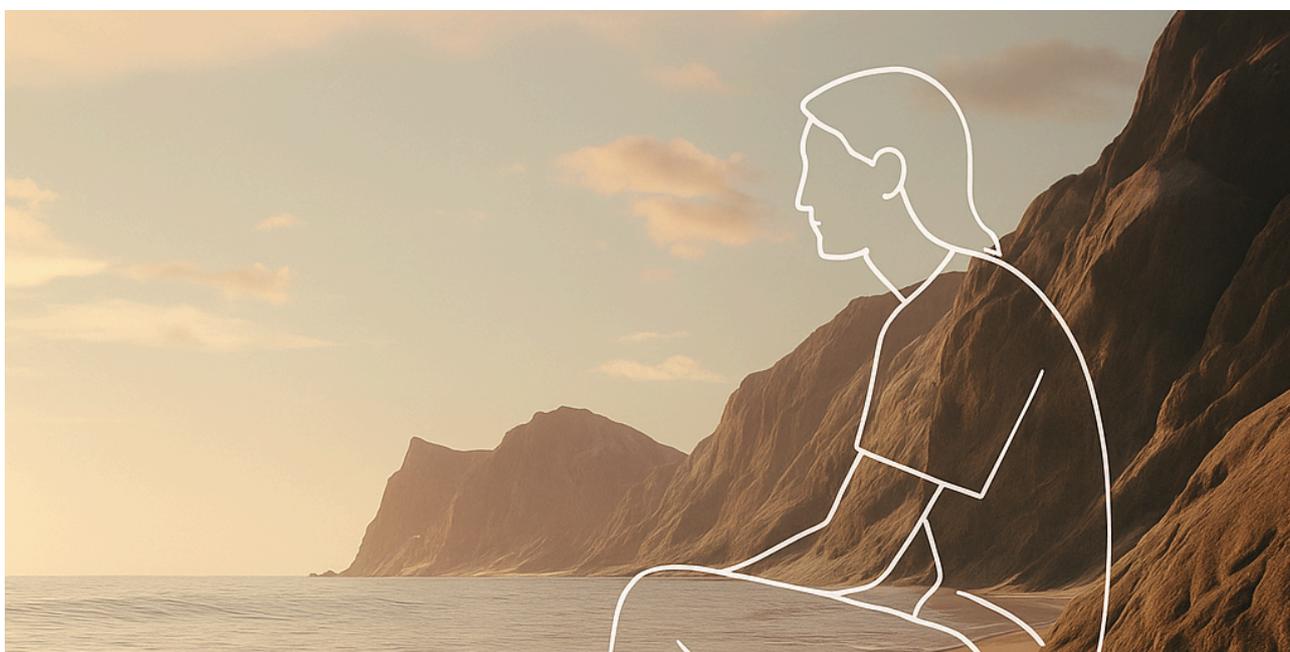
Et ces départs ne sont pas motivés par le confort, mais par une forme de lucidité radicale. Dans un contexte de tensions permanentes, « même les meilleurs dirigeants peinent à garder le cap », selon Blake Irving, ex-CEO de GoDaddy. À 49 ans, Ryon Beyer, ancien directeur dans un cabinet de gestion de patrimoine à Washington, a quitté la course pour s'installer à Porto Rico avec sa famille. « Je regarde le système et je vois les heures, le stress, les sacrifices. Chaque dollar supplémentaire semble coûter plus qu'il ne rapporte », confie-t-il. Il gagne moins, mais assiste désormais aux matchs de baseball de ses fils et a retrouvé du temps de vie.

Ce phénomène n'est pas circonscrit aux États-Unis. En France aussi, les signaux d'alerte s'accumulent. L'étude Dirigeants 2025 menée par la Fondation MMA et Bpifrance Le Lab révèle que 82 % des dirigeants de TPE-PME déclarent souffrir de troubles physiques ou psychologiques, un chiffre en hausse de 23 points depuis 2021. Seuls 68 % d'entre eux se considèrent en bonne santé mentale (-8 points en un an).

Derrière le mythe du dirigeant invincible, une solitude bien réelle

Cette fragilité, pourtant bien réelle, reste en décalage avec l'image dominante du dirigeant. Celle d'un chef inébranlable, lucide en toute circonstance, sans faille apparente, sans hésitation visible. Ce modèle héroïque, hérité d'une vision surplombante du leadership, reste profondément ancré dans les représentations collectives. Mais c'est précisément cette image d'un dirigeant tout-puissant, imperméable au doute, qui devient aujourd'hui contre-productive. Elle étouffe l'humain derrière la fonction. Elle interdit l'écoute, fragilise la relation aux autres et pousse à endosser un rôle solitaire, parfois jusqu'à l'épuisement. Et surtout, elle isole. Dès 2016, une étude de Bpifrance Le Lab alertait sur un phénomène encore peu reconnu : 45 % des dirigeants de PME-ETI se disaient isolés dans l'exercice de leur fonction, et 74 % déclaraient ne pas se sentir véritablement entourés. Cette solitude, loin d'être uniforme, prenait des formes multiples (décisionnelle, relationnelle, statutaire ou encore existentielle). En 2025, ces signaux d'alerte résonnent plus fort encore, à l'heure où la fonction dirigeante est soumise à des tensions systémiques.

