



ANTICIPATIONS

anticipare : ante ("avant") - capere ("prendre")
« prendre les devants »

Extraits du Cycle 2024

ANTICIPATIONS





"

La diversité des paramètres à appréhender - socioéconomique, technologique, géopolitique - est de plus en plus complexe, entraînant inévitablement des états de sidération, voire des crises, pouvant se transformer en paralysie. Et là, cela devient effectivement « compliqué ». Une pratique en réduit les effets, c'est l'anticipation. Autrement dit, la capacité à décrypter les signaux faibles avant qu'ils ne se transforment en tendances lourdes, difficiles à maîtriser, aux conséquences possiblement irréversibles. Chacun, dans nos univers respectifs, percevons des informations et des mouvements qui préfigurent de profondes métamorphoses. C'est en les confrontant et en les regroupant qu'on peut discerner des tendances. Notre idée est d'ouvrir la réflexion stratégique sur le concept du « temps large », qui permet d'observer au-delà de ses propres indicateurs ; en scrutant ce qui se passe sur les côtés ; en s'intéressant à d'autres univers culturels, économiques ou sociaux. C'est dans cet état d'esprit que nous avons lancé le programme « Anticipations ».

Jean-Christophe FROMANTIN

Président du comité d'orientation ANTICIPATIONS

Liste des intervenants du cycle 2024

(Par ordre d'intervention)

Mercedes ERRA, Présidente et fondatrice de BETC Groupe.

Adrien FORTABAT, directeur de la Stratégie de BETC Corporate.

Jean-Christophe FROMANTIN, maire, chercheur-associé Chaire ETI-Paris-Sorbonne.

Veronica CALVO-VALENZUELA, anthropologue.

Guillaume LEBOUCHER, fondateur de la Fondation « L'IA pour l'école ».

Marguerite LENA, philosophe.

Bernard ATTALI, conseiller maître honoraire à la Cour des comptes et ancien délégué à la DATAR.

Thierry BOLLORE, ex-dirigeant du groupe Renault et de Jaguar Land Rover.

Philippe DARDIER, banquier d'affaires, spécialiste de la fintech, deeptech, blockchain et des crypto-monnaies.

Cyprien CANIVENC, rapporteur général auprès du Premier ministre du Comité de l'intelligence artificielle générative.

Renaud DONNEDIEU DE VABRES, ancien ministre de la culture et de la communication.

Geoffroy ROUX DE BEZIEUX, ancien président de Medef.

Alix MORABITO, directrice des achats mode femme Galeries Lafayette.

Jean-François GUILLOT, président de Cardinale sud, expert en Qualité Sociale®.

Bertrand BESANCENOT, diplomate, ancien ambassadeur de France au Qatar et en Arabie Saoudite.

Florence PINOT DE VILLECHENON, professeure émérite à ESCP Business School et directrice académique Amérique latine.

Antoine ARJAKOVSKY, historien, spécialiste de l'Ukraine et de la Russie.

S.E. Madame Hasmik TOLMAJIAN, ambassadrice de la République d'Arménie en France.

Marc-Antoine BRILLANT, directeur de Viginum.

Christophe SCHMIDT, journaliste de l'AFP.

Professeur Philippe CHALMIN, expert des matières premières.

Pierre GADONNEIX, président Rexecode, ancien PDG d'EDF.

Philippe DA COSTA, président de la Croix Rouge française.

Jean-François RIAL, président directeur général de Voyageurs du Monde.

ANTICIPATIONS

Extraits du Cycle 2024

Savoir anticiper pour ne pas subir

L'actualité montre que la vitesse de diffusion des informations –vraies ou fausses – peut faire basculer les équilibres. La linéarité des processus socioéconomiques n'est plus si évidente ; les émotions associées à la vitesse des algorithmes remettent en cause les extrapolations que nous établissions à partir d'hypothèses que nous pensions robustes. Or, si les modèles sont de moins en moins linéaires et si les hasards deviennent sauvages, la question des fondements sur lesquels nous pouvons dorénavant anticiper se pose avec acuité.

D'aucuns misent sur l'intelligence prédictive qui, en faisant converger des données statistiques et l'intelligence artificielle, permet d'anticiper les évolutions. Là encore, l'hypothèse se construit dans une configuration stable et continue puisque l'intelligence prédictive ne se base que sur des données et des enchainements éprouvés. L'adage, « les mêmes causes produisent les mêmes effets », s'emballa alors à des puissances de calcul stratosphériques sur des centaines de milliards de paramètres. Tels les moutons de Panurge de Rabelais, anticiper en se basant sur l'intelligence prédictive risque ainsi de nous embarquer dans des enchainements et des reproductions dont les effets nous échapperont.

L'approche prédictive est à la fois continuiste et biaisée en ce qu'elle se base sur le passé et accentue les tendances. Une autre approche consiste à considérer l'intelligence prédictive, non pas comme un vecteur

d'anticipation, mais comme un nouveau processus d'industrialisation. Cela revient à postuler que l'anticipation procède davantage de l'évolution de nos comportements, forts des gains d'efficacité que ces technologies nous procurent, que de la gestion d'un système de reproduction accéléré.

Keynes prédisait un temps de travail de quinze heures en 2030 ; on estime aujourd'hui que le temps de travail rémunéré ne représentera plus que 10% de notre existence à ce même horizon (contre 70% au milieu du XIXe siècle). Que ferons-nous du reste du temps ? Pour avancer sur cette question, l'anticipation mérite que nous nous libérions des modèles mathématiques et que nous réinterrogeons les sciences humaines.

Comme le rappelait l'économiste Christian de Boissieu lors du cycle Anticipations 2023, la compréhension de scénarios économiques d'avenir appelle à ce que nous échangions avec les historiens, les géographes ou les sociologues afin d'intégrer la non-linéarité des processus que nous vivons. C'est aussi vers quoi tendait le philosophe des sciences Bruno Latour quand il appelait à réinterroger nos terrains de vie au sens fondamental du terme (Où atterrir, 2017) ; c'est la même question que pose le sociologue Hartmut Rosa (Résonance, 2018) quand il rappelle que nos comportements procèdent d'un équilibre entre une part sociale, une part matérielle et une part métaphysique, et nous met en garde sur notre perte de résonance au profit d'une hypermatérialité dont les algorithmes accentuent la pression. Là réside sans doute le quiproquo entre l'extrapolation et l'anticipation : l'un mise sur l'accélération des modèles dans une hypothèse continuiste ; l'autre intègre la complexité de l'être humain dans un schéma discontinuiste.

C'est aussi la confusion entre les notions d'innovation et le progrès : l'une est construite sur la seule technique ; l'autre met en perspective le sens de la vie. Les crises que nous vivons procèdent de ces tensions entre des accélérations difficilement maîtrisables et une recherche d'authenticité dont on perçoit de plus en plus les signaux. Il est intéressant de voir comment nos comportements incarnent ces tensions : entre les phénomènes paradoxaux de fast fashion et de seconde main ; dans le

conflit entre une réalité métropolitaine et l'aspiration profonde des 18-35 ans à vivre dans un village ou une ville moyenne ; entre nos prises de conscience des enjeux environnementaux et nos difficultés à changer nos comportements.

Nos approches stratégiques devront de plus en plus s'extraire de la linéarité des modèles pour s'intéresser aux valeurs socles qui fondent nos comportements. Car, bien que nous soyons prompts à maîtriser le temps court ou le temps long grâce aux technologies, c'est bien dans l'appréhension du temps large avec sa part irrationnelle que se dessinera l'avenir.

Mercedes Erra

Jean-Christophe Fromantin

Présidente et fondatrice
de BETC groupe

Délégué général d'Anticipations
Maire de Neuilly-sur-Seine

Tribune publiée dans Les Echos le 7 novembre 2023

Consommer sans consumer : dilemme ou nouveau modèle de société ?

On me demande souvent « *qui sont les consommateurs de demain ?* ». Ma première réponse est que ça n'existe pas, les *consommateurs*. Ce qui existe, ce sont les gens. On est une personne avant d'être un consommateur et on n'endosse pas son costume de consommateur en laissant de côté les autres facettes de soi-même. D'ailleurs les gens détestent, à raison, être réduits à leur potentiel de consommation. En chacun de nous co-existent une vision du monde, des opinions politiques, des problématiques de vie privée, professionnelle, relationnelle, de santé... qui s'entrecroisent. « Être au monde », c'est tout cela, un tissage dont la trame est complexe et dont la consommation n'est qu'un fil, emmêlé à d'autres.

Tenter de le tirer et donc de la comprendre n'est pourtant pas vain, car consommer est une activité fondamentale de l'être humain, de toute éternité, dès lors qu'il ne peut survivre sans boire et manger. L'être humain « consomme » depuis son arrivée sur terre, prélève sur les ressources de la planète, qu'elles soient renouvelables ou pas. Bien sûr la quantité et la nature de ces prélèvements a totalement changé au fil du temps. Éradiquer la consommation est illusoire mais la changer devient nécessaire.

D'ailleurs cela fait plusieurs années que nous la voyons changer. Dans l'ère consumériste, produits, marques et entreprises sont les pourvoyeurs de ce que les gens consomment : de plus en plus, ils cherchent l'entreprise derrière la marque. Ils regardent les entreprises comme les citoyens qu'ils sont, et les jugent. Ainsi voici quelques années

que nous voyons monter les chiffres dans nos études Prosumers¹ sur des items comme : « dans le futur, j'achèterai des marques qui m'aident à devenir plus socialement responsable » - oui pour 84% des Prosumers[®] et 67% des consommateurs mainstream- ou bien « les marques et les entreprises ont le devoir de rendre désirable un futur plus frugal » - oui pour 82% des Prosumers[®] et 69% des consommateurs mainstream (étude Prosumers[®] Joyful Sobriety 2023).

De même, les gens affichent clairement leur intention de « sanctionner » celles dont ils jugent le comportement moins éthique et moins responsable, sur les enjeux environnementaux et sociaux : 54% des Prosumers[®] et 41% des Mainstream déclarent « boycotter les produits des entreprises qui n'agissent pas pour le climat ».

La façon dont l'entreprise traite ses collaborateurs est aussi devenue l'un des tout premiers critères de la confiance qu'on lui accorde – à 67% pour les Prosumers[®] et 62% pour les mainstream – avant même sa capacité d'innovation -à 45% pour les Prosumers[®] et 32% pour les Mainstream.

Cette nouvelle donne a changé la façon dont nous envisageons tout ce qui relevait autrefois du « corporate » : elle abolit les frontières entre produit/marque/entreprise d'une part et fait monter la thématique de la raison d'être au sein des entreprises d'autre part. En effet, s'interroger sur le sens de l'entreprise, le rôle qu'elle joue dans la vie des gens, sa vision de son métier, la façon dont elle entend le faire, et dont il peut contribuer au changement du monde ou à tout le moins apporter sa pierre à la transition, toutes ces questions sont devenues des sujets de préoccupation centraux des entreprises, parce qu'ils le sont pour les gens. Et c'est bien.

