

# Young Global Leaders, un réseau pour changer le monde

Initiée par le World Economic Forum de Davos, la communauté des YGL a pour objectif, tant à titre personnel que collectif, d'apporter une contribution concrète pour construire plus positivement le futur.

**PAR GEORGES KERN, CEO D'IWC SCHAFFHAUSEN**

**L**a combinaison unique de talents venus d'horizons professionnels les plus divers ainsi que la perception de chacun d'eux de faire partie d'une communauté dynamique et concrètement engagée fait des Young Global Leaders (YGL) un réseau international hors norme; un réseau qui ne cesse de croître et de se renouveler. Chaque année en effet, le World Economic Forum (WEF) de Davos désigne, parmi plusieurs milliers de candidats sélectionnés, quelque deux cents jeunes leaders d'exception issus des domaines politique, économique, social ou culturel. Par leur parcours, ces personnalités doivent avoir démontré qu'elles sont susceptibles de mettre leurs compétences au service de la communauté et qu'elles ont le potentiel de changer positivement le monde. Elles ont toutes un point commun: leur âge. En effet, les YGL doivent avoir moins de 40 ans lorsqu'ils rejoignent le groupe. Mais ils doivent en premier lieu être déterminés à s'engager activement pour le bien commun.

Klaus Schwab, fondateur du WEF, a créé le Forum des Young Global Leaders en 2004. Il attend beaucoup des personnalités retenues: leur mode de pensée et d'action doit être audacieux et orienté vers l'avenir, ils doivent remettre en question les concepts traditionnels et représenter les intérêts de la prochaine génération. En tant que communauté, les YGL doivent agir comme des catalyseurs et mettre en œuvre des initiatives allant dans le sens du bien public global. Qu'ils investissent une bonne partie de leur temps, de leurs compétences et de leur énergie en faveur de leur engage-

ment collectif constitue de surcroît une condition impérative. Car ce ne sont pas les défis qui manquent dans les domaines de la santé, de la formation, de l'environnement, de la conduite des états, de la sécurité, du développement et de la pauvreté!

## UN JUSTE RETOUR DES CHOSES

Les jeunes leaders des YGL assument pour la majorité d'entre eux d'importantes responsabilités et ont déjà connu le succès. Le Forum attend d'eux qu'ils accomplissent en retour quelque chose pour la société. C'est ce à quoi ils s'engagent. A titre d'exemple, Cameron Sinclair, l'architecte spécialiste des situations d'urgence sociale et humanitaire, a choisi de passer à l'action après le tragique tremblement de terre en Haïti. De fait, le fondateur d'Architecture for Humanity s'engage aujourd'hui pour que l'on ne procède pas à des reconstructions hâtives, mais que l'on érige des bâtiments conçus pour durer et résistants aux chocs sismiques. C'est sur un autre point brûlant de la planète qu'intervient Ronit Avni, puisqu'elle œuvre à une solution non violente du conflit israélo-palestinien. La réalisatrice et fondatrice de l'organisation à but non lucratif Just Vision documente l'engagement pour la paix d'Israéliens et de Palestiniens dans leur environnement personnel.

David de Rothschild appartient lui aussi à ce cénacle. Par le biais de ses expéditions, il attire l'attention des médias sur des problèmes écologiques fondamentaux dont le monde n'a souvent pas conscience. Par sa pensée originale et sa façon d'interroger le monde, David de Rothschild est, par pas-



**PLASTIKI**  
Un catamaran conçu avec du plastique recyclé.



**RANIA DE JORDANIE**  
La reine s'engage infatigablement en faveur des plus démunis.



**TABLE FOR TWO**  
Un programme alimentaire initié par le Japonais James Kondo.

sion, un pionnier de l'environnement. Il a récemment mené à bien l'expédition Plastikiki, qui lui a permis de mettre en lumière sa vision d'une société considérant les déchets comme des ressources.

Réseau dynamique, les Young Global Leaders doivent générer des impulsions au World Economic Forum de Davos. Dans une perspective très volontariste. Il convient certes de débattre des problèmes, mais uniquement si cela mène aussi à des solutions concrètes. C'est là un impératif pour tous

## «L'influence des YGL doit être mesurée à la lumière de leurs actes»

Interview par Georges Kern de Klaus Schwab, fondateur du WEF et des Young Global Leaders.

