



**DIGITAL:**  
NEW DEAL  
FOUNDATION

Executive Summary Avril 2018

# L'ÂGE DU WEB DÉCENTRALISÉ

par Clément Jeanneau

# CLÉMENT JEANNEAU

**Cofondateur de Blockchain Partner**, leader français de la transformation blockchain, Clément Jeanneau accompagne avec son équipe les grandes entreprises et institutions publiques dans l'exploration et l'adoption de ces technologies (Banque de France, Groupe Aéroports de Paris, Etat de Genève, SNCF...).

Auparavant, durant son cursus à l'ESCP il avait **cofondé Blockchain France**, organisme pionnier en France dans la démocratisation du sujet, avec lequel il a notamment lancé dès 2015 un appel intitulé «**La France ne doit pas rater la révolution blockchain**».

Il est également **co-auteur de «La Blockchain Décryptée»** (Netexplo, juin 2016), premier ouvrage en français paru sur ces technologies, et **publie régulièrement des analyses sur les cryptoactifs dans les médias** (Les Echos, La Tribune, Le Point...) pour mettre en valeur leurs enjeux et des propositions d'actions concrètes pour les pouvoirs publics.



## L'ÂGE DU WEB DÉCENTRALISÉ

La dynamique de l'économie numérique actuelle est enrayée. Phénomène inédit depuis la création du web : la décennie 2010, qui se termine dans moins de deux ans, n'a vu émerger aucun nouveau géant du numérique capable de mettre en danger les grands leaders du secteur.

Les GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon) bénéficient en effet de multiples leviers qui sont autant de barrières à l'entrée pour les acteurs qui tenteraient de les concurrencer : outre leur capacité à « aspirer » les meilleurs talents et à financer les efforts d'innovation, notamment en intelligence artificielle, les GAFA disposent ainsi de bases d'utilisateurs (et donc de données) considérables leur permettant de bénéficier d'effets de réseau colossaux, d'une force de frappe financière qui les rend capable de racheter les services les plus prometteurs, ou encore de la possibilité, dont ils ne se privent pas, de copier et d'incorporer les atouts des concurrents dans leurs propres services.

Plus encore, les caractéristiques propres aux plateformes numériques introduisent des barrières à l'entrée spécifiques. Chaque acteur est en effet en mesure de jouer de son pouvoir dominant sur son marché pour freiner l'arrivée de concurrents. Entre autres illustrations, toute nouvelle startup souhaitant lancer son application mobile doit aujourd'hui recevoir l'approbation de Google et d'Apple pour être répertoriée dans leur magasin d'applications respectif.

En définitive, jamais la centralisation du web n'a semblé aussi forte, au profit d'acteurs (non-européens) dont la surpuissance pose problème pour l'innovation elle-même. En France, les dix applications mobiles les plus consultées sur les magasins d'applications appartiennent désormais toutes aux GAFA...

## L'ÉMERGENCE DU WEB DÉCENTRALISÉ

Dans ce contexte, de nombreuses voix, à commencer par le fondateur du web lui-même, Tim Berners-Lee, appelle à « re-décentraliser le web ». Pour y parvenir, des milliers d'acteurs dans le monde travaillent justement aujourd'hui au développement d'un nouveau web : le web décentralisé.

En son cœur figure un grand ensemble de technologies, les blockchains, dont les logiques s'opposent à celles du web actuel. Ainsi, à l'inverse des dirigeants des GAFA, les créateurs d'une plateforme décentralisée fondée sur une blockchain n'ont pas de pouvoir unilatéral sur les actions de leurs utilisateurs (censure de contenus, etc.) ou sur le fonctionnement de la plateforme (capacité à changer les règles du jeu de façon unilatérale, que ce soit en termes d'algorithme, de fonctionnalités ou de conditions d'utilisation, comme Facebook l'a imposé aux médias début 2018). Avec la blockchain, le créateur d'une plateforme décentralisée n'en est plus le maître absolu : il n'en est que l'initiateur.