¹ Les études Prosumers[®] sont des études menées par BETC sur une trentaine de pays et qui permettent d'identifier, via un algorithme propriétaire, les opinions et comportements des publics les plus avancés, qui seront prédictifs des tendances appelées à se généraliser à court terme (3 à 18 mois) sur l'ensemble des consommateurs (mainstream).

Le regard de ce que par convention je continuerai à appeler le consommateur, sur les marques, les entreprises, et le futur, me paraît plus intéressant que jamais, parce qu'il envisage naturellement le grand tout, englobe la planète, la société, l'individu. Aussi parce qu'il ne sera pas possible de s'en affranchir, de faire « sans » ou « à rebours ». La reprogrammation passe par la prise en compte de ses attentes.

Or elles sont assez paradoxales, ce qui rend la réflexion passionnante. Autant les gens sont prêts à consommer mieux, différemment, et même dans certains cas, moins, autant ils ne veulent pas d'un monde sans rêves, sans désir, où leur potentiel d'épanouissement serait restreint. Lorsqu'une nouvelle génération arrive au monde, elle a besoin de positivité, de pouvoir se dire que l'aventure n'est pas finie avant d'avoir commencé.

Là où il y a contradiction, tension, il y a matière, me semble-t-il, à nourrir une réflexion profonde et utile pour le futur. Rendez-vous dans cette belle saison 2024 d'Anticipations.

Mercedes Erra
Présidente et fondatrice de BETC Groupe

ONTOLOGIE

Ce terme fait référence à un domaine de la philosophie qui traite de la question de l'être. L'ontologie invite à s'interroger sur le temps, le devenir, le sens de l'existence ou au contraire sur son caractère absurde. Vaste sujet, que l'on ne peut évidemment pas embrasser quelques heures... Nous avons choisi trois explorations autour de la santé mentale des populations à travers le monde, de notre relation à la Terre en s'appuyant sur les travaux de Bruno Latour, et enfin de l'impact que peut avoir l'arrivée de l'intelligence artificielle (IA) dans l'éducation, les peurs et les espoirs qu'elle peut générer, les limites à envisager pour que l'IA soit au service des élèves, de leur éducation.

LES THEMES TRAITES ET LES INTERVENANTS

- **Présentation et discussion autour de l'étude Prosumer® « Mental Health », menée par BETC dans 30 pays du monde.**
Adrien FORTABAT, directeur de la Stratégie de BETC Corporate.
Jean-Christophe FROMANTIN, maire, chercheur-associé Chaire ETI-Paris-Sorbonne.
- **Explorations des travaux de Bruno Latour, « Où atterrir ? ».**
Veronica CALVO-VALENZUELA, anthropologue, docteure de l'Institut d'Études Politiques de Paris.
- **Eduquer avec ou sans l'IA ?**
Guillaume LÉBOUCHER, chief data officer. Fondateur de la Fondation « L'IA pour l'école ».
Marguerite LENA, philosophe.

Retrouver les liens vitaux

A la pandémie virale succède la pandémie mentale. Une personne sur huit dans le monde déclare vivre avec un problème de santé mentale selon l'OMS. Ceci touche particulièrement la *génération Z*² dont 53% affirment « se sentir plus stressé et anxieux qu'avant le covid 19 » versus 27 % pour les *boomers*³.

Qu'est-ce qui fait que les gens se sentent moins bien ? Pour caricaturer, ce ne sont pas les problématiques de « fin du monde » ; ce n'est pas la guerre, ce n'est pas le covid et ce n'est même pas le dérèglement climatique. Ce qui fait que l'on va moins bien ce sont les problématiques de « fin de mois », c'est ce qui nous touche tous les jours, c'est notre situation familiale, la crise économique, l'inflation, la situation professionnelle ; c'est ça qui a de l'impact. Ce qui est évoqué c'est le système consumériste et l'idée partagée partout dans le monde qu'il y a un problème avec le système actuel. Les gens pensent qu'ils sont malades parce que la société est malade et la société est malade parce que les liens dans cette société sont malades. Sont pointés du doigt l'addiction digitale et les réseaux sociaux. Les gens sont extrêmement conscients du mécanisme pervers qui s'installe avec les réseaux sociaux. On n'a jamais eu autant de possibilités d'interagir avec les autres et en même temps on n'a jamais eu autant le sentiment de se sentir seul. Un Américain sur 5 déclare n'avoir personne à qui parler, et en France une personne sur 10 est dans un état d'isolement total. Ceci a un énorme impact sur la santé mentale. Une autre des raisons pointées c'est le manque de nature : on est devenu prisonnier du béton, prisonnier des villes, on est dans des environnements qui ne sont pas naturels.

Adrien Fortabat

Etre hors-sol ne produit pas du bonheur

On a oublié la Terre, on est passé au Globe et on va revenir à la Terre. On est issu de la Terre, on vit avec la Terre et on a fait de la Terre un globe. Un globe c'est un objet qu'on manipule, c'est un objet qu'on travaille, c'est un objet source de profit. Mais, sans renier la mondialisation et sa nécessité, être passé de la Terre au globe dit beaucoup d'un mal-être, puisque ce qui est l'essence même de nos vies devient un objet, et ça provoque du malaise.

² Génération Z : personnes nées entre 1997 et 2010

³ Boomers : personnes nées entre 1945 et 1960/65

Dans les tensions évoquées par les nouvelles générations il y a une forme d'uniformisation, d'assignation à résidence, une perte d'espace vital et une recherche permanente de la performance. Si le monde est tiré par ça il est clair qu'on sera de plus en plus « hors-sol », au sens à la fois métaphorique et réel du mot. Etre hors-sol ne produit pas du bonheur.

Jean-Christophe Fromantin

La petite échelle est ce dont le monde est fait

Bruno Latour a pris de plein fouet, le retour de la Terre dans notre histoire. La Terre non plus comme un décor et encore moins comme un sol à exploiter, mais une Terre qui s'émeut, au sens où elle se met à réagir aux actions des humains dans des proportions que nous ne connaissons pas, dont nous n'avons pas l'habitude et que nous ne contrôlons pas. Pourquoi devant toutes les mutations dont nous sommes alertés nous restons la plupart du temps impassibles comme si rien ne pouvait plus nous arriver ? Cette question est la question au cœur des réflexions de la démarche "Où atterrir" avec un consortium qui s'est attaché depuis 2017 à proposer des pratiques de transformation ou de conversion des personnes dans le sens de « se convertir au terrestre ». Savoir se décrire, et répondre à la question : de quoi, de qui je dépends pour exister ? Savoir où l'on vit et de ce dont on dépend. Cette description crée une prise de conscience qui recrée des capacités d'action. Prendre conscience de l'effet des choses que je fais à ma petite échelle. La petite échelle est ce dont le monde est fait.

Veronica Calvo

L'IA pour enseigner ou éduquer ?

Eduquer avec ou sans l'IA ? La réponse est évidente. Dans un monde qui a ses ressources, ses risques, le travail d'éducateur est de permettre à la nouvelle génération d'être présente dans le monde dans lequel elle est, dans le monde qu'on est en train de construire. L'IA faisant partie de ce monde il est évident que l'on va éduquer avec l'IA, quoi qu'on en pense. Quand il s'agit du rôle de l'IA dans l'éducation je pense qu'il faut bien distinguer deux pôles : un pôle que j'appellerai « enseignement » et un pôle auquel je réserverai le mot « éducation », tout en étant bien conscient que l'enseignement est aussi une activité éducative.

La visée de l'enseignement c'est la formation de l'esprit ; le moyen privilégié c'est la transmission des compétences et les acteurs essentiels ce sont les enseignants, dans le cadre des établissements scolaires et des universités. La question est : « Est-ce que l'IA va améliorer ou appauvrir l'enseignement scolaire et la relation pédagogique sur laquelle elle repose ou, est-ce qu'elle va le révolutionner ? ».

Je distingue l'enseignement de l'éducation qui a pour visée le développement humain global et l'intégration sociale de la personnalité d'un jeune. Elle a pour moyens une très grande diversité de paroles, d'actes, de circonstances, de rencontres et pour acteurs, d'abord la famille et un nombre considérable de personnes, de manière intentionnelle ou non. Si chacun de nous se demande : « Qu'est-ce qui a fait de moi l'Homme que je suis aujourd'hui ? », il ne va pas citer uniquement ses professeurs ni uniquement ses parents. Il y a toujours un champ beaucoup plus large. La question est : « Est-ce que l'IA va favoriser la capacité à devenir des adultes conscients d'eux-mêmes, responsables, capables de choix réfléchis, de relations authentiques avec les autres et d'engagement dans la société ? ». Les deux questions sont liées mais ne se recouvrent pas. C'est pour ça qu'il faut faire cette distinction.

Marguerite Lena

Vers une marchandisation de l'enseignement ?

L'intelligence artificielle va apporter trois choses dans l'éducation. La première, c'est l'apprentissage adaptatif (*adaptive learning*). De même que notre smartphone connaît nos habitudes d'achats et personnalise l'offre, on aura tout un jeu de données qui permettront à l'enseignant d'évaluer le niveau de chaque élève de manière très précise et d'adapter l'enseignement. Cette hyper personnalisation est une chance extraordinaire mais aussi une difficulté, parce qu'elle met en tension le métier d'enseignant, l'organisation de la classe ou des emplois du temps de chaque élève.

Le deuxième apport de l'IA dans l'éducation c'est ce qu'on appelle le *neuro learning*. Grâce aux données de l'IA sur la façon dont fonctionne un cerveau, aux neurosciences on pourra adapter l'éducation. On saura mieux comprendre la dyspraxie, la dyslexie, comprendre comment on a

des intelligences omniscientes. On saura identifier comment sont faits les différents cerveaux, et donc les différents types d'apprentissage. Le troisième apport de l'IA dans l'éducation est ce qu'on appelle l'*immersive learning*. C'est par exemple ce qu'on peut faire avec le métavers, dans l'expérience *Extraordinaire Notre-Dame*. Ça préfigure de nouvelles formes de cours pour revisiter l'histoire, pour repassionner les enfants. La technologie aujourd'hui est déjà extrêmement mature avec des acteurs de la tech présents dans l'éducation qui devient un marché. Et c'est un vrai sujet éthique. On pourrait résumer : « Donne-moi tes données et je te dirai comment apprendre ». Dans cette ère, un nombre d'acteurs de plus en plus restreint a accès à cette information, et ces acteurs sont quasiment aussi puissants que les Etats. La technologie peut être un moyen pour augmenter l'acquisition des savoirs, mais on a la question des acteurs.

Guillaume Leboucher

Education : avec ou sans l'IA ?

Par **Jean-Christophe Fromantin**, Délégué général d'Anticipations, Chercheur-associé IAE-ETI-Paris-Sorbonne, **Marguerite Léna**, philosophe, **Guillaume Leboucher**, Chief Data Officer, Fondation IA pour l'école.

Article publié dans Les Echos le 7 février 2024.

L'émergence accélérée de l'IA pose avec acuité la question de son usage dans l'éducation. Avons-nous besoin de cette « intelligence » pour améliorer l'enseignement ? L'enjeu est majeur. Les positions sont loin d'être tranchées. Mais la vitesse de diffusion de l'IA nous amène à hâter nos prises de position.

