



## **Synthèse du cycle 2022**





Dans un monde où tout s'accélère, sommes-nous encore capables - et disponibles - pour s'extraire de notre quotidien et s'intéresser au "temps large" ? Ce temps grâce auquel nous essayons de percevoir la multitude de "signaux faibles" afin de préfigurer les tendances et les métamorphoses en germe. C'est l'exercice inédit que nous avons fait pendant six mois avec 25 cadres-dirigeants et hauts-fonctionnaires qui ont croisé leurs regards, échangé leurs analyses, confronté leurs prévisions et rencontré quelques éclaireurs d'autres horizons ...

De ce "laboratoire" de prospective, nous avons dégagé quelques anticipations qui vont vraisemblablement chambouler nos modes de vie et revisiter l'organisation du travail.

S'il est difficile de restituer plus d'une centaine d'heures de travaux, d'échanges et de controverse, nous avons proposé neuf tendances dont nous pensons qu'elles seront déterminantes et structurelles à court ou moyen terme. Elles naissent pour la plupart d'une convergence de phénomènes, liés aux effets des crises récentes, aux accélérations technologiques, au besoin de ré-enracinement et à l'urgence écologique. La concordance de ces phénomènes participe d'une révolution copernicienne qui bouleversera nos organisations.

Parmi ces tendances, nous avons surligné quelques principes essentiels.

Le premier s'inscrit dans un alignement des valeurs. Là où nous distinguons, vie privée, vie professionnelle, nous assistons à une mise en cohérence des valeurs qui nous animent. Vivre pleinement et authentiquement - travailler, consommer et se détendre - s'accordera dans un mode de vie de plus en plus choisi. Julia de Funès nous rappelait l'importance de cette unicité et les conséquences qu'elle va entraîner sur l'évolution de nos modes de vie. Nous allons "habiter" plutôt que "nous loger", "travailler là où nous voulons vivre", placer le bien-être avant notre réussite ; nous intéresser aux "effets secondaires" de chacune de nos décisions etc.

Des tendances qui s'inscriront dans une forme de décentrement. C'est le deuxième principe. Le sociologue Jean Viard, présent à notre séance de clôture, soulignait que si l'exode rural que nous avons connu au XIXème siècle était contraint, l'exode urbain qui s'amorce sera libérateur. Il donne accès au "logement spatial" plutôt qu'au "logement social", ouvrant à chacun l'opportunité de réaliser son projet de vie. Cette libération va de pair avec une promesse technologique inédite. L'émergence d'expériences parallèles sur le métavers revisite les centralités. Nous pourrions participer à une réunion au siège de notre société en travaillant dans la grange que nous restaurerons au cœur de la Creuse. Nous ne reviendrons pas sur les nouvelles libertés auxquelles les technologies nous permettent d'accéder.

Mais ces technologies ne sont ni neutres, ni gratuites. C'est le troisième principe. Les technologies supposent une grande vigilance et beaucoup de maîtrise, faute de quoi elles nous transformeront,



sans états d'âme, en data monétisables ; elles entraîneront des effets géopolitiques sans précédents eu égard aux consommations de terres rares, nouveau carburant du XXIème siècle ; elles devront rester un moyen plutôt qu'une fin, au risque que nous en perdions le sens et l'intérêt. Jean-Dominique Senard, Président de Renault et défenseur d'un capitalisme responsable a mis en garde sur les emballements et sur l'importance d'une vision humaine et raisonnée de l'innovation.

« Notre planète est stable depuis 15 000 ans, elle se remettra sans difficultés de nos excès, nous rappelait Bruno David, Président du Muséum d'Histoire naturelle. En revanche c'est nous qui sommes menacés si nous ne remettons pas en cause les modes de vie que nous avons adoptés ». Là est sans doute le message clé de cette session. L'accélération du temps pointe l'urgence de l'anticipation.

Merci à tous ceux qui ont participé ou sont intervenus lors de cette expérience ; à Sébastien Bazin, Président du Groupe Accor, qui a donné le Top départ en nous orientant vers l'option du temps large ; à PwC qui a copiloté ce projet avec nous et structuré la méthode ; à Jean-Dominique Senard et Jean Viard qui ont partagé nos analyses ; et au Collège des Bernardins qui a accueilli notre séance conclusive. Rendez-vous en 2023 pour un nouveau cycle d'Anticipations ...

### **Jean-Christophe Fromantin**

Président du Conseil d'orientation  
du programme *Anticipations*  
Maire de Neuilly-sur-Seine

## Les intervenants du cycle ANTICIPATIONS 2022

**Sébastien Bazin**, président-directeur général du groupe Accor

**Cécile Maisonneuve**, senior fellow, Institut Montaigne

**Manuelle Gautrand**, architecte

**Pr Franck Bayle**, psychiatre et professeur à l'Université de Paris

**Mgr Matthieu Rougé**, docteur en théologie, évêque de Nanterre, essayiste

**Bruno David**, président du Muséum national d'Histoire naturelle

**Sandra Weber**, directrice de la stratégie du groupe Galeries Lafayette

**Olivier Ezratty**, consultant, enseignant, auteur

**Natacha Hochet Raab**, managing director de Fred (Groupe LVMH)

**Sébastien Massart**, directeur de la stratégie de Dassault Systèmes

**Michel Authier**, mathématicien, philosophe et sociologue

**Guillaume Leboucher**, fondateur d'Openvalue

**Philippe Chalmin**, professeur d'histoire économique à l'Université Paris-Dauphine, spécialiste des marchés de matières premières

**Nicolas Bouzou**, économiste

**Éric Groven**, président de Sogeprom

**Julia de Funès**, philosophe et auteure

**Augustin Paluel-Marmont**, fondateur de Michel & Augustin

**Gilles de Margerie**, commissaire général de France Stratégie

**Kim Lewin**, influenceuse

**Jean-David Levitte**, ambassadeur de France

**Xu Bo**, ancien diplomate chinois, commissaire de l'Exposition universelle de Shanghai

**Jean-Charles Decaux**, directeur général JCDecaux

**Olivier Bariety**, ancien responsable au sein du Commandement des Opérations spéciales (COS), consultant en intelligence économique.