### Lorsque vous constatez ce qu'est devenue la communauté des YGL que vous avez fondée en 2004, que ressentez-vous?

Mes attentes ont été largement dépassées. Nous sommes parvenus à accueillir plus de 750 YGL dans notre réseau. Mais l'aspect véritablement important est que ces YGL se montrent extrêmement engagés. Dans un monde qui tend à s'éparpiller toujours davantage et où des intérêts particuliers dominent l'évolution politique et économique, il est réjouissant de constater à quel point l'idéalisme anime la nouvelle génération de décideurs.

### Les YGL font-ils preuve de suffisamment de leadership pour changer durablement le monde dans un sens positif?

L'influence des YGL doit être mesurée à la lumière de leurs actes. Grâce à l'une de leurs initiatives, quelque 20 millions d'enfants ont pu être débarrassés de leurs parasites intestinaux, ce qui a favorisé leur scolarisation. Ce n'est pas rien.

L'exemple de Shai Agassi est également éloquent. Notons encore que les YGL élaborent en ce moment des propositions pour le processus du G20 de 2011, en collaboration avec les représentants français qui en assumeront alors la présidence. Cela permet de veiller à ce que le processus du G20 tienne compte des préoccupations à long terme des générations futures.

### Quelle action inspirée par les YGL vous a-t-elle le plus fortement impressionné?

Il est difficile de faire un choix, mais pour moi il s'agit de l'initiative Table for Two, qui incite les entreprises à servir des repas particulièrement sains, équilibrés et pauvres en calories dans leur cafétéria. Chaque fois qu'un collaborateur achète un tel repas, une petite contribution est versée pour financer un repas d'élève dans une école d'un pays en développement. Cela permet de traiter en même temps un problème de pauvreté et un problème d'alimentation. Quelque 250



sociétés ont adhéré à cette initiative et plus de 3,3 millions de repas sont ainsi financés dans des écoles de pays en développement. Nous-mêmes avons introduit ce programme au WEF à Genève, dans notre nouvelle cafétéria pour nos 400 collaborateurs.

### Où situez-vous les futurs points forts de l'activité des YGL? Autrement dit, sur quoi mettriez-vous l'accent pour l'avenir?

Le forum YGL repose sur le concept de l'initiative individuelle. Les YGL décident donc eux-mêmes de leurs futures priorités. Mais il y a tout de même trois thèmes qui dominent la réflexion des YGL: la question de savoir comment fonder le leadership sur un engagement éthique commun; la problématique environnementale; et la nécessaire réflexion sur le fossé qui ne cesse de s'élargir entre pauvres et riches.



**Georges Kern dirige la manufacture horlogère IWC qui emploie 800 personnes, dont 600 en Suisse.**

PHOTOS: LUCA BABINI, ALI JAREKJI/REUTERS, DR

les participants. «Ce dont le monde a besoin, ce n'est pas de nouveaux «salons où l'on cause», mais d'êtres qui s'engagent pleinement pour créer un monde meilleur», tient à préciser la reine Rania de Jordanie, qui préside les YGL. C'est avec cette idée en tête que, lors des forums et des meetings, les jeunes leaders débattent de problématiques réelles et travaillent en commun à trouver des solutions concrètes, en cherchant à éviter à tout prix les compromis faciles et le plus petit dénominateur commun.

Inspirés par les YGL, de nombreux jeunes managers sont passés personnellement à l'action. À l'exemple de Shai Agassi – lequel avait déjà plusieurs succès à son actif – qui a décidé, lors d'une rencontre des Young Global Leaders, de renoncer à son poste au sein du directoire de l'entreprise allemande de logiciels informatiques SAP pour créer son entreprise Better Place en Californie. Il travaille désormais à large échelle dans le domaine des infrastructures pour véhicules électriques. Par son initiative «Table for two», le Japonais James Kondo prélève une toute petite partie des richesses des pays où règne l'abondance pour la redistribuer. Dans le secteur éducatif, un autre groupe de travail s'est engagé pour offrir des traitements vermifuges à des écoliers du tiers-monde. Et ce n'est pas un problème négligeable: le projet a en effet déjà permis, pour un coût minimal, d'épargner à quelque 20 millions d'enfants de graves problèmes de santé.