Quelques postulats permettent d'orienter la réflexion, ils sont de trois ordres :

Le premier est de reconnaître qu'en matière d'IA, on ne parle pas d'intelligence à proprement parler, mais de calcul probabiliste ou d'enchaînements algorithmiques qui puisent et combinent les milliards de données à sa disposition. Or, l'intelligence humaine n'est pas réductible au calcul. Elle intègre à la fois une pensée, et par conséquent une intentionnalité. Cette double qualité permet d'accéder à deux dimensions qui échappent à l'IA : la capacité de création – ou de commencement – ; et l'accès à la vérité, en tant qu'elle ne relève pas d'une statistique mais d'un discernement qui est œuvre de l'esprit.

Un capitalisme de l'intelligence marquerait la fin de l'humanité.

Le deuxième postulat interroge non pas l'IA, mais les profils et les intentions des acteurs de l'IA. Si l'éducation devient un marché, à la main d'acteurs dont les motivations vont au-delà de l'éducation, il est à craindre que l'outil prenne le dessus sur ce pour quoi il mérite d'être développé. C'est pourtant l'économie vers laquelle nous nous orientons. Or, nous ne pouvons concevoir l'IA dans l'éducation qu'à la mesure de ce que doit être et rester l'éducation : une formation de l'esprit pour permettre à une génération nouvelle d'accéder à sa propre humanité. Un capitalisme de l'intelligence marquerait la fin de l'humanité. En cela, l'IA engage un enjeu politique central dont il nous appartient de nous saisir.

Le troisième postulat questionne notre capacité à poser des contre-poids à l'IA. « Il faut tout un village pour élever un enfant » ; ce proverbe africain dit parfaitement combien l'éducation ouvre sur l'entière de la personne et pose des limites dont l'intelligence a besoin pour découvrir des valeurs, la culture du respect et le sens du compromis. L'intelligence ne se conçoit pas en dehors d'un système relationnel authentique dont l'esprit, le corps et la matière, tous réunis, forment l'humus. Pour cette raison, l'IA doit s'inscrire dans un projet éducatif qui pose clairement les règles d'autorité, de relations et d'enseignement qui situent précisément le cadre de son usage.

l'IA n'a de sens que dans une perspective qui la dépasse ; qui permet de grandir en tirant de nous-mêmes « plus » que ce que nous sommes.

Autrement dit, l'IA n'a de sens que dans une perspective qui la dépasse ; qui permet de grandir en tirant de nous-mêmes « plus » que ce que nous sommes. Ce dépassement n'est possible qu'en créant les conditions de l'accueil, de l'altérité et du surgissement de l'inédit, ce que l'IA ne pourra jamais faire, compte-tenu de sa constitution. Par conséquent, son intérêt pour l'éducation ne se pose, ni en termes de substitution, ni d'augmentation artificielle de l'intelligence humaine, mais en tant qu'elle nous permet de challenger les méthodes éducatives.

Plusieurs pistes sont d'ores et déjà ouvertes : dans le domaine de « *l'adaptive learning* » pour fluidifier le parcours de chaque élève en adaptant ses connaissances à son rythme d'apprentissage ; dans le domaine des neurosciences, pour mieux ajuster les orientations des élèves à leurs facultés physiques et cognitives ; ou encore dans le domaine de « *l'immersive learning* » pour illustrer des approches techniques, mais aussi géographiques ou historiques, et faciliter la contextualisation des apprentissages.

Poser des questions, et amener à se poser les bonnes questions, sont les deux piliers d'un système éducatif. Ils participent d'un parcours, jalonné d'efforts, de recherches et de limites, qui va donner à l'élève le goût de l'exploration, de la découverte et du partage. Or, l'IA n'est incompatible,

ni avec l'un, ni avec l'autre. Dans le premier cas, elle participe d'un élargissement de la relation entre l'élève et le professeur dans la mesure où ce ne sera plus tant la réponse académique qui alimentera l'échange mais le sens de la question, la médiation et le dialogue qui en découleront ; dans le second cas, *se poser les bonnes questions*, renvoie à une intériorité dont la connaissance offerte par l'IA attise la curiosité. Là encore l'IA ne serait une menace que dans la mesure où elle s'inscrirait dans une perspective de remplacement. Elle est en revanche un atout dès lors qu'elle permet d'approfondir la connaissance de ce que nous sommes et voulons devenir.

Si le « par-cœur » a encore de beaux jours devant lui, c'est bien parce que l'IA ne pourra jamais remplacer l'effort de mémoire dont notre intelligence se nourrit pour alimenter notre esprit critique et notre élan.

TECHNOLOGIE

Cet atelier « Technologie » explore trois univers, chacun en profonde mutation. Il aborde les nouveaux défis de la mobilité, entre objectifs de décarbonation et préservation des libertés de rencontre, de déplacement. Les cryptomonnaies sont le deuxième champ d'exploration : ouvrent-elles la voie d'une révolution dans les échanges et les transactions ? La troisième session va au cœur des nouvelles promesses de l'intelligence artificielle générative. Vers où/ vers quoi nous entraînent ces nouvelles technologies ? Quel monde pouvons-nous raisonnablement anticiper ? Quelles nouvelles disruptions sont d'ores et déjà prévisibles et quels secteurs vont-elles le plus impacter ? Comment se préparer à ces bouleversements ?

Cet atelier explore les principales applications liées aux innovations à venir et approche les questions éthiques – notamment celles liées aux libertés -, sociales, sociétales dont l'influence pourrait infléchir certaines perspectives technologiques.

LES THEMES TRAITES ET LES INTERVENANTS

- ***Aller où et comment ? Prospective sur les lieux de vie des années à venir et les mobilités.***

Bernard ATTALI, conseiller maître honoraire à la Cour des comptes et ancien délégué à la DATAR.

Thierry BOLLORE, ex-dirigeant du groupe Renault et de Jaguar Land Rover.

- ***Crypto-(monnaies), révolution ou désillusion ?***

Philippe DARDIER, banquier d'affaires, spécialiste de la fintech, de la deeptech, de la blockchain et des crypto-monnaies.

- ***Intelligence artificielle générative, quelle feuille de route pour la France ?***

Cyprien CANIVENC, rapporteur général auprès du Premier ministre du Comité de l'intelligence artificielle générative.

Vers une fracture territoriale ?

« Les grandes zones urbaines ont capté plus de 75 % de la croissance française depuis vingt ans, un tiers de la population est concentré sur sept grandes villes, avec à la clé une pression foncière insoutenable d'un côté et une désertification de l'autre. Depuis des années les lois de modernisation de l'action publique, les restrictions budgétaires, la réforme de la carte judiciaire, la fermeture des hôpitaux de proximité, d'implantations militaires, de bureaux du Trésor public, de petites lignes ferroviaires, tout est allé dans le même sens, avec en plus le passage au numérique qui aggrave la frustration de ceux, 20% de la population, qui maîtrisent encore assez mal Internet. D'où « une territorialisation des exclus » et, ce que les géographes et les sociologues appellent, « la diagonale du vide » : un arc qui part de la Meuse aux Landes avec une densité faible de 40 habitants au kilomètre carré, une disparition progressive des services publics, un revenu moyen inférieur parfois de beaucoup à la moyenne nationale. Dans ces zones aller travailler coûte cher, rendre visite à sa famille et ses amis coûte cher, animer une association sportive ou culturelle coûte cher. Pour un salaire au SMIC, c'est souvent un quart du revenu mensuel qui part en essence. Il ne faut pas s'étonner que les secousses sociales de ces dernières années soient très directement liées aux problématiques de mobilité, que ce soit l'écotaxe ou les gilets jaunes. De même la politique culturelle est outrageusement favorable à la région parisienne, ce qui met en perspective le différentiel de traitement entre les différentes parties du territoire. Dans le même ordre une des raisons du Brexit est le fossé qui s'est creusé entre la capitale et le reste du pays, qui s'est progressivement décroché, paupérisé et s'est finalement révolté.

Je me demande si un jour nous n'aurons pas notre Brexit à nous. »

Bernard Attali

Une vision holistique des mobilités

De plus en plus, les êtres humains vivent en ville et ceci s'est accéléré au siècle dernier avec la réduction du nombre de personnes vivant de l'agriculture. Ce mouvement est mondial et les projections du nombre de personnes vivant dans les grandes métropoles vont jusqu'à 70% de la population. La ville est née du besoin d'altérité, d'échange. Les déplacements, répondent au même besoin d'altérité. Ce besoin

d'échanges, de rencontres, de mouvement est consubstantiel de l'être humain, au besoin de liberté de l'Homme. Il n'est pas inintéressant de remarquer que dans les régimes qui deviennent autoritaires, la liberté de mouvement est affectée. La ville est donc au cœur des sujets de déplacements et on voit bien qu'aujourd'hui on entre dans des situations où cette liberté de mouvement peut être affectée dans des solutions qui nous sont proposées. La qualité de la ville, la qualité du mouvement autour de la ville participent de la qualité de la vie, et toutes les villes cherchent à mettre dans leur schéma d'attractivité les transports, la mobilité pour améliorer le cadre de vie.

Pour ce qui est de la mobilité il y a une nécessité d'avoir une vision holistique et systémique des problèmes. Aujourd'hui plus que jamais, la mobilité ne peut être vue par un acteur isolé. L'approche holistique c'est aussi le lien avec l'ensemble des infrastructures. On peut énormément gagner par l'amélioration et la façon dont on traite les infrastructures y compris celles qui existent. Comment multiplier les modes de mobilité sans empêcher certaines de fonctionner, tout en sécurisant les unes et les autres ? Comment fait-on pour que toutes ces mobilités puissent cohabiter de façon intelligente, sécurisée, fluide, en profitant au maximum des technologies qui permettent de le faire ? Il faut qu'il y ait l'infrastructure. Aujourd'hui les pistes cyclables sont plus ou moins bien faites, être piéton peut être dangereux, encore plus qu'avant avec les flux de trottinettes et vélos qui se croisent dans tous les sens, et la conduite automobile devient très compliquée. On voit que ça ne marche pas et que le lien avec les infrastructures est fondamental.

Thierry Bolloré

L'argent est une technologie et le capital un outil

Dans les vieux pays européens, mais aussi en Asie, l'argent est très contrôlé par les banques, les Etats. Il y a une vision politique, religieuse parfois. Or l'argent est une technologie qui véhicule de la valeur ; il ne faut pas dramatiser. C'est là d'où vient la grosse révolution des cryptomonnaies. Le capital est une allocation d'outils et on n'a pas besoin d'Etat. Avec les cryptomonnaies le transfert de valeur est beaucoup plus efficace et l'aspect décentralisé de la monnaie est un élément remarquable.