De même, alors que les acteurs du web actuel contrôlent eux-mêmes les données de leurs utilisateurs - amenés à signer des conditions d'utilisation parfois très déséquilibrées -, cette logique se renverse dans le web décentralisé : l'internaute est en mesure de se réapproprier ses données personnelles, et, au-delà, son identité numérique.

## VERS UNE IDENTITÉ AUTO-SOUVERAINE

L'absence de standard sécurisé et ouvert en matière d'identité constitue l'un des grands manques des protocoles développés par les fondateurs d'Internet. Dès lors, l'identité numérique de tout internaute s'est jusqu'ici retrouvée fragmentée entre de multiples services captifs : Facebook (qui contrôle l'identité numérique de deux milliards d'individus) mais aussi Google (via par exemple les contacts sur Gmail), Amazon (via notamment les historiques d'achats), etc.

Dans le web décentralisé, plutôt qu'une approche en silo dans laquelle ces identités sont contrôlées par chaque plateforme, l'accent est mis sur une approche holistique, qui repose sur une notion clef : celle d'identité auto-souveraine (« self-sovereign identity »), dont découle celle de données auto-gérées (« self-managed data »). Chaque utilisateur pourra ainsi choisir les services qui accéderont à ses données, monnayer certains accès, et révoquer les accès lorsqu'il le souhaite. Son identité sera multi-facettes : il pourra présenter une certaine facette de son identité numérique selon le contexte (financier, social, professionnel...), sans avoir à présenter toute son identité.

En déverrouillant les silos du web actuel, ce changement radical d'approche permet en outre de faire émerger une interopérabilité des données et ainsi à de nouveaux modèles : l'utilisateur pourra par exemple autoriser une nouvelle application à accéder à ses données déjà existantes. Les applications pourront dès lors profiter de données longitudinales, créées par un même individu toute sa vie durant.

## UNE INNOVATION INÉDITE : LE TRANSFERT DE VALEUR EN PAIR-À-PAIR SUR INTERNET

En faisant basculer le pouvoir vers l'utilisateur, la décentralisation des blockchains permet de contrecarrer les déséquilibres du web actuel. Après des années de centralisation où les GAFAs se sont emparés du contrôle d'Internet, ces technologies ouvrent la voie à un retour de balancier. Cependant, plus encore qu'un retour à une situation originelle, elles permettent surtout l'émergence d'une nouvelle économie numérique.

Les blockchains permettent en particulier de lever un obstacle jusqu'ici insurmonté : pouvoir transférer sur Internet de la valeur rare en pair à pair, c'est-à-dire sans nécessiter d'autorité centrale.

Pour illustrer, considérons le cas d'un internaute A envoyant un fichier à un internaute B sur Internet (document écrit, vidéo...). Aujourd'hui, l'internaute B ne reçoit en réalité pas le fichier en lui-même, mais une copie. L'internaute A, de son côté, conserve son fichier. Ce système, qui fonctionne bien pour les fichiers échangés sur Internet, n'est cependant pas viable pour les actifs de valeur fondés sur de la rareté : si l'internaute A envoie 1 euro à l'internaute B et conserve en même temps cet euro, celui-ci perd de sa valeur. Internet tel qu'il est conçu empêche donc de pouvoir s'envoyer de la rareté numérique de pair à pair, sans passer par une autorité centrale comme une banque.

Ce problème fondamental est résolu par la blockchain. Son exemple d'application le plus connu à ce jour est la possibilité de transférer un bitcoin d'une personne A à une personne B, sans devoir passer par un quelconque tiers, et sans avoir besoin de compte bancaire (rappelons que 2 milliards d'adultes sur Terre n'ont pas de compte bancaire). Lorsque A envoie un bitcoin à B, aucune copie du bitcoin n'est créée, et A ne le possède plus.

Ce qui est valable pour le bitcoin l'est également pour de multiples autres actifs numériques échangeables via la blockchain. Ces actifs sont appelés tokens.