Le principe de résolution de problèmes par des solutions concrètes est au cœur de la démarche des YGL. Cette volonté d'agir plutôt que d'élaborer de grandes théories permet aux jeunes leaders d'affronter une foule d'obstacles avec un optimisme indéfectible. Hors des personnalités des mondes économique et politique – dont des noms connus, à l'instar du prince Haakon de Norvège et de Rahul Gandhi – des noms de marques célèbres parsèment les rangs des Young Global Leaders, à l'exemple de Google, Wikipédia et Facebook. Sont également partie prenante des YGL: de nombreux fondateurs d'organisations à but non lucratif, des sportifs, des musiciens et des artistes. La star du tennis Roger Federer ainsi que le philosophe et auteur Alain de Botton viennent d'entrer aux YGL. Tous les ans, davantage de personnalités se mettent au service des Young Global Leaders et en font, de par leur engagement, l'un des réseaux les plus larges et les plus influents de notre planète. ■

## Comment l'intérêt privé

Directeur du consulat scientifique pour la côte est des Etats-Unis, Pascal Marmier et son chef de projet en communication Pierre Dorsaz ont enquêté sur la professionnalisation des réseaux sociaux aux Etats-Unis. Des leçons pour la Suisse? Analyse.

PAR PASCAL MARMIER ET PIERRE DORSAZ, DE SWISSNEX BOSTON

**R**etrouver les coordonnées géographiques de 10 ballons flottant de manière aléatoire dans le ciel américain en à peine plus de huit heures grâce à un appel lancé sur Twitter, Facebook et un blog. Une performance qu'a réalisée l'équipe de Riley Crane, post-doctorant au Massachusetts Institute of Technology (MIT) et spécialiste de l'analyse de la diffusion de l'information au sein de collectivités.

Cette expérience, primée dans le cadre d'un concours organisé en 2010 par le Pentagone, en dit long sur la capacité de mobilisation et de transmission de l'information des réseaux sociaux en ligne. Certes, personne ne doutait réellement du pouvoir mobilisateur des sites communautaires, déjà très sollicités dans le cadre de rassemblements à caractère plus au moins ludique. La Suisse a en mémoire les botellóns et autres «bitures express» improvisés sur Facebook et capables de réunir un millier d'adolescents en un même lieu en à peine quelques heures.

Que nous apprend de nouveau l'expérience de Riley Crane sur l'efficacité des réseaux sociaux? D'entrée, l'intéressé rappelle un principe simplissime mais qu'il définit comme le facteur-clé dans l'utilisation efficace des réseaux sociaux sur Internet: «Donner une bonne raison aux gens de collaborer car ils ne le feront pas spontanément.» Rien de révolutionnaire, certes. Encore faut-il savoir s'y prendre.

En examinant de plus près la stratégie gagnante élaborée par Riley Crane et ses amis du MIT, on constate que l'utilisation de ces réseaux comme levier pour créer une chaîne d'information s'avère effectivement pertinente à partir du moment où l'on s'appuie sur l'intérêt particulier de chaque maillon de la chaîne à faire suivre le message, sans pour autant mettre cette personne en concurrence directe avec les autres participants.

**Pascal Marmier promeut le savoir technologique suisse aux USA.**

## devient un outil de marketing

Ainsi, l'équipe du MIT promettait une récompense de 4000 dollars par ballon selon une savante répartition qui attribuait 2000 dollars à la personne qui le retrouverait, le reste de la somme étant divisée entre les personnes ayant contribué à diffuser la requête. «De cette manière, des amis en Europe, qui n'avaient aucune chance de retrouver «physiquement» un ballon ont joué le jeu, car ils avaient tout à gagner de transmettre notre appel à leur communauté d'amis via leur compte Twitter ou Facebook et ainsi peut-être faire partie de la bonne chaîne d'information.»

Pour chaque dollar versé aux participants, le MIT a encore décidé de reverser le même montant à une œuvre caritative. Selon Riley Crane, cela a permis une personnalisation des messages par le biais de réseaux sociaux. En effet, d'aucuns auront pu afficher sur leur page Twitter: «Aidez-nous à retrouver des ballons pour soutenir une bonne œuvre», d'autres plus cupidement: «Aidez-nous à trouver des ballons et gagnez de l'argent.» L'important était que chacun y trouve son compte et fasse suivre le mot.