**Geneviève Féron**, créatrice d'ARESE et enseignante à Centrale Supélec sur les sujets d'économie circulaire et d'écologie industrielle

**Jean Viard**, sociologue

**Jean-Dominique Senard**, président du groupe Renault

*« La seule manière d'anticiper, c'est d'être authentique, c'est d'être humble, c'est de savoir écouter, c'est de savoir entendre ce dont vous n'avez pas envie, c'est de savoir lire ce qui se passe autour de vous. C'est donc l'inverse d'être "bourré de certitudes". La seule manière de se projeter c'est l'authenticité, c'est la sincérité, c'est d'accepter qu'on ne contrôle pas tout, c'est de se remettre en cause. Plus on est bourré de certitudes plus on s'éloigne de la sincérité, plus on est incapable de se projeter. »*

**Sébastien Bazin**

Président-directeur général du groupe Accor  
Parrain de la première promotion Anticipations

# ANTICIPATION #1

---

## Le renouveau des échelles humaines

*. L'angoisse est le premier sentiment exprimé par les patients en psychiatrie. Il est lié à sa difficulté à trouver sa place dans la société, qui génère un fort sentiment d'isolement et de frustration<sup>1</sup>.*

*. Forte croissance en 2021 des prescriptions de traitements antidépresseurs (+ 23 %), anxiolytiques (+ 15 %) et hypnotiques (+26%) à de nouveaux patients<sup>2</sup>.*

*. 12,9% des 15-29 ans sont "NEET" ("neither in employment, education nor in training")<sup>3</sup>.*

*. L'isolement touche toutes les générations. Dans une ville comme Brest, 13% des habitants souffrent d'isolement relationnel<sup>4</sup> (c'est la moyenne nationale).*

De nombreuses innovations répondent aux attentes de qualité de vie, mais ne répondent pas aux aspirations d'idéal de vie. Or, les besoins d'espérer, de croire et de partager sont essentiels à la nature humaine.

**Nous pensons qu'il est urgent de remettre l'individu dans un environnement et des échelles spatio-culturelles susceptibles à la fois de reconnaître son utilité et de renforcer les affinités et les solidarités.** Le renouveau des « échelles humaines » sera une condition indispensable à un meilleur équilibre de la société.

---

<sup>1</sup> Pr Franck Baylé, intervenant Anticipations

<sup>2</sup> [https://www.lemonde.fr/planete/article/2021/05/27/covid-19-la-consommation-d-anxiolytiques-et-d-hypnotiques-s-est-accrue-enfrance-depuis-mars-2020\\_6081710\\_3244.html](https://www.lemonde.fr/planete/article/2021/05/27/covid-19-la-consommation-d-anxiolytiques-et-d-hypnotiques-s-est-accrue-enfrance-depuis-mars-2020_6081710_3244.html)

<sup>3</sup> Source INSEE

<sup>4</sup> <https://www.brest.fr/actus-agenda/actualites/actualites-2561/a-brest-une-enquete-sur-lisolement-devoile-ses-resultats-1607394.html> <sup>7</sup>

*« Je ne pense plus que seule la science peut faire changer les choses. Les échanges avec les personnes font changer les choses. La science montre que quand on développe des comportements altruistes, quand on fait du bien aux autres on fait du bien à soi-même. La difficulté reste la nécessité anthropologique de compétition individuelle, d'amélioration de l'espèce, même si la technologie a tendance à nous rendre beaucoup plus protectifs, beaucoup plus fragiles lorsque nous sommes exposés à des agressions nouvelles – par exemple la pandémie – et s'accompagne d'une peur d'autant plus grande de notre disparition individuelle. C'est ce qui explique en partie le grand désordre des deux dernières années. »*

Pr. Franck Bayle

*« Si on ne met pas chacun dans un territoire où il peut agir, interagir et prouver son utilité on aura sans arrêt des hiatus entre l'ampleur du problème et l'intelligence humaine qui se sentira toujours trop petite pour avoir une contribution à la résolution du problème. »*

Jean-Christophe Fromantin

*« Imaginez une économie qui repose sur une comptabilité du "je peux compter sur toi, tu peux compter sur moi". Je peux compter sur ta valeur humaine à toi...et tu peux compter sur ma valeur humaine...Il n'y a aucun dispositif qui parle de ces valeurs-là. C'est d'autant plus triste que le mot valeur, le mot compter, le mot intérêt, le mot capital avaient, avant d'être accaparés par la dimension financière des choses, un sens humain très profond. (...) Dans le rapport à l'apprentissage, la société a besoin d'apprendre ce qu'est la valeur des hommes et des femmes et on aimerait avoir des technologies qui nous aident à faire ça. »*

Michel Authier

## ANTICIPATION #2

---

### Le sens et la cohérence comme boussole

*. 52% des moins de 35 ans sont prêts à accepter une baisse de salaire de 5% pour travailler dans une entreprise plus responsable sur les plans social et environnemental<sup>5</sup> (c'est seulement 19% chez les plus de 50 ans).*