Dans sa tribune « Seul avec les autres, le paradoxe du dirigeant » (24 juin 2025), Grégory Clerc, CEO Castel Group, alerte sur une forme d'isolement propre aux sommets : la « CEO Bubble ». Plus le pouvoir grandit, plus l'entourage filtre ses paroles, atténue les signaux faibles, et l'on risque de se retrouver isolé dans sa propre perception du réel. S'appuyant sur les travaux du neuroscientifique Gaëtan de Lavilleon, il souligne que le pouvoir agit comme un accélérateur de décisions... mais un réducteur d'écoute. Le tout renforcé par la surconnexion numérique, qui dilue le lien dans un bruit permanent. Pour rester lucides, certains dirigeants choisissent de s'entourer de voix indépendantes, capables d'interroger sans flatter des figures qui, à leur manière, perpétuent la fonction du fou du roi : dire l'indicible, et rappeler ce que le pouvoir fait parfois oublier.



Pourquoi l'avenir des entreprises passe aussi par la philosophie

Par Lucia Socias, Responsable éditoriale, Bloomtime

Pendant plus d'un demi-siècle, les entreprises ont été guidées par une formule devenue dogme. En 1970, Milton Friedman écrivait dans le New York Times que « la seule responsabilité sociale d'une entreprise est d'accroître ses bénéfices ». Cette idée a façonné des générations de dirigeants et alimenté une vision de l'entreprise réduite à un simple instrument financier. Mais cette logique du court terme a laissé derrière elle un paysage de faillites retentissantes et une perte de confiance. Aujourd'hui, elle semble de plus en plus décalée face aux attentes des salariés, des clients et de la société.

La philosophie offre une alternative. Aristote affirmait que toute action humaine tend vers un bien : appliqué à l'entreprise, ce principe signifie que la finalité ne peut se limiter au chiffre d'affaires, mais doit inclure la justice et la contribution au bien commun. Kant rappelait de son côté que nos actes doivent pouvoir devenir des règles universelles –un avertissement clair contre la tentation de justifier l'injustifiable au nom de la rentabilité. Quant au stoïcisme, il propose une boussole intérieure : apprendre à distinguer ce qui dépend de nous –la qualité de nos choix, notre intégrité– de ce qui échappe à notre contrôle. Ces pensées, issues de siècles lointains, résonnent avec une acuité surprenante dans les bureaux des entreprises d'aujourd'hui.

Derrière ces leçons se dessine une transformation profonde. L'entreprise ne peut plus être seulement une machine à produire de la valeur pour l'actionnaire : elle devient une communauté où l'on cherche un sens, un lieu où chacun contribue à un projet collectif. Les nouvelles générations ne s'y trompent pas : elles attendent cohérence, responsabilité sociale et engagement environnemental. Intégrer la philosophie dans la gouvernance n'est pas une coquetterie intellectuelle, mais une nécessité stratégique. Car au fond, la question essentielle n'est plus seulement « combien cela rapporte ? », mais « quel monde voulons-nous construire à travers nos entreprises ? ».



Trois questions à...

Stéphane Junique : « La santé est un combat pour transformer la société »

Dans le cadre du podcast réalisé pour le Cercle Les Temps Nouveaux, Stéphane Junique, Président, Groupe Vyv, partage sa vision positive de la santé et les défis à relever pour l'avenir.

À l'occasion de la publication de son livre "La santé est un combat pour transformer la société" (Le Cherche Midi, 2025), il présente la teneur de ce combat, et propose des raisons d'espérer.



Votre livre affiche un message résolument positif sur la santé. Comment êtes-vous arrivé à promouvoir cette vision optimiste dans un contexte où beaucoup de Français expriment des inquiétudes ?

Tout d'abord, je pense que nous devons nous rappeler d'où nous venons. Cette année marque les 80 ans de la Sécurité sociale, un modèle qui a permis de sortir des millions de Français de la misère et d'améliorer considérablement le niveau de vie. Sans elle, la vie des Français n'aurait pas été la même. La Sécurité sociale garantit à chacun les moyens nécessaires pour vivre dignement, grâce à la solidarité collective. En période de repli et de fragmentation, il est important de rappeler cette réussite collective.