# LE TOKEN : L'OVNI NUMÉRIQUE AU CŒUR DU WEB DÉCENTRALISÉ

Les tokens sont au cœur de la nouvelle économie numérique qui s'ouvre. Un token est un actif numérique émis et échangeable sur une blockchain, qui présente plusieurs atouts clefs :

- Il peut être créé par tout internaute, et transféré (sans duplication) sur Internet entre deux parties en pair-à-pair, comme expliqué ci-dessus. Il possède également les autres caractéristiques d'une cryptomonnaie : infalsifiabilité, enregistrement des échanges dans un registre immuable, sécurité des échanges, etc.

En ce sens, les tokens sont à la valeur ce qu'Internet a été à l'information. Internet a permis de décentraliser l'information en donnant à tout individu un pouvoir inédit : publier et échanger toute information, instantanément, auprès du monde entier, sans devoir en demander la permission. Les tokens permettent de décentraliser la valeur, en donnant à tout individu un nouveau pouvoir : créer et échanger de la valeur avec tout autre internaute, instantanément, sans nécessiter ni permission ni intervention d'un quelconque tiers.

- Le token est personnalisé par son créateur, afin de pouvoir être utilisé (le plus souvent) dans une application décentralisée. A ce titre, il peut représenter, par exemple, un droit d'usage d'un produit ou service blockchain ; un droit de vote ; un droit d'auteur ; un moyen de paiement ; une réputation ; ou encore, plus globalement une unité de valeur d'échange au sein d'une application ou d'un écosystème donné.

- Il peut être vendable et achetable à tout moment, en particulier sur des plateformes d'échange à un prix fixé en temps réel par l'offre et la demande. Il est donc très liquide.

*Illustration concrète : Storj est un service de stockage cloud décentralisé qui n'est utilisable qu'en faisant usage d'un token appelé Storjcoin. Tout utilisateur peut louer l'espace libre de son ordinateur sur le réseau en échange de Storjcoin, et inversement peut acheter de l'espace de stockage sur le réseau contre des Storjcoin, pour stocker par exemple des documents personnels. En résumé, lorsqu'un utilisateur achète ou reçoit des Storjcoin, il peut ensuite soit acheter de l'espace sur le réseau Storj (à un coût censé être moindre qu'avec les services existants, et sans devoir placer ses fichiers chez un tiers de confiance), soit les conserver dans une perspective de spéculation (pour réaliser ensuite une plus-value en les vendant en pair-à-pair à un internaute, ou bénéficier d'un meilleur pouvoir d'achat sur le réseau), soit les convertir dans sa monnaie traditionnelle (euro, dollar...).*

## LA PUISSANCE ENCORE MÉCONNUE DES TOKENS

Plus que de cryptomonnaies, il est question de cryptoactifs qui permettent de mieux rendre compte de la variété des actifs numériques sur une blockchain : ces actifs peuvent en effet être aussi bien des cryptomonnaies (qui servent à faire fonctionner des blockchains publiques) que des tokens (qui fonctionnent le plus souvent par-dessus une blockchain publique). **Les cryptoactifs, dont le rôle majeur est de permettre l'émergence et l'utilisation d'applications décentralisées, doivent être considérés comme une nouvelle classe d'actifs à part entière. Ils ouvrent la voie à une nouvelle économie numérique, avec ses propres règles, ses propres modèles d'affaires et ses propres acteurs.**

Parmi les nouvelles logiques économiques rendues possibles, citons ici entre autres :

**-Un nouveau partage de la valeur.** Le mécanisme du token permet d'aligner toutes les parties prenantes d'un projet (fondateurs, développeurs, utilisateurs, investisseurs et tierces parties) sur un objectif commun : maximiser la croissance du service auquel le token est associé, et ainsi la valeur du token, censée être corrélée à cette croissance. Le token pourra ensuite être revendu plus cher que son coût d'achat (permettant une plus-value à son détenteur) ou utilisé dans le service en question (avec un meilleur pouvoir d'achat).