*. 71% des gens s'ennuient dans leur travail<sup>6</sup>.*

*. 73% des salariés rejettent le flex-office<sup>7</sup> vs 60% des travailleurs plébiscitent le télétravail.*

*« On ne revient pas sur une liberté (...) La distance rend les retrouvailles plus savoureuses. »<sup>8</sup>*

Le regard porté sur l'entreprise change ; elle va davantage s'inscrire comme partie prenante des projets de vie de chaque collaborateur. De fait, **nous choisirons de travailler dans des entreprises dont les valeurs collectives s'alignent avec nos propres valeurs** et l'entreprise devra de plus en plus s'adapter aux modes de vie que nous aurons choisis. Cela confirme la dimension holistique de **l'individu qui cherche moins à segmenter sa vie qu'à la construire dans une forme d'unicité.**

---

<sup>5</sup> ParisWorkplace, baromètre 2021 Ifop - SFL

<sup>6</sup> [https://www.economieetsociete.com/71-des-Francais-s-ennuient-au-travail\\_a3256.html](https://www.economieetsociete.com/71-des-Francais-s-ennuient-au-travail_a3256.html)

<sup>7</sup> [https://www.bfmtv.com/economie/emploi/retour-en-entreprise-les-salaries-francais-veulent-des-bureaux-individuels-et-rejettent-le-flexoffice\\_AV-202106260028.html](https://www.bfmtv.com/economie/emploi/retour-en-entreprise-les-salaries-francais-veulent-des-bureaux-individuels-et-rejettent-le-flexoffice_AV-202106260028.html)

<sup>8</sup> Julia de Funès, intervenante Anticipations

*« Si hier l'entreprise pouvait être une finalité en tant que telle, - on était fier d'appartenir à une entreprise et cette fierté justifiait la carrière - aujourd'hui elle est un moyen. Elle ne retrouve du sens, qu'en concédant n'être qu'un moyen au service d'une plus grande cause qu'elle-même. Aujourd'hui les entreprises attractives sont celles qui ont une raison d'être très forte. Pourquoi ? Parce que l'individu se sent réhaussé, augmenté par l'impact qu'il pense avoir, son rôle et son utilité au service d'une plus grande cause (...).*

*Une des raisons de la crise de sens est l'énorme technicisation des métiers. Plus les métiers se technicisent, plus ils se « dé-finalisent ». On a besoin de finalité. Il y a un besoin et une appétence pour l'utilité, la finalité concrète des métiers. Et ceci explique pourquoi des gens quittent tout pour aller soit vers un métier manuel, soit vers un métier relationnel. »*

Julia de Funes

*« Je vois l'entreprise comme un média pour promouvoir des idéaux auxquels on croit. »*

Augustin Paluel-Marmont

*« La recherche de sens n'a jamais été aussi vive. Il me semble que l'entreprise a un rôle à jouer. L'entreprise, de mon point de vue, est devenue une institution politique au sens noble du terme en ce sens qu'elle comprend qu'elle n'est pas là pour son propre geste uniquement – faire le plus de profit le plus vite possible- mais qu'elle est là pour s'occuper de l'ensemble de ses parties prenantes. Dans la crise de crédibilité des institutions aujourd'hui - politiques, religieuses, étatiques - l'entreprise peut être un début de réponse parce qu'elle touche à la vie quotidienne, et que quand cette vie quotidienne est vécue avec une intensité qui va bien, elle peut répondre à ces formes d'angoisse. »*

Jean-Dominique Senard

## ANTICIPATION #3

---

### Les nouvelles valeurs de la consommation

- . *Le groupe chinois Shein vaut 100 milliards de dollars et pousse 600000 références nouvelles de mode chaque mois.*
- . *Il faut 8000 litres d'eau pour façonner et délayer un seul jean<sup>9</sup>.*
- . *La consommation de deuxième main représentera 30% du commerce de la mode en 2030 et devrait dépasser la « fast fashion » dans 10 ans<sup>10</sup>.*
- . *Alipay vaut 500 milliards de \$ et devient un acteur financier majeur.*

Le rythme de consommation des dernières décennies aboutit à une impasse. **Des modèles vertueux et des cycles de circuits courts émergent en réaction à l'hyperconsommation** ; ils s'inscrivent dans de nouveaux récits qui font sens pour le consommateur (attente de 90% de la génération Z).

Nous anticipons une évolution de la consommation qui va s'incarner dans des valeurs nouvelles. **L'héritage, l'expérience, la solidarité ou le lien avec la nature deviendront des valeurs consubstantielles de l'intérêt suscité par les produits** (conformément au principe d'unicité évoqué dans l'Anticipation #2).

---

<sup>9</sup> Source ADEME

<sup>10</sup> <https://www.lecho.be/entreprises/produits-de-consommation/l-e-commerce-textile-de-seconde-main-devrait-doubler-de-taille-d-ici2025/10352312.html>



*« Avoir « mieux » plutôt que « plus ». Est ce qu'on peut à la fois affirmer sa puissance (avoir plus) et avoir/faire mieux, à titre individuel et collectif ? Je prendrai l'exemple des stations de ski qui ont limité leurs investissements par rapport à celles qui font toujours plus (plus de remontées, plus de canons...). Elles ont l'impression d'avoir un temps de retard, mais sur le long terme, elles seront gagnantes car c'est ce que le consommateur cherchera demain. Savoir s'autolimiter dans la croissance, car les modèles de demain seront beaucoup plus à taille humaine. »*