Philippe Dardier

Maitriser et déployer l'IA : un double enjeu économique et de souveraineté

Il n'est pas inconcevable de se dire que l'IA est une révolution technologique au moins aussi profonde que le charbon il y a 200 ans. Il faut qu'on se mobilise collectivement, massivement, dans la durée et en mettant les moyens pour maîtriser la technologie, et la déployer. L'IA générative, à court terme, ce sont des gains de productivité liés à l'automatisation de quelques tâches. Notre économie nationale est de l'ordre de 2600 à 2700 milliards. 1 % de gain de productivité, représente 26 ou 27 milliards (l'équivalent du budget du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche) ; avec un gain de 3% on arrive autour de 75 milliards ; des montants énormes pour la richesse nationale. De plus, il est vraisemblable que ces modèles d'IA générative ont une capacité d'accélérer l'innovation, de générer plus vite et plus facilement de nouvelles idées, de résoudre des problèmes auxquels on était confronté depuis longtemps en trouvant des solutions différentes. C'est un effet qui est majeur et nouveau. Si l'IA générative permet d'accélérer l'innovation et de trouver de nouvelles idées plus vite, alors on voit bien que l'innovation va paraître dans tous les domaines : les services, l'organisation... On change le parcours de croissance économique. Inversement, que se passe-t-il si on ne s'empare pas du sujet ? Il est toujours intéressant de prendre une perspective historique.

Si on considère que l'IA est une révolution technologique, que s'est-il passé pour les pays qui ont raté une révolution technologique ? L'histoire est très riche d'exemples. La péninsule ibérique, après la première période de colonisation de l'Amérique latine s'est reposée sur ses richesses et, en quelques décennies, est passée du statut de premier du monde à la 10 ou 15e place. Le plus frappant est la Chine. A partir de 1650, deux empereurs ont décidé un repli du pays qui a entraîné un décrochage du PIB par habitant dont l'écart avec le PIB européen est passé de 20% à 90%. Au-delà du domaine économique l'exemple est encore plus frappant avec la dimension géopolitique : au XIXe siècle, c'est « *le break up of China* », les traités inégaux, où la Chine est dominée par l'Europe. En ratant des révolutions technologiques, des pays dans l'histoire ont été dominés sur le plan économique avec des conséquences sur leur souveraineté profondes et durables.

Cyprien Canivenc

Crise de l'immobilier : aller où et comment ?

Par **Bernard Attali**, conseiller maître honoraire à la Cour des comptes et ancien délégué à la Datar, **Thierry Bolloré**, ex-dirigeant du groupe Renault et de Jaguar Land Rover, **Jean-Christophe Fromantin**, délégué général Anticipations.

Cette tribune a été publiée dans Les Echos le 19 mars 2024.

La crise de l'immobilier et les révolutions en matière de mobilités – avec en toile de fond, la transition énergétique – doivent nous inciter à mettre la question « Aller où et comment ? » au cœur des anticipations ; et à réinventer une véritable planification sur le long terme. Car la réponse n'est pas tant celle des ajustements, que celle d'une approche holistique des paramètres socio-économiques, qui participent de cet enjeu.

Il est temps d'accepter que la qualité de vie et de l'environnement ne soit plus une option, mais une composante centrale du « Aller où et comment ? ».

Pour ouvrir une nouvelle ère d'économie politique, il faut échapper à la tentation jacobine. Pour s'intéresser au « où » – dont les crises des bonnets rouges ou des gilets jaunes, mais aussi celle du logement dans les métropoles, témoignent d'une sensibilité nouvelle – nous devons penser autrement ; et prendre en compte les profondes aspirations à une meilleure qualité de vie. Or, dans une partie de la France, éduquer ou se soigner coûte cher ; dans l'autre, se loger avec suffisamment d'espace et de nature, est inaccessible. Les extrémités du spectre sont en crise. Si la performance économique et l'emploi sont encore au cœur des critères de choix d'aménagement du territoire, pour des causes évidentes de développement et de financement du modèle social, il est temps d'accepter que la qualité de vie et de l'environnement

ne soit plus une option, mais une composante centrale du « Aller où et comment ? ». Les « scénarios de l'inacceptable », tels que les nommait la Datar (Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité du Territoire) pour pointer les angles morts de l'aménagement du territoire, s'additionnent. Un sentiment de mal-être ou d'isolement interpelle la cohérence, voire l'efficacité des décisions.

Alors qu'on espérait que la décentralisation suffirait à compenser l'absence de vision d'ensemble au nom d'une saine émulation entre les territoires, force est de constater qu'elle est nécessaire mais pas suffisante. Un pays ne peut pas répondre au « Aller où et comment ? » sans un référentiel solide, sans vision d'ensemble de l'armature territoriale et de ses dynamiques.

Si au cours des dernières décennies la métropole a eu tendance à s'imposer comme le lierre de la modernité, on observe une libération de la réponse au « Aller où ? ». Les regards ont changé. La ville moyenne ou le village réapparaissent comme des lieux vers lesquels les ménages se projettent : avec davantage d'espace, sur des échelles humaines, au plus près d'une nature qui incarne un art de vivre. Si les mouvements démographiques sont encore hésitants – France Stratégie parle de « desserrement urbain » et l'INSEE remarque le déficit migratoire des métropoles –, la géographie se redécouvre.

Imaginer que nous passerons du pétrole vers les énergies propres à organisation constante est illusoire. C'est un nouveau modèle de société qu'il faut imaginer...

Cependant, l'évolution du « où » interroge le « comment ». Elle est la conséquence d'une mobilité numérique qui libère et stimule le télétravail ; d'une frugalité énergétique qui interpelle nos transports ; d'un périmètre d'approvisionnements à nouveau questionné, entre le globe et les circuits courts ; et d'une mobilité qui se construit dans un mix, du vélo au train en passant par la voiture, individuelle ou partagée. Tout change. Imaginer que nous passerons du pétrole vers les énergies

propres à organisation constante est illusoire. C'est un nouveau modèle de société qu'il faut imaginer, sans dégrader les équilibres, en revalorisant

les richesses de notre géographie ; celles dont chaque village et chaque ville sont les dépositaires ; celles dont notre économie se nourrit pour promouvoir ses avantages comparatifs.

Les tensions viennent de notre difficulté à mettre en perspective ces anticipations. Traiter séparément, dans le temps et l'espace, le « Aller où ? » du « Comment ? » entraîne vers une impasse. L'aménagement du territoire est l'incarnation d'une vision, dans une dialectique entre nos territoires et l'État, avec la contractualisation et la décentralisation comme moyens pour mettre en œuvre une politique moderne. Cette vision passe par une liberté de mouvement, pour laisser à chacun l'opportunité de construire son projet de vie là où il le souhaite.

Mais la route est longue. La rigidité des modèles d'organisation est en conflit avec les dynamiques de mobilité ; les infrastructures sont en retard sur les flux ; nous avons confondu, métropolisation et métropolarisation. Il est urgent de repenser une politique d'aménagement du territoire en phase avec son temps.

MODELES ECONOMIQUES

Trois explorations dans trois domaines différents, chacun fortement impacté par des transformations en cours.

Dans un premier temps nous nous interrogeons sur la création de valeur demain, dans un monde occidental – et particulièrement l'Europe – marqué par des changements démographiques majeurs, une nouvelle relation au travail, dans un contexte géopolitique qui se tend et pèse de plus en plus sur l'environnement économique. La deuxième intervention porte un regard sur les transformations des habitudes de consommations à travers l'expérience d'un acteur international et omnicanal du commerce : le groupe Les Galeries Lafayette.

La troisième exploration touche notre modèle social, hérité des modèles économiques dominants du XXe siècle et agité par des crises de plus en plus fréquentes. Quelles sont les adaptations auxquelles on peut s'attendre à l'aune des transformations majeures de nos modèles économiques et des changements sociétaux ?

LES THEMES TRAITES ET LES INTERVENANTS

- **La création de valeur demain ; sommes-nous à l'aube d'un nouveau cycle ?**

Renaud DONNEDIEU DE VABRES, ancien ministre de la culture et de la communication.

Geoffroy ROUX DE BEZIEUX, ancien président de Medef.

- **Consommation, distribution, quelles tendances ?**

Alix MORABITO, directrice des achats et du merchandising, mode femme, enfant Galeries Lafayette.

- **Nouveaux modèles économiques, nouveau modèle social ?**

Jean-François GUILLOT, président de Cardinale sud, experts en Qualité Sociale®.

Réaffirmer la place de l'Homme, de son imagination

Nous sommes dans une conjoncture violente et contrastée, avec des replis, des fermetures, des affrontements, des intégrismes qui sont à l'œuvre de façon grave ; et pourtant le besoin de découverte, d'ouverture, d'espaces nouveaux, de ressourcement personnel et spirituel est manifeste.

Nous sommes aussi dans une période qui considère comme un fait acquis, inexorable, le formatage technologique, les process, tout en saluant la performance individuelle, l'affirmation de soi, la liberté personnelle.

Nous sommes dans un temps où les normes sociales de tout domaine sont particulièrement contraignantes, alors que fleurissent les revendications identitaires, où les blocs se reconstituent de façon agressive, alors que l'esprit de village, de petite communauté semble gagner du terrain.

Dans ces bouleversements impressionnants de nos modes de fonctionnement marqués par de nouvelles attentes futuristes, mais aussi par des nostalgies passéistes, la création de valeur demain doit réaffirmer la place centrale de l'Homme, de son énergie, de son imagination relayées et non contrecarrées par l'intelligence artificielle. (...).

Ceci n'est pas un credo mais une posture essentielle à tous niveaux. Nous devons retrouver une posture activiste avec la passion de l'avenir, un esprit même de conquérant, la fierté de notre socle commun de valeurs. « Faire de chaque mètre carré une chance, de chaque minute une opportunité. ». La création de valeur suppose que nous ayons davantage conscience de nos fondamentaux qui sont en France et en Europe des biens rares et enviés, même si nous n'en avons pas suffisamment conscience.

Renaud Donnedieu de Vabres

Nos valeurs européennes : un atout

On est largement sorti de la mondialisation heureuse. Ne va-t-on pas vers une démondialisation malheureuse ? Aujourd'hui la géopolitique fait son retour massivement dans la salle des conseils d'administration alors qu'à l'époque de la mondialisation heureuse, ce n'était pas un sujet. Dans cette nouvelle donne mondiale, qu'est-ce que la France et l'Europe peuvent apporter ? Est ce qu'on a un *driver* de création de valeur qui peut nous permettre de trouver une place ? Le fait d'avoir un esprit critique, une capacité de penser contre soi-même, qui est vécu comme une faiblesse,

restera un atout dans la durée. On est dans une courbe asymptotique à l'innovation, les gains de productivité dans les économies avancées se réduisent, la capacité à disrupter est de plus en plus difficile. La Chine peut paraître un contre-exemple mais je pense que la Chine est une économie de rattrapage qui arrive en bout de course. Les chiffres de la croissance chinoise sont structurellement en train de ralentir. La Chine arrive en butée en termes de modèle économique et, à un moment, en termes de modèle politique.

Sans esprit critique, et le régime politique de la démocratie qui va avec, je pense que les économies arriveront en butée de la capacité d'innovation. Aussi, la culture européenne, ses origines, ses racines, son histoire, ce mélange très paradoxal de racines chrétiennes et de siècle des Lumières en tension contradictoire, est en fait une force. C'est une capacité à se remettre en question et à faire preuve d'agilité.