Cet alignement des parties prenantes grâce au token constitue un bouleversement vis-à-vis des modèles existants : dans le web actuel, les acteurs extérieurs à une organisation - à commencer par les utilisateurs d'un service numérique - ont relativement peu d'incitations directes à améliorer la qualité du service, à le faire connaître, et à le faire croître. Les tokens renversent cette logique. La valeur économique devient distribuée au travers d'une communauté bien plus large que la seule entité qui cherche à grandir.

*Illustration concrète : Steemit est une plateforme décentralisée sur laquelle chacun peut poster du contenu et voter pour celui des autres. Steemit permet à tout utilisateur de recevoir une récompense pour ses publications jugées intéressantes par les autres utilisateurs, non pas (seulement) en « likes » mais également en tokens, créés spécialement pour le service. La curation de contenus est elle aussi récompensée : les utilisateurs qui votent pour des contenus peuvent eux aussi recevoir des tokens, à condition que ces contenus ne soient pas encore populaires sur la plateforme et le deviennent par la suite. Ce mécanisme, qui récompense les contributions et l'attention des utilisateurs, permet d'inciter chacun à poster et/ou repérer du contenu intéressant, ce qui doit profiter in fine à la qualité de la plateforme, et donc à son expansion.*

**-L'effet de réseau inversé.** Figurer parmi les utilisateurs pionniers d'un service numérique n'est aujourd'hui pas récompensé : le plus souvent, un internaute a tout intérêt à attendre qu'une plateforme numérique gagne en puissance avant de la rejoindre. C'est le principe de l'effet de réseau (selon lequel la valeur d'un service numérique augmente plus que proportionnellement à chaque nouvel utilisateur).

BlaBlaCar présentait par exemple peu de valeur à ses débuts, puisque très peu de covoiturages étaient proposés. Plus le maillage territorial de BlaBlaCar s'est affiné grâce à l'arrivée de nouveaux utilisateurs, plus la valeur du service a grandi (de façon exponentielle). Arrivé à un certain stade de développement, BlaBlaCar est devenu incontournable pour le covoiturage. Toute la difficulté, pour BlaBlaCar comme pour les autres plateformes numériques, a été de faire grandir son nombre d'utilisateurs à ses débuts.

Les tokens bousculent ce paradigme en ajoutant à l'effet de réseau traditionnel un effet de réseau inversé, fondé sur les tokens. Le mécanisme est le suivant : un projet, qui en est souvent à ses premiers pas, décide d'émettre ses propres tokens, ayant pour vocation d'être utilisés dans le service en question. De ce fait, les internautes qui estiment le service prometteur (aussi bien pour eux-mêmes que pour l'ensemble des utilisateurs) sont incités à acquérir le token (et ainsi à rejoindre le réseau) le plus tôt possible, au moment où ce token présente une valeur encore relativement faible.

C'est sur cet effet que repose le mécanisme des ICO (Initial Coin Offering), ces levées de fonds en cryptomonnaies dont l'objectif est de financer et booster les premières étapes de développement du projet, sans dilution de capital. Les ICO ont connu un engouement spectaculaire à partir de 2017, où l'équivalent de plus de 5 milliards de dollars ont été levés via cette méthode - plus que les montants levés en phase d'amorçage en capital-risque par l'ensemble des entreprises Internet.

Le mécanisme de l'effet de réseau inversé permettra à des services numériques d'émerger et de se développer plus facilement, et ainsi de lutter contre l'effet winner-takes-it-all dont bénéficient aujourd'hui les GAFAs. Jusqu'ici, les startups tentaient toutes les ruses pour réduire le blocage lié à l'effet de réseau ; Facebook avait ainsi débuté en aspirant la base de données des étudiants d'Harvard. Avec les tokens, plutôt que d'attendre qu'un service soit suffisamment développé pour s'y inscrire, les internautes seront encouragés (financièrement) à le rejoindre très en amont, ce qui permettra d'accélérer la création de viralité autour du service, et donc de booster son développement initial. Si un service est jugé utile et apporte une valeur ajoutée, il parviendra plus facilement à grandir et à rivaliser avec les acteurs déjà installés sur le marché.