Augustin Paluel-Marmont

*« La technologie est essentielle pour nous aider à résoudre une partie du sujet. Par exemple, l'économie circulaire nécessite une technologie très poussée. On crée à Flins une des plus grosses usines d'économie circulaire d'Europe. On fait revivre Flins qui devait fermer. Les équipes ont trouvé une façon de faire. On a retourné l'équation, sauvé 3000 emplois et on est en train de faire de Flins une usine d'une modernité incroyable dans laquelle on remet les véhicules anciens à neuf, dans laquelle on prend des batteries auxquelles on donne une deuxième ou troisième vie, dont on extrait les métaux pour les remettre dans le circuit, une usine où on fait de l'hydrogène propre... »*

Jean-Dominique Senard

*« Le réchauffement climatique nous oblige à penser une communauté de destin.*

*A l'échelle des entreprises qu'on accompagne, on a des systèmes de coopération, très sophistiqués : économie circulaire, écologie industrielle, outils de partage de la valeur... Ce n'est pas croire pour croire, c'est questionner la croissance pour finalement se dire quel est le meilleur indicateur pour moi, pour me sentir utile, eu égard à ma proposition de valeur et aux limites planétaires. »*

Geneviève Féron

## ANTICIPATION #4

---

### Un nouveau cycle de destruction créatrice

- . *Un iPhone en 2022 est 150 000 fois plus puissant que la salle d'informatique d'IBM en 1972.*
- . *85% des emplois de 2030 n'existent pas encore<sup>11</sup>.*
- . *L'IA pèsera 90 milliards dans les activités en 2025 vs 7 milliards en 2020<sup>12</sup>.*
- . *L'IA « explicable » développée par Nukkai bat pour la première fois un champion de bridge*
- . *Le développement de la RPA (Robotic Process Automation) – ou robot administratif - accélère dans les domaines de l'industrie, de la finance et de la distribution.*

**Le cycle de maturation d'une recherche jusqu'à sa diffusion de masse est d'environ 25 ans**, modulo les aléas psychologiques, physiologiques ou sociologiques qui tempèrent sa vitesse d'absorption et sont difficiles à anticiper. Ce cycle s'accélère par des effets de convergence que combinent l'intelligence artificielle et le Web3 ; mais aussi par l'agenda plus ou moins contraint de la décarbonation.

La faculté d'adaptation des entreprises et des administrations publiques va être mise à rude épreuve. **Nous anticipons un besoin urgent de « reskilling » des ressources humaines pour passer ce cap. La formation va connaître une révolution copernicienne.**

---

<sup>11</sup> Pôle emploi

<sup>12</sup> <https://fr.statista.com/infographie/13385/lintelligence-artificielle-un-marche-qui-vaut-des-milliards/>

*« Rendre le modèle de croissance compatible avec une certaine sobriété et avec la diminution des émissions de carbone, passe par la transformation et par une vision de la croissance qui soit moins quantitative et plus qualitative. Par exemple, l'économie circulaire pour allonger la durée de vie d'un smart phone, c'est de la croissance. On transforme de la croissance industrielle intensive en une croissance qualitative, avec une composante de service plus importante. C'est de la destruction créatrice. La lutte contre l'obsolescence programmée idem : ça génère de la croissance dans le secteur de la réparation qui est secteur ancien qui redevient nouveau. »*

Nicolas Bouzou

*« La post-croissance, c'est croître dans un espace écologiquement sûr et socialement juste (...). On ne renonce pas à croître mais on s'occupe des limites pour assurer notre sécurité. Se fixer des limites n'est pas punitif ou coercitif, c'est au contraire une formidable force. Fixer des limites c'est avoir des forces de soutènement, savoir jusqu'où on peut aller dans cet espace. On peut investir de nouveaux territoires de croissance, à condition de les investir différemment et de faire croître ce qui va permettre aux communs de subsister - l'éducation, la santé, le logement..., tout ce qui permet à tous d'être hospitaliers envers les autres dans une planète habitable-. Ça ne veut absolument pas dire de renoncer au progrès technologique ; c'est rediriger le progrès dans le sens de la post-croissance, dans le sens des limites planétaires, ce qui est différent d'imaginer le progrès comme un affranchissement des limites planétaires. »*

Geneviève Féron

## ANTICIPATION #5

---

### Real Life/ Meta Life, l'émergence de multiples expériences

. Microsoft rachète LinkedIn (qui agrège 800 millions de comptes) et Minecraft (qui fédère plus de 141 millions de joueurs uniques par mois<sup>13</sup>).

. Lego se lance dans le métavers.

. Carrefour vient d'acheter 38 hectares dans le métavers.

. Le nombre d'utilisateurs des jeux Minecraft, Roblox ou Fortnite, est comparable au nombre d'utilisateurs de l'Internet dans les années 2000.

**L'émergence d'un nouvel espace public, miroir facilitateur de nos envies, va revisiter nos interactions économiques, sociales et professionnelles.** Nous vivons dans plusieurs mondes qui s'incarneront dans différentes communautés d'affinités.

Nous projetons l'expansion très rapide de ces mondes virtuels. Ils n'effaceront pas le besoin de contact physique, au contraire ; mais **nos organisations ne réussiront à garder le contact dans la vie réelle qu'à condition d'accélérer les initiatives « phygiales » et expérientielles.** Ils participeront également d'une requalification des territoires à faible densité que ces technologies libèrent des centralités traditionnelles.