Geoffroy Roux de Bézieux

Une nouvelle relation au travail

La France se caractérise, ou se caractérisait, par « La logique de l'honneur⁴ ». C'est une forme de féodalité industrielle où « l'entreprise me protège et je me dévoue corps et âme ». C'est une raison historique du présentisme des Français qui restaient tard au travail, là où l'allemand quitte à l'heure. Le présentisme fait partie de la logique de l'honneur, et c'est une raison pour laquelle les managers d'un certain âge, dans certaines régions, dans certains métiers ont du mal avec quelques jeunes. La logique de l'honneur explique beaucoup de choses en France : un rapport de sur-espérance et de sur-promesse par rapport au travail. Le français est celui qui au monde espère le plus et mise le plus sur le travail - ce qui est déraisonnable - là où les anglo-saxons sont dans une logique de « duty » : « je fais mon duty, et si ça ne marche plus je m'en vais ». En France on est dans une logique d'engagement de type féodal : « Je te sers tu me protèges ». Mais l'entreprise n'est pas là forcément pour protéger. C'était la vision de Michelin ou de Peugeot.

À cette logique de l'honneur s'ajoute un élément culturel fondamental qui est une sur-importance du travail en France. Ceci explique en partie les difficultés de l'entreprise quand les managers ne sont pas au niveau, ou

pire, quand on a la financiarisation, la mondialisation ou le management par tableau Excel. Dans ces cas-là le dialogue social sert à exprimer le mal-être des personnes, le désespoir parfois, qui n'est pas pris en compte par l'entreprise. Il vient combler un vide.

Contrairement à certaines idées reçues, les jeunes sont aussi prêts qu'avant à s'engager dans l'entreprise, avec deux conditions : un alignement avec leurs attentes (RSE, etc..) et une exigence beaucoup plus grande envers le manager qu'elle ne l'était avant : « Qu'est-ce que tu m'apprends ? En quoi est-ce que tu me fais grandir ? ». C'est une difficulté pour les managers mais une saine difficulté. Il y a là un facteur de progrès.

Jean-François Guillot

Les magasins ne sont pas morts !

La mode et le prêt-à-porter ont vécu des années de décroissance. On observe maintenant une stabilisation de la valeur et un fort contexte inflationniste avec une baisse des volumes.

Le marché est de plus en plus polarisé avec un segment du luxe extrêmement dynamique, un moyen de gamme qui souffre, et un marché plus accessible lui aussi extrêmement dynamique. Il y a aussi le marché de la seconde main qui représente presque 200 milliards de dollars dans le monde, avec une perspective de doubler d'ici deux ou trois ans. Ce marché cannibalise le segment accessible et moyen de gamme mais est encore fragile en termes de business model. Avec le covid, et même post-covid, le digital avait connu une importante croissance. Depuis un an, les évolutions de vente dans le digital sont en décroissance et le *retail* est dynamique, le client recherchant une expérience et une relation humaine qu'on ne trouve pas dans le digital.

Il y a quelques années on disait : « c'est la mort du grand magasin, c'est la mort du *retail* », mais le *retail* est bien là et le grand magasin a un rôle à jouer.

Alix Morabito

⁴ Philippe d'Iribarne

Pas de modèles économiques sans valeurs

Par **Renaud Donnedieu de Vabres, Jean-Christophe Fromantin, Geoffroy Roux de Bézieux.**

Article publié dans La Tribune, le 5 avril 2024.

Nos modèles économiques actuels nécessitent une révision profonde, avec un retour aux fondamentaux culturels et territoriaux pour revitaliser la création de valeur et réaffirmer l'importance de l'humain dans nos sociétés mondialisées.

Nos modèles économiques durables sont en théorie indexés sur la création de valeur. Depuis la Renaissance, puis au cours de la période industrielle, il était assez facile de transposer nos valeurs culturelles en atouts économiques. Grâce aux leviers du progrès mécanique, l'artisanat d'art a muté vers une puissante industrie du luxe, nos traditions gastronomiques ont donné naissance à une très large filière agroalimentaire, et plus généralement, la diversité de notre géographie a façonné le socle d'une économie prospère et fortement enracinée.

Réinventer nos atouts pour une économie enracinée et durable.

Aujourd'hui, dans beaucoup de territoires, il ne reste de cette économie, que des friches ou quelques productions destinées aux touristes. Or, ce n'est pas tant la mondialisation qui a changé la donne – pour preuve, les deux secteurs parmi les plus territorialisés évoqués ci-dessus, pointent en tête de nos exportations – mais plutôt un éloignement des singularités qui fondent l'adossement nos économies, une financiarisation excessive et une inflation de process en tout genre qui ont progressivement neutralisé les valeurs et l'énergie initiales.

« Faire d'un grain de sable un continent et de chaque minute une opportunité ».

Faire d'un grain de sable un continent et faire de chaque minute une opportunité. Autrement dit, travailler à la revalorisation de nos atouts géographiques et culturels pour réintroduire un cycle de création de valeur. C'est probablement une des anticipations

stratégiques qu'il nous faut dorénavant réintégrer. À double titre : en ce qu'elle restaure nos avantages comparatifs dans la mondialisation ; mais aussi, et surtout, en ce qu'elle réaffirme le primat de l'être humain sur la technologie et les systèmes de conformité. Remettre l'individu au centre, plutôt que de le pousser vers les périphéries du temps et de l'espace, est probablement le premier défi contemporain qu'il nous faut adresser. La métaphore du village, souvent invoquée, témoigne de cette profonde inspiration à restaurer la culture, la proximité, l'utilité de chacun et à se rapprocher de la nature.

Les défis de l'économie humaine

Pour autant, cette revendication d'appropriation de sa part de terrestre, ne doit pas signifier un repli identitaire, au risque de basculer vers une démondialisation malheureuse, voire belliqueuse. Or, on voit aujourd'hui une forte tension entre des fiertés nationales qui tendent vers des nationalismes, et les valeurs du bien commun universel. Cela pose inévitablement la question de la dialectique entre l'affirmation de nos valeurs et l'ouverture au monde : ces principes sont-ils antagonistes ou participent-ils d'une richesse universelle ? À l'heure des Gafam et des voitures chinoises, existe-t-il un modèle vers une économie humaine, enracinée et mondialisée ?

À l'heure des Gafam et des voitures chinoises, existe-t-il un modèle vers une économie humaine, enracinée et mondialisée ?

La réponse à ces questions est difficile, mais plusieurs conditions ouvrent la voie : la première est que nous gardions notre esprit critique ; que nous restions conscients que l'innovation, telle une asymptote, n'est qu'un moyen éphémère au service d'une cause qui la dépasse, celle du progrès de l'humanité, et que par conséquent il n'y a pas de prospérité économique durable sans la liberté politique ; la seconde condition appelle à ce que nous trouvions des réponses européennes aux grands défis numériques, énergétiques ou environnementaux de notre époque ; en sortant des égoïsmes nationaux, en trouvant le point d'équilibre entre les racines chrétiennes de l'Europe et les Lumières – qui fondent et inspirent nos valeurs communes – et la légitime souveraineté des États ; la troisième

condition, dans l'incandescence du monde actuel, est de maintenir un haut niveau d'échanges, car la valeur et la créativité procèdent en grande partie de l'émulation du commerce et des rencontres qu'il suscite.

Articuler nos villages dans un monde global, pour recréer un lien fort entre nos valeurs culturelles et celles qui fondent notre économie. Cela pourrait être l'axe d'anticipation, mais aussi l'axe d'inspiration, grâce auquel nous retrouverons à la fois l'énergie, les valeurs et la créativité que procure le sentiment commun d'appartenance ; mais aussi celui par lequel nous réapprendrons à valoriser ce que nous avons de plus singulier pour faire de chaque village, qu'il soit local, national ou européen, un continent ; et de chaque échange une chance...

GEOPOLITIQUE

Dans un contexte de fortes tensions internationales, qui peuvent en quelques heures bouleverser les équilibres mondiaux, cette session analyse plusieurs sujets critiques en mêlant perspectives géographiques et sectorielles.

Moyen-Orient, Amérique Latine, Russie, Ukraine, Arménie, énergie, matières premières, désinformation..., ces explorations animées par des intervenants d'exception mettent en évidence l'extrême complexité des situations. Elles anticipent des futurs possibles, des transformations profondes et interrogent nos consciences sur les valeurs et les principes que nous souhaitons dans le monde de demain.

LES THEMES TRAITES ET LES INTERVENANTS

- ***La géopolitique en mode fractal. Regards du Moyen-Orient et d'Amérique Latine.***

Bertrand BESANCENOT, diplomate, ancien ambassadeur de France au Qatar et en Arabie Saoudite.

Florence PINOT DE VILLECHENON, professeure émérite à ESCP Business School et directrice académique Amérique latine.

- ***Le retour des Empires ?***

Antoine ARJAKOVSKY, historien, spécialiste de l'Ukraine et de la Russie.

S.E. Madame Hasmik TOLMAJIAN, ambassadrice de la République d'Arménie en France.

- ***Désinformation : quels enjeux, quelles menaces, quelle défense ?***

Marc-Antoine BRILLANT, directeur de Viginum.

Christophe SCHMIDT, journaliste de l'AFP.

- ***Quand l'énergie revisite la géopolitique.***

Professeur Philippe CHALMIN, expert des matières premières

Pierre GADONNEIX, ancien PDG d'EDF.

L'Argentine laboratoire politique et économique ?

A Davos, Javier Milei a présenté l'Argentine comme un cas de laboratoire où ce ne seront pas les financements publics qui permettront de sortir de la crise mais les investissements privés ainsi que le crédit financé avec de l'épargne. "C'est un effort héroïque" dit-il, "mais ça en vaut la peine".

Pour la première fois depuis 15 ans, l'Argentine a enregistré un trimestre avec un excédent budgétaire, avec toutefois une année 2023 à 213 % d'inflation (à mettre en perspective avec de des inflations annuelles qui ont pu atteindre quatre chiffres par le passé).

Pour obtenir cet équilibre budgétaire, Milei a gelé les retraites, n'a pas renouvelé des milliers de contrats d'emplois publics lancés par le précédent gouvernement deux mois avant les élections, et stoppé des investissements dans des travaux et infrastructures. Aujourd'hui, le rejet de l'ancien régime est encore fort, plus de la moitié des argentins veulent ce changement et pensent que Milei peut le porter. Les doutes exprimés dans la presse raisonnable portent surtout sur le caractère du personnage, avec un discours extrêmement cassant, peu ouvert à la négociation et dont on se demande jusqu'où il peut aller.

Milei applique une pensée libérale, attribue l'inflation à des dépenses excessives, financées par de l'émission de monnaie et voit une diminution de l'inflation avec l'arrêt des dépenses là où il n'y a pas lieu de le faire. L'inflation s'est un peu réduite mais les Argentins pensent que le pire est pour maintenant, avec l'entrée dans l'hiver où Milei a coupé les larges subventions des prix du gaz. Pour l'instant le refus du passé prime sur les inconnus de l'avenir, Milei a un crédit, mais la résilience de la population n'est peut-être pas éternelle.