### «INBOUND» PLUTÔT QUE «OUTBOUND»

Riley Crane se défend d'avoir retrouvé les 10 ballons en un temps record par le biais d'une «campagne de marketing» traditionnelle. Bien au contraire. Le but de l'expérience était de «faire venir les gens à lui plutôt que d'envoyer un flot de messages à une quantité de personnes aléatoires». Cette dernière phrase résume à elle seule la nouvelle orientation qu'a prise l'industrie du marketing et des relations publiques sous l'influence des médias sociaux.

Si, voilà une décennie, le boom de l'Internet et des courriels avait pris le relais de la publicité papier dans nos boîtes aux lettres, ce type de marketing n'en demeurerait pas moins traditionnel avec une démarche qui voyait l'entreprise envoyer ses messages vers une foule de consommateurs, de manière très peu spécifique, en espérant trouver une accroche au-delà des filtres ou du simple ras-le-bol du client à se faire «arroser» de publicité électronique. Puis vinrent les Google et Amazon, précurseurs d'une publicité plus ciblée, visant une communauté de consommateurs particulière, mais



**Pierre Dorsaz suit les nouvelles tendances de la communication.**

toujours dans le sens «business to consumer». Les réseaux sociaux combinés à l'essor du blog – média interactif par excellence – ont renversé le sens du dialogue. Et ce, en s'appuyant sur la même logique exposée par Riley Crane: laisser les intérêts particuliers du client le guider vers l'entreprise. L'enjeu est donc plus de se faire trouver que de se montrer ostensiblement.

Mais comment donc appâter un client en restant invisible? Pour Rick Burns, de Hubspot, société spécialisée dans le «inbound marketing», la subtilité de la méthode réside essentiellement dans la création de contenu autour d'un produit ou d'une entreprise sans en faire de la publicité directe. C'est précisément le rôle des blogs d'entreprise qui, en fournissant un contenu pratique et des liens sur l'industrie dans laquelle l'entreprise évolue, lui permettront de se faire trouver plus facilement par les moteurs de recherche traditionnels et ainsi fidéliser une catégorie de consommateurs en quête d'informations sur le sujet.

Le côté interactif du blog combiné à une utilisation des réseaux sociaux traditionnels – Facebook ou Twitter – ou professionnels, comme LinkedIn, offre, de plus, une opportunité d'échange permanent et personnalisé avec le client. «Dans une période de crise économique, c'est l'avènement d'un marketing guidé par le cerveau et non plus le porte-monnaie», souligne Rick Burns. Pour lui, l'émergence du marketing «consumer to business» a d'abord récompensé les petites entreprises qui ont su utiliser de manière intelligente le levier des sites communautaires, gratuits pour la plupart, afin d'accroître leur visibilité. Autre atout pour le client, ces réseaux tendent à responsabiliser les marques qui s'ex-

posent par ce biais de manière directe aux commentaires et critiques de leurs consommateurs.

Cet enthousiasme semble être partagé par les capital-risqueurs qui ont avidement investi dans ces médias digitaux malgré la crise. Cela en misant notamment sur leur potentiel en termes de marketing et leur utilisation très peu coûteuse. Joe Medvedev, de Soft Bank Capital, firme de capital-risque de la côte est américaine, se plaît à citer un de ses récents clients pour illustrer l'attrait des grandes marques à figurer sur Facebook: «Si Facebook était un pays, il serait le troisième en termes d'habitants après la Chine et l'Inde. Autant dire qu'il faut planter des «commerces» dans ce pays.»

Si Joe Medvedev avoue craindre la création d'une bulle autour des réseaux sociaux, il ne s'inquiète pas outre mesure d'une saturation du marché. Du fait notamment de la difficulté d'une introduction en bourse qui oblige ces start-up à utiliser leur capital de manière hyperefficace, créant ainsi une forte sélection à l'entrée. D'ailleurs, sa vision du paysage des médias 2.0 à moyen terme est assez claire: les grands réseaux communautaires actuels, singulièrement ceux à orientation professionnelle, vont continuer de croître et d'occuper l'espace, générant dans leur sillage la création d'entreprises offrant des services marketing – tel Hubspot – ou des produits dérivés directement utilisables depuis un smartphone, à la manière de Oneforty.