De façon plus générale, le web décentralisé fera apparaître de nouvelles stratégies, de nouveaux acteurs et de nouvelles formes d'organisation. Ainsi, les acteurs au cœur du web décentralisé ne seront pas nécessairement des entreprises comme le sont les acteurs du web 2.0 : les tokens rendent par exemple possible le développement de cryptoréseaux, définissables comme des réseaux décentralisés capables de fournir différents services numériques (stockage de données, accès à de la puissance de calcul, applications...). Les cryptoréseaux représentent un changement de paradigme pour l'économie numérique : avec ces réseaux, les services numériques ne sont plus gérés par des entreprises centralisées, mais par des écosystèmes d'acteurs tous liés par des mécanismes d'incitation économiques (reposant sur les tokens). De nouvelles logiques seront alors à l'œuvre : un cryptoréseau n'étant pas une entreprise, il n'a pas de « business model » à proprement parler mais un « modèle cryptoéconomique » (d'où l'émergence d'un nouveau champ d'étude, la cryptoéconomie) ; il ne peut pas mourir de la même façon qu'une entreprise ; etc.

## LES IMPLICATIONS DE LA « TOKEN ÉCONOMIE » AU-DELÀ DU WEB

Les mécanismes des tokens permettent d'envisager des usages allant au-delà du seul web.

En finance est ainsi appelée à se développer la notion de security tokens : des actifs financiers digitalisés qui permettront de créer des fractions de propriété et d'effectuer des transactions quasi-instantanées. Dans le système financier actuel, un individu possédant 100 euros ne peut pas acheter une action individuelle d'une entreprise d'une valeur de 200 euros. Les parts digitalisés sous forme de security tokens lui permettront, lorsque les réglementations le permettront, de détenir par exemple 0.5 part de l'entreprise, en effectuant son acquisition presque instantanément sur une blockchain.

Cette digitalisation d'actifs est nommée plus particulièrement « tokenisation » : ce terme désigne le fait d'inscrire un actif et ses droits associés sur un token afin d'en permettre la gestion et l'échange en pair-à-pair, de façon instantanée et sécurisée sur une infrastructure blockchain.

Au-delà des actifs financiers, la tokenisation peut concerner un grand nombre d'actifs du monde réel, notamment les actifs peu liquides (immobilier, œuvres artistiques...) dont la propriété peut être divisée et échangée sur une blockchain. En ce sens, la digitalisation des actifs sous forme de tokens constitue le pendant de la digitalisation de l'information rendue possible par Internet. En outre, les entreprises, elles aussi, pourraient bénéficier du principe de tokenisation en créant leurs propres tokens, qui pourraient représenter un moyen de paiement, des points de fidélité, etc. De nouveaux modèles sont là aussi envisageables, et commencent déjà à être expérimentés par certaines entreprises.

## DÉCONSTRUIRE LES IDÉES REÇUS SUR LES CRYPTOACTIFS

Les cryptoactifs font l'objet depuis de nombreux mois d'un bouillonnement technologique et intellectuel considérable, loin de l'attention portée aux évolutions quotidiennes des cours des cryptomonnaies, qui relèvent le plus souvent de l'anecdote. Partout dans le monde, des projets se créent, se développent, se confrontent au regard du secteur blockchain, qui ne cesse de s'agrandir.