---

<sup>13</sup> <https://gamewave.fr/minecraft/minecraft-depasse-les-141-millions-de-joueurs-actifs-mensuels/>

*« Ce qui est intéressant dans la virtualisation du monde, c'est que les systèmes de proximité qui sont en cohabitation, dépassent complètement les dimensions géographiques et les dimensions de distance. Une conversation téléphonique, l'immersif des métavers, se situent dans un espace qui est l'espace de la connaissance. C'est parce que les gens se connaissent qu'ils font naître des connaissances nouvelles, des savoirs nouveaux, qu'ils produisent de l'information. Le jour où on saura ce qu'est l'espace de connaissance d'une classe, d'une entreprise, d'un pays, d'une région, on pourra savoir où on est, où on veut aller, où on peut aller et en quoi on peut aider les voisins ou non... L'IA nous apprendra à lire et à compter. Ce qui va se transformer, c'est la classe, qui sera un moment d'échange et de partage, avec des savoirs fondamentaux. On arrêtera d'embêter les enfants avec ce qu'ils peuvent apprendre par eux même... Là où il y aura un apport fort de la technologie c'est dans apprendre à échouer et à mesurer comment on échoue. »*

Michel Authier

*Les prévisions en matière d'impact et d'adoption des technologies sont souvent erronées et trop optimistes - en 2013, une étude prévoyait dans 10 ans la disparition de 50% des emplois à cause de l'IA-. Les incertitudes scientifiques, économiques, sociétales font que l'échelle de temps est grande. Parmi les éléments sociétaux on peut citer, les accidents de l'histoire (le 11/09 et le début des visio-conférences, le covid et l'accélération des usages...), les crises du coût de l'énergie, les questions environnementales... Plus on va avoir conscience du réchauffement climatique et des besoins de changer la donne, plus on va se poser de questions sur les usages, les transports, les modes de consommation (...) Le sociétal est difficile à prévoir...quid de l'adoption du métavers ? Aux aléas précités, il faut ajouter l'aléa physiologique, quand une nouvelle technologie arrive avec des interfaces utilisateurs peu compatibles avec la biologie humaine.*

*Il y a une pression économique qui fait que si on ne peut passer que 10 à 15 minutes /jour on n'aura pas le même potentiel de génération de valeur que sur les écrans qu'on regarde plusieurs heures par jour.*

Olivier Ezratty

## ANTICIPATION #6

---

### Les effets secondaires et le for intérieur

- . *Ouigo lance des trains à petite vitesse.*
- . *84% des Français veulent vivre dans des villages ou des villes moyennes<sup>14</sup>.*
- . *11 millions d'adeptes du Yoga en 2021 vs 3 millions en 2014<sup>15</sup>.*
- . *60% des salariés plébiscitent le télétravail 2 à 3 jours/semaine<sup>16</sup>.*

Une nouvelle cinétique de la performance, rythmée par la recherche de bien-être, d'authenticité et d'utilité, va progressivement s'imposer dans tous les domaines.

**Nous prévoyons que chaque individu intégrera progressivement dans son questionnement intime les effets secondaires induits par ses actes et sa consommation.** Chacune de ses décisions, personnelles ou professionnelles, sera spontanément pesée à l'aune de ses impacts sur sa santé, son cadre de vie ou sur l'environnement.

---

<sup>14</sup> [https://www.idcite.com/84-des-Francais-prefere-vivre-dans-une-ville-moyenne-plutot-que-dans-une-grande-metropole\\_a50408.html](https://www.idcite.com/84-des-Francais-prefere-vivre-dans-une-ville-moyenne-plutot-que-dans-une-grande-metropole_a50408.html)

<sup>15</sup> <https://www.sudouest.fr/sport/plus-de-10-millions-de-francais-pratiquent-le-yoga-3622218.php>

<sup>16</sup> ParisWorkplace baromètre 2021 Ifop - SFL

*« Consommer est d'une certaine façon, un art de vivre, une manière de se positionner par rapport à tout un tas de sujets fondamentaux qu'on voit émerger aujourd'hui. »*

Sandra Weber

*« Nous sommes la première génération à pouvoir regarder dans le rétroviseur et à avoir une vue sur des temps relativement stables, même s'ils n'étaient pas forcément heureux, avec des chocs géopolitiques terribles au XXe siècle. Néanmoins sur l'habitabilité de la Terre, sur l'environnement, on ne se posait pas de questions. On est aussi la première génération à pouvoir considérer l'effondrement de notre civilisation dans une perspective historique. Il y aura autre chose et cet autre chose il faut l'inventer aujourd'hui pour avoir une chance éventuellement d'avoir un récit sur lequel on peut capitaliser, poser un cadre théorique pour agir. »*

Geneviève Féron

*« La question du sens de la croissance économique est-elle d'actualité dans un contexte de crise écologique ? Il me semble important de ne pas penser la question économique, la question écologique en dehors de la croissance fraternelle. »*

Mgr Matthieu Rougé

## ANTICIPATION #7

---

### Habiter plutôt que se loger

*.150 milliards de \$ par an de service écosystémique rendu par les pollinisateurs<sup>17</sup>.*

*. Walt-Disney représentait dans ses films en moyenne 22 espèces animales en 1980 vs 6 aujourd'hui.*

*. Xavier Niel crée l'école « Hectar », campus pour former la prochaine génération d'agriculteurs.*

*. Ce n'est pas tant la planète – stable depuis 15 000 ans – qui est menacée, que nos modes de vie sur la planète.*

**Les effets combinés de la densité (l'attrition de l'espace vital) et de la technologie (l'artificialisation des relations humaines) donnent un sentiment de vie hors-sol.** Habiter va devenir plus important que se loger. **L'intensité va prévaloir sur la densité.** Cela va progressivement remettre en cause les injonctions d'hyperdensité métropolitaine.