Cette start-up fondée dans la région de Boston par Laura Fitton, coauteur notamment de l'ouvrage *Twitter pour les nuls*, est d'ailleurs l'illustration parfaite d'une entreprise née dans le giron des réseaux sociaux et bien décidée à tirer profit de leur

potentiel de développement. Le concept est simple: revendre par le biais d'un magasin virtuel des applications créées par des particuliers et visant à perfectionner l'utilisation de Twitter, sur le même principe que les applications iPhone.

Le modèle a convaincu certains des plus grands capital-risqueurs de la côte est. Des applications, notamment conçues pour aider des marques à retrouver des commentaires à leur endroit sur Twitter, s'achètent près de 1500 dollars sur Oneforty. Pour Laura Fitton, son entreprise n'est qu'une étape du développement de Twitter qui, à terme, réunira toutes les fonctions de recherche ou de communication disponibles sur nos ordinateurs ou téléphones.

#### VERS UNE INFORMATION PARFAITE

Au-delà d'un puissant outil marketing, les réseaux sociaux ouvrent une nouvelle ère dans l'échange d'informations. L'expérience de Riley Crane laisse entrevoir aux autorités publiques de nouvelles perspectives de communication de crise nécessitant une rapide diffusion de l'information comme une catastrophe naturelle, une pandémie, voire un enlèvement.

D'une manière plus générale, la communication 2.0 tend à désenclaver l'information de ses canaux et de sa hiérarchie traditionnels. Chaque membre de la communauté devenant ainsi un acteur de la chaîne de l'information. Certes, le paradigme sociologique selon lequel l'information se répand dans une communauté par l'intermédiaire des leaders d'opinion n'est pas complètement obsolète. Les réseaux sociaux et la blogosphère auront simplement contribué à faciliter le dialogue avec ces leaders d'opinion par un partage des compétences et une mise en commun de la requête particulière, exprimés en anglais par le néologisme «crowdsourcing» très en vogue aux États-Unis.

Rick Burns, de Hubspot, décèle dans ce partage choisi de l'information l'avènement à terme d'une nouvelle ère, celle de l'information parfaite. «Le stade de développement extrême des réseaux sociaux débouchera sur la suppression des informations inutiles pour l'utilisateur qui, par son réseau de contacts, de marques ou de sites de référence, n'accèdera depuis son ordinateur ou son téléphone portable qu'à un flot d'informations ou de publicités correspondant exactement et uniquement à ses intérêts.» ■

## «Il y a un réel appauvrissement du savoir-faire»

Le manque d'engouement pour les métiers de bouche ou encore le développement des produits prépréparés inquiètent le célèbre cuisinier genevois.

PAR PHILIPPE CHEVRIER,  
CHEF DU DOMAINE  
DE CHÂTEAUVIEUX

**A**près que nous avons assisté à une flambée du nombre de restaurants gastronomiques en Suisse pendant la période de 1980 à 2000, la tendance semble s'inverser depuis quelque temps. Nous le constatons notamment par rapport aux hôtels qui n'ont plus systématiquement un restaurant gastronomique coté dans les guides GaultMillau et Michelin, à l'exception de quelques grands palaces. Les hôtels essaient de se diversifier avec des cuisines du monde ou des restaurants-bistrot chics. Il faut dire que le gastronomique coûte évidemment bien plus cher en charges de personnel et en coûts de production.

Cette évolution doit être mise en parallèle avec un appauvrissement de la qualité moyenne des employés. Aujourd'hui, le jeune qui démarre en cuisine ou en salle est impatient. Il ne veut plus faire l'effort d'apprendre, plus grimper les échelons petit à petit. Il veut passer directement de commis à chef. A l'inverse, le jeune avocat sait qu'il doit tourner dans plusieurs études avant de se voir confier une charge plus importante. Idem pour un médecin qui va d'abord aller se former dans différents services.

Conséquence, depuis plus d'une décennie, il est de plus en plus difficile de recruter des jeunes formés et motivés. Bien sûr, il y a toujours des employés qui veulent travailler quelque temps dans un gastro juste pour améliorer leur CV. A mon sens, il faut absolument suivre un parcours dans cinq ou six bonnes maisons pendant une dizaine d'années, une fois son apprentissage achevé!