Pourtant, les cryptoactifs continuent de susciter de nombreux fantasmes sur leurs risques supposés. Les accusations sur les dangers des cryptoactifs relèvent en réalité de la même peur que celle exprimée envers Internet dans les années 1990. Internet était alors souvent représenté dans les médias comme un outil facilitant le terrorisme et la pédophilie. Aujourd'hui, les cryptoactifs sont tour à tour accusés de nourrir de dangereuses bulles (par nombre d'économistes qui dressent un parallèle avec la tulipomania aux Pays-Bas de 1637, pourtant très différente en de multiples aspects), de faciliter le blanchiment d'argent (alors que Tracfin dément lui-même le supposé manque de traçabilité des transactions sur la blockchain Bitcoin) ou encore de financer des activités illicites (qui représentent pourtant moins de 1% des transactions sur le réseau). Toutes ces critiques révèlent, à l'étude, leurs nombreuses fragilités.

Au-delà de leurs risques supposés, les cryptoactifs suscitent un scepticisme similaire à celui connu par Internet il y a vingt ans quant à leur utilité réelle et leur capacité à réaliser leurs promesses. Les anciennes déclarations pleines d'assurance sur le faible potentiel d'Internet ne manquent pas (« Internet ? On s'en fout, ça ne marchera jamais » tranchait Pascal Nègre, PDG d'Universal Music, en 2001 ; « la croissance d'Internet va ralentir drastiquement car la plupart des gens n'ont rien à se dire » pronostiquait en 1998 Paul Krugman, devenu prix Nobel d'économie en 2008, qui ajoutait « l'impact d'Internet sur l'économie ne sera pas plus grand que celui du fax » ; etc.). Il pourrait être savoureux de ressortir dans une ou deux décennies les multiples déclarations récentes d'« experts » à l'égard des cryptoactifs, dont la mort prochaine n'a cessé d'être annoncée en neuf ans d'existence. La France et l'Europe ne peuvent cependant pas se permettre d'attendre une décennie, à moins de réitérer la même erreur que celle commise lors des débuts d'Internet.

## UNE OPPORTUNITÉ INÉDITE POUR LA FRANCE ET L'EUROPE, À SAISIR RAPIDEMENT

Le web décentralisé représente une chance inouïe pour la France et l'Europe, qui luttent pour combler leur retard dans l'économie numérique actuelle. Ce web décentralisé devrait voir émerger de nouveaux usages, et donc de nouveaux acteurs et de nouveaux champions, comme cela s'était produit pour le web actuel (49 des 50 sites les plus visités au monde aujourd'hui sont le fait d'entreprises nées avec le web). De la même façon que Microsoft n'avait pas anticipé le tournant Internet, les GAFAs, fondés sur des logiques de centralisation, sont aujourd'hui entièrement absents du web décentralisé.

Celui-ci est en outre aligné avec les valeurs portées par la France et l'Europe, que ce soit en termes de privacy, de partage équitable de la valeur créée, ou de juste concurrence dans l'innovation. La quasi-virginité de cet immense nouveau terrain pour l'innovation de rupture doit susciter, dès lors, l'intérêt de nos entrepreneurs, développeurs, chercheurs, et, au-delà, celui des pouvoirs publics.

La France dispose d'atouts sérieux pour devenir l'un des pôles de référence en matière de cryptoactifs (ingénieurs de haut niveau, dynamisme entrepreneurial, communauté très active sur ces technologies...). Elle compte du reste plusieurs acteurs réputés mondialement, comme Ledger et Acinq, et a vu son nombre d'offres d'emplois liés aux cryptoactifs tripler en 2017 par rapport à 2016.

Il y a pourtant alerte. La France est en train de perdre la bataille de compétitivité et d'attractivité, et ce malgré l'adoption à venir d'une réglementation intelligente en matière d'ICO. En raison d'une fiscalité très lourde en matière de cryptoactifs, de freins entrepreneuriaux aberrants (dont la quasi-impossibilité d'ouvrir un compte bancaire pour un entrepreneur des cryptoactifs) et d'une grande hétérogénéité des politiques nationales en Europe sur ces technologies, de nombreux talents du secteur quittent actuellement le territoire pour développer leurs activités dans des pays voisins.