Vous dites que la santé dépasse le cadre du ministère de la Santé. Que voulez-vous dire par là ?

La santé est avant tout influencée par des déterminants sociaux : le logement, l'éducation, l'alimentation. Par exemple, l'espérance de vie d'une personne vivant dans la rue est de seulement 49 ans. Nous ne pouvons pas améliorer la santé publique sans traiter ces problématiques. C'est pourquoi il est nécessaire de développer une vraie culture de prévention, qui mobilise autant les acteurs du logement que ceux de l'agriculture ou de l'éducation.

Vous évoquez aussi les risques socio-écologiques. Quelle est votre préoccupation ?

Nous devons anticiper les effets du changement climatique sur la santé. Par exemple, 30 % des personnes exposées à une catastrophe naturelle développent des troubles psychologiques ou mentaux. Il est impératif d'adapter nos pratiques et nos politiques pour prévenir ces risques émergents et renforcer la résilience de la population.

Vous parlez souvent de mobilisation collective. Qui devrait être impliqué ?

La santé ne doit pas être réduite à une question technique ou financière. C'est un projet de société. Tous les acteurs doivent être mobilisés : les professionnels de santé, les associations, les collectivités territoriales et bien sûr l'État. Mais il faut aussi s'appuyer sur des figures inspirantes, comme Simone Veil en son temps, pour faire avancer les droits sociaux. La mobilisation doit être collective, avec une vision commune pour un projet de société durable et inclusif.

Finalement, quelle est votre ambition pour l'avenir de la santé en France ?

J'aimerais que la santé devienne le premier des droits humains, une priorité collective portée par l'ensemble des acteurs de la société. L'État ne peut pas tout faire seul, c'est pourquoi il est essentiel que chacun prenne sa part dans ce projet commun. Pour moi, la santé est un combat qui dépasse les enjeux institutionnels et doit engager l'ensemble de la société civile pour construire un avenir plus juste et plus sain.

Cet entretien nous rappelle que la santé publique est un enjeu collectif qui nécessite la mobilisation de tous, au-delà des seules politiques de santé. Un message d'optimisme et de responsabilité qui résonne dans un monde en quête de solidarité et de progrès.



Notre coup de cœur

C'est un lieu magique, entre nature et arts contemporains, qui ouvre les sensations et la réflexion.

La Fondation Carmignac, nichée sur l'île sublime de Porquerolles, consacre jusqu'en novembre deux expositions temporaires aux géologies du rêve et au vertige entre réalités et perceptions.

L'exposition « Vertigo » soulève une interrogation d'actualité : « Au-delà de l'image, que reste-t-il [de la réalité], si ce n'est l'impression vivace de ses phénomènes ? »



Oliver Beer. Resonance Painting (Lovesong). 2017



GRUPE LES TEMPS NOUVEAUX

Groupe Les Temps Nouveaux est un espace de réflexion et de dialogue conçu pour explorer les transformations de notre société. Face aux enjeux contemporains et aux mutations rapides du monde actuel, il est essentiel de prendre le temps de comprendre, d'analyser et de débattre des idées qui dessinent notre avenir.

Fondé avec la conviction que l'intelligence collective est un levier puissant pour anticiper les défis de demain, Groupe Les Temps Nouveaux rassemble des penseurs, des entrepreneurs, des chercheurs et des citoyens engagés. Ce collectif est animé par la volonté de croiser les perspectives, de dépasser les schémas habituels et de proposer des analyses à la fois lucides et stimulantes.

À travers ses rencontres, ses publications et ses espaces de discussion, Groupe Les Temps Nouveaux met en lumière des thématiques variées qui interrogent notre rapport au progrès, à la technologie, à l'humain et aux modèles économiques. Ces échanges, souvent nourris par des témoignages de terrain et des expertises diverses, permettent de mettre en débat les visions parfois contradictoires d'un avenir incertain.

Loin de proposer des solutions toutes faites ou des conclusions définitives, Groupe Les Temps Nouveaux privilégie l'ouverture d'esprit et la recherche de sens. Il ne s'agit pas seulement de comprendre les dynamiques en cours, mais aussi de questionner la manière dont elles influencent nos pratiques, nos choix individuels et collectifs, et notre capacité à agir.

L'ambition de Groupe Les Temps Nouveaux est de favoriser une pensée en mouvement, capable de s'adapter aux nouvelles réalités sans renoncer à l'esprit critique. En cultivant la diversité des points de vue et en valorisant la réflexion collective, il contribue à construire un discours ancré dans la réalité et ouvert aux idées neuves.