**Philippe Chevrier réalise un chiffre d'affaires de plus de 10 millions.**



**SERVICE EN SALLE**  
«Aujourd'hui, le jeune ne veut plus faire l'effort d'apprendre.»

Et depuis l'abandon de la clause du besoin, nous assistons également à un autre phénomène: la multiplication des établissements classiques. Rien qu'à Genève, le nombre de restaurants est passé de 1200 à plus de 3000 en une quinzaine d'années. Une période pendant laquelle il y a eu aussi un appauvrissement au sein des personnels. Si la profession de cuisinier ne s'en sort pas trop mal grâce à une médiatisation, les métiers de salle souffrent d'une grave pénurie en raison de la difficulté grandissante de trouver des jeunes gens. Pourtant ces métiers ne sont pas à négliger.

#### DES BASES ESSENTIELLES À MAÎTRISER

Ce manque en personnel s'est encore accompagné d'une perte du savoir-faire. Déjà en cuisine par le fait que l'on peut désormais acheter les légumes déjà épluchés et coupés, des poissons déjà en filets, des fonds de sauce préfabriqués. La tendance va vers la facilité. En recevant les produits prétraavaillés, on peut ainsi supprimer deux ou trois personnes dans une brigade de cuisine pour réduire les coûts.

J'ai des cuisiniers qui arrivent avec plusieurs années d'expérience, mais lorsqu'ils doivent vider et brider une volaille, ils sont complètement perdus car ils n'ont souvent travaillé que des volailles prêtes à cuire. Pourtant, chez nous, au Domaine de Châteaueux, tout arrive à l'état brut. Le

cuisinier reçoit les volailles et les légumes entiers, idem pour les poissons. Ce n'est pas seulement pour la beauté du geste. Si l'on reçoit un poisson en filets, on ne peut plus évaluer l'état réel de sa fraîcheur.

Cette détérioration des acquis touche également le métier du service. Auparavant, le serveur savait découper un poisson ou une volaille, exécuter un flambage. Et il doit répondre à des critères très précis. Il lui est nécessaire de présenter bien puisqu'il est au contact du client. Encore faut-il que le jeune ait eu une éducation adéquate. Ce n'est pas aux patrons ou à leurs maîtres d'apprentissage de leur apprendre ces bases-là, comme par exemple être rasé le matin, être ponctuel, avoir une tenue impeccable, notamment.

A cela s'ajoute le fait que, aujourd'hui, ils tiennent moins à leur travail qu'à leurs loisirs et leurs vacances. Ils ont moins de crainte vis-à-vis de la pénurie de travail. Ils sont malheureusement soutenus par un système social beaucoup trop facile. La plupart du temps, ils manquent passablement d'amour-propre et de vision à long terme de leur carrière, ce qui les empêche d'avancer.

Indépendamment de cela, je suis confiant. Il y aura toujours de la place pour des grands restaurants gastronomiques, comme pour des voitures ultraperformantes ou des montres avec de multiples com-

plications. Il y aura toujours une clientèle à la recherche de la qualité. Il faut être en haut de la pyramide, même si cela engendre certaines contraintes de respect du produit, de rigueur, de précision et d'innovation.

#### UN SOUTIEN D'INVESTISSEURS PRIVÉS

Actuellement, en Suisse, le niveau reste très élevé. Nous n'avons rien à envier à nos voisins. Notre clientèle est consciente. A l'avenir, il y aura trois sortes de restaurants: celui où l'on va pour se nourrir à bas prix, rapidement, où la qualité n'est pas ce qu'on recherche en premier. Ensuite, le bistrot-restaurant haut de gamme, très professionnel, avec une carte des vins de valeur. Puis le très haut de gamme où l'on vient pour certaines occasions particulières découvrir une cuisine inventive. Ceux évoluant dans cette troisième catégorie seront certainement toujours moins nombreux, entre autres à cause de l'investissement que cela représente.

Si je devais recommencer aujourd'hui, ce serait certainement plus difficile qu'il y a vingt-cinq ans. Ceux qui montent un restaurant gastronomique aujourd'hui disposent la plupart du temps du soutien d'un groupe d'actionnaires et d'investisseurs.

Et ma confiance en l'avenir fait aussi que je ne perds pas espoir envers les jeunes, il y aura toujours les exceptions qui confirment la règle. ■■