*« Nous allons revenir à l'histoire naturelle car nous sommes consubstantiels du vivant »<sup>18</sup>.*

**Nous anticipons une accélération de l'exode urbain pour ne plus être privé d'espace vital, pour renouer avec la nature, mieux vivre et restaurer des convivialités authentiques.**

---

<sup>17</sup>Bruno David, Président du Muséum d'Histoire Naturelle, intervenant Anticipations

<sup>18</sup>Bruno David, Président du Muséum d'Histoire Naturelle, intervenant Anticipations



*« On est dans une stabilité de la planète depuis 15000 ans et nos sociétés, nos économies, nos agricultures, nos infrastructures sont basées sur une stabilité. Si on va au-delà d'un certain seuil, si les écosystèmes basculent - ce ne sera pas un basculement général, on ne va pas tous mourir dans 20 ans ! - ce seront des déstabilisations locales d'écosystèmes qui vont faire place à des situations qui vont marcher moins bien, différemment. Ça va demander des adaptations, provoquer des tensions sociales, internationales...avec une forme d'amnésie jusqu'à ce que ça devienne difficilement vivable. Ne nous approchons pas trop du bord de la falaise, essayons de résoudre le problème avant que les aiguilles tournent trop vite. »*

Bruno David

*« La révolte de nos démocraties c'est le périurbain. C'est ce monde des lotissements qu'on a construits sans aucun cadre politique. Les gens ont acheté des terrains pas chers, à côté d'un rond-point. Ils n'appartiennent pas à un territoire, à une commune. Ils disent : « j'habite à une heure de Paris ». Être à une heure de Paris c'est être un citoyen extérieur. Ce n'est plus un citoyen et c'est pour ça qu'il ne vote pas ».*

Jean Viard

*Il nous faut retrouver une nouvelle manière d'habiter la Terre, revenir à l'essence de ce qui nous fédère. La nature nous fédère. Il faut réapprendre à la connaître, la dessiner, l'étudier ; retrouver aussi la géographie, la géologie ; comprendre la région. Retrouver la nature en ville, ce n'est pas construire une forêt au milieu. C'est reprendre attache avec ce qu'il y a sous nos pieds, la topographie, la géologie. Quand on aura retrouvé ces disciplines qu'on a ignorées, on saura dessiner nos villes d'une manière respectueuse, poser nos densifications, nos flux, nos mobilités d'une manière bien plus fine, bien plus intelligente. Retrouver le lien avec la nature, c'est faire en sorte qu'elle ne soit pas un décor pour l'Homme. Quand l'Homme arrive dans une nature qui l'a précédé, ça change l'ordre hiérarchique. Il lui doit de la soigner, il y a une forme de respect qui s'est développé, il ne peut pas la laisser mourir.*

Manuelle Gautrand

## ANTICIPATION #8

---

### Le choc des métaux rares

. En Namibie, AfriTin réussit à produire un concentré de lithium à haute teneur grâce à sa mine d'étain d'Uis<sup>19</sup>.

. La consommation de lithium va être multipliée par 42 d'ici 2040, rien que pour la production des batteries électriques<sup>20</sup>.

. La Russie opère la métallurgie du Titane et produit l'essentiel du Palladium.

. Importance stratégique des déchets : 60% du plomb utilisé dans le monde est de deuxième main ; potentiel d'avoir l'équivalent de la production de 6 réacteurs nucléaires en utilisant les combustibles solides recyclés.<sup>21</sup>.

. Le Salvador est le premier pays au monde à interdire l'extraction minière compte tenu des effets collatéraux sur la qualité de l'eau.

**Une nouvelle géopolitique émerge de nos dépendances croissantes aux métaux rares.** Ces besoins ont été peu anticipés ou sécurisés, alors qu'ils conditionnent les performances de nos industries du futur. **Il va falloir réaligner nos ambitions industrielles avec les flux d'approvisionnement nécessaires.**

**Nous prévoyons une reconfiguration des relations internationales, de nouvelles alliances et des partenariats stratégiques dans les relations économiques et politiques entre les grands acteurs publics et privés.**

---

<sup>19</sup> <https://www.agenceecofin.com/metaux/2405-97956-namibie-afritin-reussit-a-produire-un-concentre-de-lithium-a-hauteur-teneurgrace-a-sa-mine-d-etain-d-uis>

<sup>20</sup> Source Agence Internationale de l'énergie

<sup>21</sup> Pr Philippe Chalmin, intervenant Anticipations

*« Instabilité des marchés des matières premières. La grande révolution du XXI<sup>e</sup> siècle c'est le passage du stable à l'instable. (...) Nous vivons dans un monde totalement instable. A l'instabilité des cours des matières premières (blé, pétrole...) exprimés en dollars, il faut ajouter l'instabilité du change, ce qui aggrave notre situation aujourd'hui.*

*Se pose la question de la gestion de cette instabilité... On peut même se poser la question "l'électricité est-ce un bien commun ?" Peut-on donner un prix à toute chose ? »*

Philippe Chalmin

*« Soyons prudents et humbles. Les grands mouvements de transformation peuvent à un moment trouver des limites. Par exemple, les grands mouvements d'électrification commencent à trouver des résistances nettes, et pas seulement intellectuelles (...). Je prétends que les conflits futurs seront des conflits qui porteront sur des questions de ressources des matières premières. »*

Jean-Dominique Senard

## ANTICIPATION # 9

---

### De nouvelles régulations en germe

- . *Les crises récentes ouvrent un nouveau cycle mondial particulièrement instable, or « la formation d'un prix de matière première est la somme de ses anticipations ».*
- . *Les exportations de la Chine vers l'Europe ont doublé en 10 ans<sup>22</sup>.*
- . *1 milliard de personnes souffrent de malnutrition ; ce chiffre pourrait doubler d'ici 2050.*
- . *La cartellisation des matières premières se caractérise par quatre phénomènes : elles sont indispensables, non substituables, stockables et l'objet d'aucun consensus entre producteurs et utilisateurs<sup>23</sup>.*

Les effets conjugués de la crise écologique et de l'accélération technologique ouvrent de puissantes fractures avec en germe des ondes de choc socio-économiques particulièrement violentes.