Florence Pinot de Villechenon

Une opportunité de coopération de l'UE avec les pays du Golfe

La priorité des pays du Golfe, c'est ce qu'ils appellent la vision 20-30. C'est un processus de réformes socio-économiques qui est en cours avec le développement des capacités pour « l'après pétrole », et une d'adaptation de leurs économies aux nouvelles réalités.

L'Arabie Saoudite est aujourd'hui la puissance dominante dans la péninsule arabique et dans le cadre de la vision 20-30 ses ambitions sont à la fois politiques, économiques, financières, logistiques, culturelles, touristiques. Toutes ces ambitions qui sont en train d'être mises en œuvre

renforcent ce statut et on voit que les Émirats Arabes Unis qui étaient pour l'instant un peu des pionniers sur ces différents secteurs en prennent ombrage. Ils se rendent compte qu'il va y avoir une concurrence forte venant de l'Arabie Saoudite qui a une autre envergure et des moyens financiers importants.

Ces pays conservent toutefois des projets communs de monnaie unique par exemple, d'harmonisation fiscale, des projets ferroviaires, des projets de réseau électrique.

La question est de savoir si ces pays sont capables de créer, malgré leur compétition une entité suffisamment solidaire entre eux pour peser collectivement sur la définition des nouveaux équilibres régionaux et mondiaux. La mondialisation que nous avons connue est en train de se fracturer en blocs régionaux et pour chaque pays il y a intérêt à appartenir à un bloc suffisamment puissant pour défendre ses intérêts. Les pays du Golfe en sont conscients.

Pour l'Europe, il y a un intérêt à ce que la coopération entre ces pays progresse et que la coopération avec l'UE progresse, ceci à un moment où l'attraction de la Chine est de l'Asie est forte.

Bertrand Besancenot

La menace informationnelle : un poison pour nos démocraties

La fabrique de l'opinion, aujourd'hui, c'est les réseaux sociaux. L'opinion se fabrique maintenant de manière numérique et non plus comme avant avec des livres ou des discussions.

La finalité de la menace informationnelle n'est pas de rester dans le champ virtuel. Elle est de créer des effets dans la vie réelle en orientant le vote des citoyens, en essayant de toucher l'image, la réputation, le chiffre d'affaires d'une entreprise, de mener la contestation virtuelle vers la violence dans la rue. La finalité est de déstabiliser le fonctionnement démocratique des sociétés, d'instiller du doute comme un poison, d'entacher la confiance que les citoyens ont dans les institutions ou les représentants des institutions. Lutter contre les manipulations de l'information est un enjeu de société. L'Etat n'est pas seul responsable. Il y a un sujet d'éducation aux médias et, plus largement, il faut revenir à une culture d'appréhension du risque.

Marc-Antoine Brillant

S'informer correctement : une nécessité

La manipulation, la propagande sont au moins aussi vieilles que l'imprimerie. Il y a eu une bascule avec l'arrivée des réseaux sociaux, qui ont été perçus comme un moyen de contourner les médias traditionnels qui sont censés répondre à un ensemble de règles déontologiques. Une autre bascule, c'est les « Macron leaks » où la désinformation apparaît dans le débat public comme un danger gravissime pour la vie démocratique, pour une information libre et honnête. On observe aujourd'hui une massification de la désinformation. On a une société fragmentée, ou de moins en moins unie, qui crée un climat favorable à la désinformation, où se brouille l'idée d'une information juste.

Je redoute que la désinformation ne soit un acteur de plus en plus majeur du débat politique, à l'intérieur des pays et dans les relations internationales. Je pense qu'on peut développer une culture de vigilance, notamment auprès des jeunes et ne pas hésiter de porter partout la nécessité de s'informer correctement, d'être attentif.

Christophe Schmidt

La guerre hybride, pour saisir les âmes avant les territoires

La guerre du XXI^e siècle, qui a repris notamment à partir de 2014 avec l'annexion de la Crimée, est une guerre qui repose sur un nouveau logiciel qui est celui de la guerre hybride. C'est une guerre où on terrorise, où on désinforme, pour saisir les âmes avant les territoires. La guerre mondiale au XX^e siècle c'était d'abord les territoires et après les âmes : Staline prenait d'abord les territoires et les occupait pour que la propagande communiste fasse son travail. Là, c'est l'inverse. La guerre hybride consiste d'abord à terroriser, à désinformer, pour ensuite attaquer.

La seule façon de lutter contre la désinformation, de lutter contre la terreur c'est de mettre les principes avant les intérêts. Il faut une métaphysique, il faut une vision du monde qui défende la cohérence de ses principes. Churchill, le Général de Gaulle, Schuman, les grands vainqueurs du XX^e siècle sont ceux qui ont mis des principes avant les intérêts. On ne défend pas les intérêts si on ne met pas en premier les principes constitutifs de la nation.

Antoine Arjakovsky

Ne pas laisser l'Arménie à la merci des empires qui l'entourent

Le peuple arménien a été victime du premier génocide du XX^e siècle qui est resté impuni, et n'a pu échapper à l'épuration ethnique du Haut Karabakh qui est qualifié de première épuration ethnique du XXI^e siècle. On est passé de 150000 Arméniens qui y vivaient jusqu'en 2020 à 11 aujourd'hui (chiffres du CICR).

Aujourd'hui, l'Arménie dans sa région est une anomalie démocratique, une anomalie civilisationnelle parmi les régimes autoritaires qui l'entourent. Elle est seule, elle est fragile. Cet isolement, cette fragilité cet enclavement sont la conséquence directe du crime de 1915 et de son impunité. La question qui se pose c'est, est-ce qu'on peut échapper à cette fatalité ? Est-ce que cette nation, cette civilisation plusieurs fois millénaire est condamnée à disparaître ?

L'Arménie est un pays qui est viscéralement attaché à la France. Il y a très peu de pays au monde qui sont aussi francophiles. Le dernier symbole est l'entrée au Panthéon de Missak Manouchian. Et je pense que c'est notre intérêt de rester fidèles à nos principes.

Au nom d'une responsabilité universelle on ne peut pas laisser disparaître un peuple qui a déjà été victime d'un génocide. C'est une responsabilité universelle car le génocide est un crime contre l'humanité. C'est l'engagement formel de tous les États membres qui ont signé la Convention des Nations Unies pour la prévention et la répression du crime de génocide.

A part les principes c'est aussi d'intérêt de la France et de l'Europe de préserver cette dernière frontière avant les régimes autocratiques. Si on arrive à avoir un soutien un sursaut du monde libre, du monde démocratique, l'Arménie a toutes ses chances pour durer comme un État démocratique souverain, profondément attaché à la démocratie, ce qui est rare dans la région. Si on n'a pas son soutien, si on est laissé à la merci des empires qui nous entourent alors l'anticipation serait une sentence.

S.E. Madame Hasmik TOLMAJIAN

Les matières premières, encéphalogramme de la planète

Les matières premières ont toujours été au cœur de la géopolitique, depuis l'antiquité à nos jours. Une des raisons est « la malédiction des matières premières » avec, à l'exception de la Norvège et de quelques pays, dont notamment les Etats-Unis, une corruption, une instabilité politique intérieure, une instabilité géopolitique extérieure quasi systématique des pays producteurs de matières premières et d'énergie. Une autre raison est leur répartition inégale sur la planète avec des zones de production différentes des zones de consommation.

Il y a pour moi un métal qui sera la grande matière première du XXI^e siècle, c'est le cuivre. Il est nécessaire à la transition énergétique, insubstituable, et représente le problème majeur de cette transition dans les 30 années à venir. Toutes les projections de demande mondiale de cuivre ne cessent d'augmenter, alors que la production stagne parce qu'il n'y a plus de grands projets miniers qui sont des investissements de 5 à 10 milliards de dollars souvent dans des zones difficiles. La récupération est un gisement, mais insuffisant, et la géopolitique fortement présente parmi les producteurs de cuivre qui sont, la RDC, la Zambie, le Chili, le Pérou. Les marchés des matières premières sont la partie émergée de toutes les tensions géopolitiques et géoéconomiques de la planète. On lit très bien l'encéphalogramme de la planète sur le prix du pétrole, les prix du gaz, le prix du cuivre et plus anecdotiquement celui du cacao.

Philippe Chalmin

Transition énergétique : changer le paradigme européen

Qu'est-ce que la souveraineté ? C'est les caractéristiques qu'on souhaite à un Etat pour qu'il ne soit soumis à aucun autre Etat. À mon avis la véritable souveraineté pour un pays dans tous les domaines et en particulier l'énergie n'existe quasiment pas et elle n'est en tout cas pas accessible à l'Europe. Le seul pays qui pourrait imaginer atteindre cette souveraineté c'est sans doute les États-Unis grâce à ses matières premières et sa puissance illustrée par un budget de la défense qui représente la moitié des dépenses mondiales.

Néanmoins il y a des politiques à prendre pour arriver à limiter les conséquences du fait qu'on n'a pas de souveraineté totale et qu'on ne

l'aura jamais. Parmi les mesures pour limiter notre dépendance, il faut changer la vision et les priorités de la politique de transition énergétique de l'Europe et de la France. Toutes les opinions publiques s'interrogent sur comment concilier croissance économique, pouvoir d'achat et transition énergétique. La Chine a clairement une politique de l'offre et domine des secteurs qui servent à la transition énergétique : panneaux solaires, batteries et éoliennes.

Les Etats-Unis ont une politique axée prioritairement sur l'encouragement de l'offre avec des subventions massives aux producteurs de produits sensibles sur leur sol (IRA). Face à ça, l'Europe agit très largement pour décourager la demande de produits polluants. (...).

Il faut aussi qu'on ait des mesures offensives dans l'offre, avec un leadership dans des secteurs où les coûts d'entrée sont énormes et où « the winner takes all ». On sait le faire dans l'aéronautique par exemple ; il y a des secteurs avec des nouvelles technologies à trouver et la France n'est pas en reste en nombre de brevets. Enfin il y a un secteur où nous sommes compétents où on avait le leadership et où on l'a perdu : c'est le nucléaire. Cette énergie redevient acceptable aux yeux de l'Europe, il y a des objectifs de développement, nous avons des compétences et notre histoire montre que nous avons su le faire.

Pierre Gadonneix

Énergie : s'inspirer des leçons des chocs pétroliers

Par **Philippe Chalmin, Jean-Christophe Fromantin, Pierre Gadonneix.**

Article publié dans Les Echos le 13 mai 2024

Après des siècles d'autosuffisance, quand le vent, l'eau puis le charbon, participaient du mix énergétique nécessaire au développement, l'ère du progrès, puis celle de la croissance accélérée, nous ont projeté dans un monde d'interdépendance. Le premier choc pétrolier de 1973 a sonné l'alerte. D'autres se sont succédé. La France, dans le contexte de l'époque, a pertinemment créé les conditions de sa sécurité énergétique, en s'intégrant dans les processus de forage et de raffinage, en lançant une ambitieuse filière nucléaire et en diversifiant ses sources d'approvisionnement en gaz.