La France n'est pas condamnée à subir cette hémorragie. Trois orientations, déclinées en 15 propositions présentées dans le rapport, permettraient aux pouvoirs publics de renverser la situation:

- faire émerger des talents à l'intérieur du pays (encourager les créations de cursus spécialisés, en particulier dans les écoles d'ingénieurs et d'informatiques, pour lutter contre la pénurie de talents dans le secteur ; inciter le monde de la recherche à investir ces sujets ; etc.) ;
- retenir nos talents déjà formés (assujettir les gains en cryptoactifs au Prélèvement Forfaitaire Unique ; favoriser une harmonisation des différentes politiques en Europe en la matière ; etc.) ;
- et attirer les talents étrangers (via des politiques incitatives, une régulation souple et un discours accueillant).

Cette bataille des talents, déjà enclenchée, constitue le nerf de la guerre. D'ores et déjà, « la blockchain est en train d'aspirer le top-tiers des talents de la Silicon Valley plus vite que tous les booms depuis Internet » d'après Naval Ravikant, l'un des grands noms de la « Valley ». La France et l'Europe peuvent être leaders de cette révolution, à condition d'agir vite. L'histoire du web montre que c'est durant les premiers temps que nombre d'enjeux clefs se jouent : rappelons-nous qu'Amazon a été créé dès 1994, et Google dès 1998. Les champions du web décentralisé seront-ils français ou européens ? Tout reste encore ouvert. Ne laissons pas les autres, cette fois-ci, s'emparer de l'économie numérique de demain.

## LA DIGITAL NEW DEAL FOUNDATION

LE THINK TANK DE LA NOUVELLE DONNE.

La Digital New Deal Foundation a pour vocation d'éclairer de la manière la plus complète possible les évolutions à l'œuvre au sein du phénomène de « digitalisation », dans l'acception la plus large du mot, et d'élaborer des pistes d'actions concrètes à destination des entreprises et des décideurs publics français et européens. Portés par l'expertise de leurs rédacteurs et leur insertion dans le débat public, les travaux de la Fondation pourront participer à l'élaboration d'une pensée française et européenne de la régulation digitale au service de la mise en place d'un cadre équilibré et durable.

### Le Conseil d'administration

Les membres du Conseil d'administration de la Digital New Deal Foundation sont tous membres fondateurs. Ils sont issus d'horizons divers tout en étant en prise directe avec la transformation digitale des entreprises et des organisations. Forts de leur intérêt commun pour les questions numériques, ils ont décidé d'approfondir leurs débats en formalisant un cadre de production et de publication au sein duquel la complémentarité de leurs expériences pourra être mise au service du débat public et politique. Ils s'impliquent personnellement dans la vie de la Digital New Deal Foundation.

Un délégué général (Arno Pons) assure par ailleurs la coordination de l'ensemble des activités du think-tank et pilote avec le président fondateur (Olivier Sichel) les orientations stratégiques de la fondation.

**Contact** : [contact@thedigitalnewdeal.org](mailto:contact@thedigitalnewdeal.org) | **Site** : [www.thedigitalnewdeal.org](http://www.thedigitalnewdeal.org)

#### Olivier Sichel

Président Fondation Digital New Deal  
DGA Caisse des Dépôts



**Laurent Alexandre**  
Fondateur de Doctissimo et de  
DNA Vision



**Sébastien Bazin**  
PDG AccorHotels

**Michel Combes**  
ex-PDG SFR



**Nicolas Dufourcq**  
DG de Bpifrance



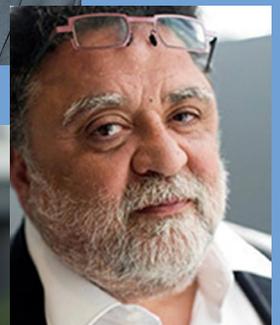
**Yves Poilane**  
DG Telecom Paris Tech



**Judith Rochfeld**  
Professeur agrégée de Droit,  
Panthéon Sorbonne



**Alain Minc**  
Président AM Conseil



**Robert Zarader**  
PDG Equancy