**Nous anticipons un nouvel acte de la mondialisation, davantage axé sur la coopération et les valeurs partagées, autour des besoins de régulation que posent trois grands enjeux : la transition énergétique, l'alimentation et la régulation financière.**

---

<sup>22</sup> <https://www.euractiv.com/section/economy-jobs/news/supply-chains-from-just-in-time-to-just-in-case>

<sup>23</sup> Pr Philippe Chalmin, intervenant ANTICIPATIONS

*« On est dans un monde où le fractionnement et les tensions entre grandes plaques géographiques ont énormément bougé au cours des dernières semaines. On a un monde occidental qui est minoritaire en population dans le monde et qui n'entraîne pas l'adhésion autour de lui quand il condamne une agression caractérisée. C'est un mouvement nouveau, spectaculaire avec lequel il va falloir vivre et qui va changer beaucoup de nos points de repère ».*

Gilles de Margerie

*« Aujourd'hui la ligne de partage du monde, c'est les démocraties vs les despotismes. Les échanges mondiaux, au moins sur les produits les plus sensibles, s'organiseront sur ces lignes*

Philippe Chalmin

*« Je crois que nous sommes rentrés dans une nouvelle guerre froide cette année, avec la Chine de Xi Jinping qui a décidé de soutenir la Russie. Mais à l'inverse de la première guerre froide ce duo-là est entraîné par la Chine qui cherche à devenir le numéro un au monde. (...). La mondialisation telle que nous l'avons vécue jusqu'à présent a été celle de « la Chine usine du monde » et du « just in time », où pour faire baisser les prix, tous les éléments assemblés en Chine sont sans stock et gagnent la Chine, via les « belt and road ». Pour des raisons politiques, on ne peut être dépendants d'un pays dont les valeurs ne sont pas les nôtres. On est en train de basculer du « just in time » au « just in case ». On va même vers un troisième concept, le « friend shoring », qui est de rapatrier dans les pays amis de cette nouvelle guerre froide les productions des besoins qui sont les nôtres. Ce n'est pas la fin de la globalisation. C'est la réorientation, à coûts supplémentaires, de cette mondialisation de façon à ce que chacun dans son camp soit en contrôle des matières premières, des produits dont il a besoin, pour que nos économies continuent à marcher, à aller de l'avant dans cette rivalité bipolaire qui va marquer les années qui viennent.*

Jean-David Levitte

## Anticiper ou mourir

Cette chronique a été initialement publiée sur le site de Harvard Business Review France.

Le 10 août 2022 par Jean-Christophe Fromantin

**Comprendre les valeurs fondamentales et les déterminants authentiques qui guident nos vies est probablement le fil rouge de l'anticipation.**

Un diplomate étranger en poste en France me faisait récemment remarquer son amusement à force d'entendre très fréquemment de la bouche des Français l'expression « c'est compliqué ! ». « Comme si, me disait-il, la complexité avait envahi l'ensemble des sphères de réflexion et d'action dans votre pays ». L'expression en dit long. Certes, le monde actuel est compliqué, mais n'est-ce pas justement le privilège d'un décideur que de maîtriser cette complexité ? Force est de constater que la diversité des paramètres à appréhender – socio-économique, technologique, géopolitique – peut nous déstabiliser et nous prendre au dépourvu... jusqu'à laisser les problèmes s'enkyster, puis s'enchaîner dans une spirale infernale, entraînant inévitablement des états de sidération, voire des crises, pouvant se transformer en paralysie. Et là, cela devient effectivement « compliqué ».

Une pratique permet d'en réduire 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 d'entre nous, dans nos univers respectifs, percevons des informations et des mouvements qui préfigurent de profondes métamorphoses. Mais c'est en les confrontant et en les regroupant qu'on peut discerner des tendances lourdes. L'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 », en 2021, inspiré de la méthode qui nous avait guidés dans la préparation de l'Exposition universelle de 2025. Surpris de constater que le mot éponyme n'avait jamais été déposé auprès des organismes qui gèrent les noms de domaine, nous y avons vu le signe révélateur d'une absence de culture.

Car notre culture « en silos » restreint notre champ de vision, limite nos capacités cognitives et entame notre clairvoyance. Nos milieux socio-professionnels, nos origines, nos formations, et aujourd'hui les biais véhiculés par les algorithmes, tendent à enclaver nos styles de vie, jusqu'à les rendre quasi-hermétiques aux mouvements qui nous entourent. Ils entretiennent ainsi une fragmentation de la société qui nous tient à distance les uns des autres. Notre société, structurée de façon trop composite, facilite ainsi l'émergence de corporations, de réseaux ou de castes qui ont pour conséquence une atrophie de la pensée, et une dramatique impressionnante perte d'efficacité. Plus nous nous satisfaisons de cette situation, plus nous sommes en risque d'être dépassés par les événements.