Cet équilibre mériterait d'inspirer notre perspective de transition énergétique. Car les enjeux sont critiques ; tant en ce qui concerne les besoins d'énergie que ceux, non moins stratégiques, de métaux rares. La pérennité de notre compétitivité, et par conséquent, celle de notre modèle social est à ce prix. Trois enseignements sont à retenir de la réponse au choc des années 70 qui pourraient orienter notre stratégie dans la compétition qui se joue entre les grandes puissances mondiales : une meilleure anticipation des besoins et plus de cohérence ; la bonne échelle pour aborder ces enjeux ; et la recherche d'un compromis à l'intersection du pouvoir d'achat, de la croissance et de la transition énergétique.

Le cas emblématique des véhicules électriques

les véhicules thermiques au plus tard en 2030 ; notre dépendance aux batteries chinoises ; l'instabilité des approvisionnements en lithium

et cobalt ; et les tensions sur le cuivre – nécessaire à la circulation de l'électricité – dont il faut plusieurs dizaines de kilos par véhicules ; il est clair que le processus est loin d'offrir les garanties d'une approche linéaire et d'une saine concurrence. Ce sont d'ailleurs les mêmes incohérences qui risquent d'entraver nos ambitions sur l'IA, entre la difficile maîtrise des approvisionnements en étain et nos difficultés à mobiliser les financements nécessaires.

L'Europe est embourbée dans une série de contradictions qui freinent l'élan d'une transition énergétique commune

commune : les tensions nées des différences de doctrine franco-allemande sur le nucléaire ; nos dépendances envers des pays dont on découvre tardivement la fiabilité ; la décorrélation entre des échéances environnementales européennes (Green deal) favorables à la demande et des politiques énergétiques nationales en peine sur les politiques d'offre ; et un système de décision commune pour le moins erratique et aléatoire. Comme si nous avions oublié que la sécurité à laquelle nous aspirons appelle aussi une puissance à l'échelle des rapports de force en germe.

Le troisième enjeu relève d'un équilibre entre la croissance, le pouvoir d'achat et la transition énergétique. Ce réglage, à la fois subtil et complexe, est éminemment politique. Il appelle deux postulats essentiels : Que nous acceptions le principe que la croissance est nécessaire au financement de la transition énergétique, et qu'à cette aune, la prospérité de notre modèle économique, celui de notre modèle social, et par voie de conséquence notre pouvoir d'achat seront assurés. Que nous abordions la transition énergétique à partir d'un principe de stabilité plutôt qu'à celui d'une illusion de souveraineté. Il n'est pas aujourd'hui raisonnable d'imaginer

Un deuxième sujet relève des échelles par lesquelles aborder ces enjeux. Nos compétiteurs, les USA ou la Chine, travaillent sur des politiques de l'offre à des échelles compatibles avec les capitaux et les investissements qu'ouvrent ces enjeux. Or l'Europe est embourbée dans une série de contradictions qui freinent l'élan d'une transition énergétique

une indépendance énergétique dans l'état des besoins et des enjeux : L'intermittence des énergies renouvelables, la dispersion de métaux rares, et l'entrelacs des chaînes de valeurs nécessaires à la production énergétique doivent nous amener vers un principe de réalité. L'équilibre auquel nous aspirons, pour un maximum de stabilité, est à chercher dans la même logique que celle des années 70 : celle des compétences, de l'innovation, du nucléaire, du stockage et de la diversification de nos partenaires.

Rien n'est perdu, pour accéder à une stabilité dynamique en matière d'énergie. Mais nous n'y arriverons, ni en cédant aux récits des idéologues, ni en pensant qu'une main invisible résoudra le problème. Enfin, soyons conscients que l'énergie n'est qu'un moyen et non une fin, au service d'autres causes, comme celle de l'alimentation mondiale, qui méritent que nous nous engagions plus résolument, plus rapidement ...

La vulnérabilité des démocraties n'est pas une fatalité...

Jean-Christophe Fromantin, Délégué général d'Anticipations, Chercheur-associé Chaire ETI, IAE Sorbonne.

Texte rédigé dans le cadre d'un débat à l'Université catholique de Lyon (UCLy)

Face à la montée des populismes et à une défiance croissante vis-à-vis des institutions démocratiques, la question se pose de plus en plus sur la fragilité des systèmes politiques. Quelques pistes méritent d'être explorées pour comprendre ce phénomène et anticiper des perspectives de restauration d'une démocratie authentique :

Une première analyse des stimuli de ce glissement porte sur l'hyperpersonnalisation de masse, d'aucuns appellent « l'atomisation de l'individu » qui progressivement nous entraîne vers un isolement et nous prive d'un récit commun. Ce phénomène, largement attribué aux réseaux sociaux et à l'appauvrissement d'une socialité réelle, est accentué par les biais cognitifs et culturels qui caractérisent le fonctionnement optimisé des algorithmes. On parle dorénavant d'une « anthropologie du chacun pour soi » qui nourrit des modèles économiques très performants basés sur l'hyperpersonnalisation des offres. Dans ses travaux, la Chaire Vulnérabilité(s) de l'UCLy, alerte sur « des cycles économiques qui ne sont plus l'expression d'un dysfonctionnement ayant pour origine des erreurs d'anticipation, mais l'optimisation d'un comportement optimal » (Michaël Assous, Vulnérabilité(s), 2023). En optimisant les modèles, tout en écartant la notion essentielle de vulnérabilité des constructions socio-économiques, on aboutit nécessairement à un isolement de chaque individu.

Une deuxième cause, qui procède de la première, porte sur une forme d'ambiguïté entre la notion de « se loger » et celle « d'habiter ». Un enjeu que le philosophe Bruno Latour (Où atterrir ? 2017) avait relevé en appelant notre attention sur le temps « géo-social » du XXI^{ème} siècle. Ces deux notions sont très différentes : l'une est fonctionnaliste, tandis que l'autre postule d'une culture, d'un territoire et par conséquent d'une armature de liens sociaux autour d'un héritage et d'une perspective partagés. La métropolisation qui participe de l'approche fonctionnaliste, hors-sol, voire

performative du logement est une première cause de cette dangereuse confusion. Elle génère une standardisation croissante, au détriment de l'esprit « village » dont la métaphore est très souvent convoquée pour illustrer le cadre de vie préféré des individus. Cette approche questionne les échelles géographiques vers lesquelles nous devons construire les politiques d'aménagement du territoire, vers plus de proximité, d'altérité et de sens démocratique.

Une troisième voie d'analyse pour comprendre l'affaiblissement des systèmes démocratiques, porte selon moi, sur ce que la philosophe Simone Weil dénonçait dans sa « Note sur la suppression générale des partis politiques » (Écrits de Londres, 1940) en postulant d'une incompatibilité structurelle entre la démocratie et les partis politiques. Elle alertait sur le fonctionnement des partis qui prospèrent sur les passions collectives : « Quand il y a passion collective dans un pays, il y a probabilité pour que n'importe quelle volonté particulière soit plus proche de la justice et de la raison que la volonté générale, ou plutôt de ce qui en constitue la caricature » ; et par conséquent que s'installe une confusion entre la fin et les moyens. La passion collective devient un moyen, au service d'un autre moyen, qu'est le pouvoir. La notion de bien disparaît du spectre collectif et par conséquent du débat démocratique. Or, les partis politiques se battent d'abord pour assurer leur propre existence, pointait la philosophe. Son analyse est particulièrement intéressante dans la période contemporaine dont la multiplicité des crises alimente à foison les passions collectives. Alors même que ces crises devraient être le socle d'une réflexion nouvelle sur le bien et sur les visions politiques qui en découlent.

Ces pistes, et bien d'autres, participent d'une mise en tension du périmètre d'exercice de la démocratie par rapport à celui du monde. La restauration d'une démocratie authentique, enracinée, en mesure de poser les technologies comme un moyen plutôt qu'une fin, est consubstantielle des territoires de projet. Deux principes guident cette territorialisation politique : celui de permettre à chacun d'imaginer un cadre de vie au sein duquel il puisse projeter et partager son idéal de vie ; celui par lequel nos échelles d'organisation de la vie collective laissent chaque individu en capacité d'y exercer son utilité, et par conséquent sa part de contribution à la démocratie.

ANTICIPATIONS

Informations & Inscriptions

Notre histoire, notre organisation

Initié par Jean-Christophe Fromantin, le programme ANTICIPATIONS est une émanation des travaux de prospective menés avec les décideurs de grandes entreprises et du secteur public lors la candidature de la France pour une Exposition universelle. Les nombreuses rencontres, des centaines d'heures de travail à leurs côtés ont révélé deux observations :

- La diversité, la complexité croissante et l'enchevêtrement des paramètres influant le cours des affaires ;
- La difficulté pour les décideurs privés et publics de voir ce qui se passe autour d'eux, au-delà de leur propre univers. Or, c'est justement de ces autres univers que les opportunités et les menaces arrivent...

Le programme ANTICIPATIONS s'est construit avec l'ambition d'élargir le champ de vision des décideurs par des savoirs et des modes de pensées différents de ceux auxquels ils sont habituellement confrontés afin de leur permettre d'appréhender des horizons nouveaux, au-delà des extrapolations qui sous-tendent les exercices habituels de prospective.

Le comité d'orientation

Soucieux d'apporter au programme des points de vue et des expériences divers, un comité d'orientation composé de 16 personnalités participe à l'organisation du programme.

Un parrain accompagne chaque promotion. Après **Sébastien BAZIN** en 2022, **Nicolas LERNER**, directeur général de la sécurité extérieure (DGSE) en 2023, et **Mercedes ERRA**, fondatrice et présidente de BETC, première agence française de publicité, et présidente exécutive de Havas Worldwide en 2024.

Jean-Christophe FROMANTIN, président du comité d'orientation ; Sébastien BAZIN, CEO du Groupe Accor ; Christophe AULNETTE, senior advisor, Apax Partners ; Nicolas BOUZOU, économiste ; Matthieu COURTECUISE, CEO Sia Partners ; Bruno DAVID, naturaliste et paléontologue ; Jean-Charles DECAUX, directeur général de JCDecaux ; Bernard GAINNIER, fondateur de Biomanity ; Manuelle GAUTRAND, architecte ; Félicité HERZOG, directrice de la stratégie et de l'innovation de Vivendi ; Philippe HOUZE, président du directoire des Galeries Lafayette ; Eric LABAYE, président du comité de surveillance des investissements d'avenir ; Nicolas LERNER, directeur général de la sécurité extérieure ; Cécile MAISONNEUVE, senior fellow, Institut Montaigne ; Jean-Paul MAZOYER, directeur général adjoint de Crédit Agricole S.A ; Philippe WHAL, président-directeur général du Groupe La Poste.



Autant les gens sont prêts à consommer mieux, différemment, et même dans certains cas, moins, autant ils ne veulent pas d'un monde sans rêves, sans désir, où leur potentiel d'épanouissement serait restreint. Lorsqu'une nouvelle génération arrive au monde, elle a besoin de positivité, de pouvoir se dire que l'aventure n'est pas finie avant d'avoir commencé.

Là où il y a contradiction, tension, il y a matière, me semble-t-il, à nourrir une réflexion profonde et utile pour le futur.

Mercedes ERRA

Présidente et fondatrice de BETC groupe
Marraine de la promotion 2023



Accepter d'être déconcerté aujourd'hui pour ne pas être surpris demain. La recherche de signaux annonciateurs de changements majeurs dans des champs aussi variés que la géostratégie, l'innovation technologique ou encore la vie sociale constitue souvent une tâche exaltante mais aussi parfois - reconnaissons-le - déconcertante, lorsqu'elle remet en cause nos habitudes, nos certitudes et nous place face à nos propres limites. La démarche engagée par « Anticipations » est particulièrement opportune : le dialogue, la confrontation des expériences et le partage des points de vue constituent des voies fertiles pour « prendre les devants ».

Nicolas Lerner

Directeur général de la sécurité extérieure
Parrain de la promotion 2023



Une plongée dans le temps large. Anticiper, cela veut dire oser prendre des risques mais aussi faire germer des idées, proposer aux autres de construire le monde de demain, celui qui intégrera de nouvelles dimensions et donc faire évoluer les mentalités en conséquence. Favoriser l'esprit d'anticipation c'est favoriser un autre regard, c'est s'autoriser, et encourager les autres à penser différemment.

Sébastien BAZIN

Président directeur général du groupe Accor
Parrain de la promotion 2022

Présentation

ANTICIPATIONS est un programme d'immersion, à l'adresse de cadres confirmés, de décideurs d'entreprises privées ou du secteur public avec pour objectif d'appréhender les transformations de notre société et éclairer les prises de décision. Il est construit avec l'ambition de capter les signaux faibles issus de différents univers, croiser les analyses pour mieux comprendre les tendances, élargir sa vision du monde, anticiper les conséquences des changements possibles.

Animé en partenariat avec Sia Partners et le Collège des Bernardins, le programme repose sur une démarche pluridisciplinaire originale orientée sur l'impact des technologies et des innovations dans trois domaines majeurs :

- 1 - L'évolution des comportements et projets de vie
- 2 - La transformation des modèles économiques
- 3 - La nouvelle géographie économique mondiale

Des intervenants extérieurs experts ou grands témoins issus d'univers très différents (scientifique, artistique, littéraire ou diplomatique), viennent partager leurs analyses au cours d'échanges directs qui élargissent les champs de réflexion.

Sia Partners enrichit ces interventions de données complémentaires et structure des travaux d'analyse et de créativité avec des moyens techniques et logistiques innovants. Ces méthodes ont pour objectif d'aller au-delà des contenus des conférences et d'amener chaque participant à définir l'approche prospective propre à son domaine.



Séance de conclusion Anticipations 2023 au Collège des Bernardins – Juin 2023

« C'est une plongée dans le temps large (...) un moment où chacun peut penser dans toutes les directions. »

Sébastien Bazin, PDG du groupe Accor, parrain de la promotion 2022

Les trois points forts du programme

• La diversité, au-delà du monde de l'entreprise

La diversité des participants, des intervenants, des sujets d'exploration permet d'avoir des éclairages extrêmement variés et de nourrir la vision de chacun. Cette diversité est un des socles du programme. Quelques participants aux profils ou parcours originaux (philosophe, ONG ou acteurs de la culture), sont invités à participer au programme pour élargir les champs de réflexions, grâce à l'originalité de leurs regards, des modes de pensées, ou de leurs expériences.

• La richesse du groupe et des échanges

Le programme s'articule autour de moments d'échanges avec les intervenants et entre participants, en petits groupes. Ces moments offrent à chacun l'opportunité de confronter ses opinions, analyses et expériences à celles de personnalités expertes et des autres participants. Ces échanges sont un terreau fertile pour des idées nouvelles et se densifient au fil des douze sessions et du réseau qui se crée.

• Une méthodologie mêlant des temps "d'errance" et de construction, pour aller au-delà des contenus des conférences

Ces séquences s'articulent pour permettre à chacun d'enrichir et construire ses propres scénarios d'anticipation.

« La confrontation de points de vue tant du côté des participants que des intervenants, le climat de confiance qui permet à chacun de s'exprimer relativement librement, et le contexte de « bulles » hors du temps professionnel dédiées à l'échange et à l'exploration intellectuelle, créent les conditions d'une expérience très riche et rafraîchissante. »

Un participant Anticipations 2023

Parmi les intervenants...

Bernard Attali, Sébastien Bazin, Bertrand Besancenot, Pr Christian de Boissieu, Thierry Bolloré, Nicolas Bouzou, Pr. Philippe Chalmin, Jean-Bruno David, Charles Decaux, Renaud Donnedieu de Vabres, Mercedes Erra, Julia de Funès, Pierre Gadonneix, Éric Labaye, Jean-David Levitte, Gilles de Margerie, Pr. Carlos Moreno, Jérôme Nanty, Kako Nubupko, Pr. Grégory Quenet, Mgr Matthieu Rougé, Geoffroy Roux de Bézieux, Jean-Dominique Senard, Pr. Claudia Senik, S.E. Hasmik Tolmajian, Jean Viard, ...

Plus d'informations et des extraits sur www.anticipations.org

Pour qui ?

Anticipations s'adresse à des cadres confirmés, impliqués dans les stratégies futures de l'entreprise ou devant faire face à des ruptures, à des crises ou à des instabilités dans leur environnement.

Le programme permet d'explorer des domaines nouveaux, participant d'une politique générale d'entreprise.

Ces explorations, associées à l'éclectisme des participants et des intervenants, permettent une grande ouverture sur l'extérieur et sont des opportunités pour améliorer les performances managériales et la capacité à occuper des fonctions de direction générale.

L'organisation du programme

Le programme comprend 10 journées :

- Une journée de présentation et d'initialisation,
- Trois ateliers de deux jours chacun consacrés aux thèmes structurants : l'évolution des comportements et projets de vie, la transformation des modèles économiques et la nouvelle géographie économique mondiale.
- Deux journées de synthèse et de conclusion.

L'ensemble, complété d'une journée et d'une soirée, est étalé sur un semestre entre janvier et juin 2025.*

Les ateliers alternent des présentations de grands témoins ou d'experts avec des temps de débat, d'échanges et des travaux de groupe pour isoler des signaux faibles qui permettent de définir des axes discriminants dans un exercice de prospective. Un atelier de synthèse vise à construire des scénarios d'anticipations en s'appuyant sur les tendances identifiées et sélectionnées par les participants. Fort de ces travaux, chaque participant est en capacité de mettre en perspective ses propres projet.

Une publication de quelques tendances identifiées permet de garder une mémoire les réflexions et les hypothèses proposées.

Le programme se tient à Paris ou proche banlieue. Il se déroule en français avec la possibilité d'avoir des intervenants anglophones.

*Dates prévisionnelles du cycle 2025 (susceptibles de modification) : 30, 31 janvier et 1^{er} février, 7 et 8 mars, 3 et 4 avril, 4 et 5 juin. Une date supplémentaire complétera le cycle. Le programme inclut deux samedis.

Quelques thèmes abordés dans le programme

1 - L'évolution des comportements et projets de vie

- L'enjeu environnemental : est-il synonyme de frugalité, de recul ou de discernement.
- Quelles conséquences les menaces provoquées par le changement climatique ont sur nos modes de vie et de consommation, sur nos capacités d'épanouissement ?
- La recherche de sens, les nouvelles aspirations de vie ainsi que leurs influences et impacts sur la société.
- Les besoins de réenracinement, de retrouver des échelles humaines et les conséquences sur les modèles sociaux, sur nos organisations politiques, économiques, géographiques.
- Face aux évolutions technologiques, sommes-nous en train de devenir des êtres augmentés ou des êtres diminués ? Quels impacts anticiper ?

2 - La transformation des modèles économiques ; les modèles socio-économiques à l'épreuve des innovations technologiques

- Aller où et comment ? Prospective sur les lieux de vie des années à venir et les mobilités.
- Les nouveaux modèles économiques reflète de nouvelles valeurs : humaine, patrimoniale, écologique, culturelle ?
- L'économie s'inscrit-elle durablement dans un nouveau contexte sociétal ? Selon quels modèles ? Quels impacts pour les organisations actuelles ?
- Crypto-(monnaies), révolution ou désillusion ?
- Les nouvelles économies de proximité.

3 - La nouvelle géographie économique mondiale

- Dans le contexte des bouleversements actuels, les nouveaux actes de la mondialisation basés sur les valeurs partagées et la coopération et leurs conséquences.
- Les nouveaux Empires.
- La nouvelle géopolitique liée aux matières premières et en particulier à l'accès aux métaux rares.
- Cybercriminalité et opérations de manipulation ; l'émergence des puissances technologiques supranationales.

Les modalités d'inscription

- **Le dossier d'inscription comprend un CV et un écrit** où chaque candidat exprime ses motivations et les problématiques d'anticipation et d'avenir telles qu'il les perçoit.

*Il est à adresser à Mireille Bertrand : mbertrand@anticipations.org
Les organisateurs valideront l'inscription après étude du dossier avec le Comité d'orientation.*

- **Le coût est de 15 000 euros net incluant les déjeuners.** Ce coût est modulable selon les typologies de participant (fondations ou associations, entreprises, administrations publiques, recherche et enseignement). Le Comité d'orientation a la possibilité d'inviter quelques participants au titre de leurs parcours atypiques.

- **Pour des informations complémentaires :**

mbertrand@anticipations.org

ou +33 6 23 45 56 10

Anticipations est un prestataire de formation enregistré sous le numéro 11756471575. Cet enregistrement ne vaut pas agrément par l'Etat.

ANTICIPATIONS

Anticipations est un programme original d'immersion sur la prospective. Son objectif est de fournir à des cadres confirmés, des dirigeants d'entreprises ou d'institutions publiques, des outils de décryptage pour adapter leurs réflexions, leurs stratégies et leurs décisions aux évolutions du monde.

Ce fascicule rassemble un aperçu des réflexions, de quelques questionnements issus de la session 2024, illustrés par des verbatims d'intervenants ainsi que des tribunes publiées dans la presse.

Ils nous ont fait confiance : Bechu et associés • BETC • Blue like an orange sustainable capital • Café Joyeux • Cour des Comptes • Département des Yvelines • Etat Major des Armées • France Stratégie • Grand Paris Aménagement • Groupama Immobilier • Groupe Carrefour • Groupe Crédit Agricole • Groupe Galeries Lafayette • Groupe La Poste • Groupe RATP • Groupe Vinci • Hachette Livre • JCDecaux • La Fabrique de la Cité • Lighthouse • Ministère de la Défense • Ministère de l'Intérieur • ONISEP • Open Value • Atelier NDF • Parfums Christian Dior • Paris La Défense • Prologis • Sopic • Suez groupe • Télémaque association • TotalEnergies • UGCC avocats • Up for Humanity • Urban Land Institute • Viginum - Secrétariat général de la Défense nationale • Vivendi • Vol-V • Weiss Technik

EN COLLABORATION AVEC

SIAPARTNERS

BERNARDINS
Institut de Prospective et de Stratégie