### **Accepter de se laisser surprendre**

L'efficacité commande donc de décroquer, ce qui introduit *de facto* l'anticipation dans ce qu'elle ouvre notre regard et nous rend plus attentifs. Cet exercice peut se pratiquer dans le cadre d'une démarche organisée et professionnelle, mais cela peut aussi être mis

en œuvre dans notre manière de vivre et de nous intéresser à nos environnements. C'est avant tout une disposition d'esprit. « Acceptez de vous laisser surprendre ! » appelait Sébastien Bazin, le Directeur général du groupe Accor, au lancement du programme Anticipations.

Trois paramètres déterminent le besoin d'anticipation : le temps, le monde et l'éthique.

### **Le temps est un déterminant central.**

Les risques d'un défaut d'anticipation sont proportionnés aux accélérations du temps. Ne pas travailler cette dimension expose à de graves difficultés. Plus la compréhension est tardive, plus la sidération est forte, moins les effets sont maîtrisables. Or aujourd'hui, les accélérations n'ont jamais été aussi puissantes : le cycle de réchauffement climatique s'opère à une vitesse incompatible avec l'adaptation de la biodiversité. L'économie s'emballe dans des montages financiers décorrélés des réalités. Dans son livre « Accélération, une critique sociale du temps », le sociologue allemand Hartmut Rosa pointe la désynchronisation entre la cinétique technologique et les équilibres de vie. Un iPhone en 2022 est 150 000 fois plus puissant que la salle informatique d'IBM en 1972. L'Internet d'hier, l'intelligence artificielle d'aujourd'hui – qui pèsera 90 milliards dans les activités en 2025 versus 9 milliards en 2020 – ou l'informatique quantique de demain promettent des cycles de destruction créatrice de plus en plus rapides ; jusqu'à nous interroger sur leurs effets collatéraux, dans ce qu'ils participent de notre épanouissement et d'un progrès authentique pour l'humanité. La technologie accélère le temps. Jusqu'où ?

### **La mondialisation revisite les échelles.**

Si l'accélération convoque l'anticipation, la globalisation constitue un autre facteur qui questionne le « temps large ». L'économie globalisée, par son envergure, et dans ce qu'elle constitue un champ



concurrentiel sans limites, construit des échelles qui amplifient les interactions autant que les risques d'imprévisibilité. Prétendre développer des batteries électriques sans anticiper les approvisionnements en lithium – qui vont être multipliés par 42 d'ici à 2040 – relève de l'aventure ; investir dans le prêt-à-porter sans observer, ni se différencier par rapport aux 600000 nouvelles références mensuelles du chinois *Shein*, expose à quelques difficultés ; négliger les attentes des jeunes et nouveaux talents risque de les voir partir travailler à l'autre bout du monde sans qu'ils ne posent de préavis. La technologie réduit les distances.

### **Un troisième paramètre relève de l'éthique.**

C'est sans doute le plus fondamental. Ceux que l'on appelait hier des « clients », des « usagers » ou des « travailleurs », que l'on croyait guidés prioritairement par des valeurs de rentabilité ou d'efficacité, répondent aujourd'hui à d'autres critères. La qualité de vie, la recherche de sens, le besoin d'espace ou la vie de famille comptent parmi les priorités qui pourraient bouleverser l'organisation de nos sociétés : 71% des Français s'ennuient dans leur travail et l'anxiété est le premier sentiment exprimé par les patients en psychiatrie. En 2018, sentant une inversion des valeurs entre la vie personnelle et la vie professionnelle, j'avais expliqué dans un essai que si la révolution industrielle nous avait amenés à aller vivre là où il y a du travail, la révolution numérique, elle, nous amènerait progressivement à travailler là où nous voulons vivre. Or, 84% des Français aspirent à vivre dans des villages ou des villes moyennes. Cette prospective, confirmée par la crise sanitaire, procédait de l'observation d'une série de signaux faibles. Dans la synthèse des travaux de notre programme Anticipations, « le sens comme boussole », « la recherche d'idéaux collectifs » ou « les effets boomerang de l'hyperconsommation » sont apparus comme autant de tendances fortes, faiblement intégrées dans les stratégies d'avenir. Aux Etats-Unis, l'effet de sidération provoqué par « la grande démission » », qui touche dorénavant près

de 50 millions de salariés, interpelle les entreprises et les pouvoirs publics. Beaucoup de signaux concourent à un ré-enracinement. Aucune société ne prospère durablement hors-sol. La Jeddah Tower en Arabie-Saoudite, qui promet d'atteindre 1007 mètres de hauteur, sera-t-elle un jour le symbole de la modernité ou la préfiguration de l'obsolescence d'un modèle de société ?

### **Le déracinement comme cause essentielle des échecs d'une société**

Comprendre les valeurs fondamentales et les déterminants authentiques qui guident nos vies est probablement le fil rouge de l'anticipation. A contrario, confondre la fin et les moyens – ou penser qu'une société hors-sol peut durablement prospérer – nous entraîne inévitablement dans une impasse. La sidération engendre des fausses routes, qui naissent de cette confusion. La philosophe Simone Weil pointait le déracinement comme la cause essentielle des échecs d'une société. C'est dans ces divergences que s'établit la ligne de fracture ; entre l'extrapolation et l'anticipation ; entre ceux qui voient dans l'innovation un idéal sans limites, et ceux qui comprennent que le progrès est consubstantiel des valeurs qu'il véhicule ; bref, pas si compliqué...

# Éloge des échelles humaines

Par Jean-Christophe Fromantin, Président du programme Anticipations, Jean-Dominique Senard, Président de Renault et Jean Viard, sociologue

Colloque Anticipations - Les Bernardins 2022

L'incroyable vague technologique et l'émergence ultrarapide des géants de l'internet a pu laisser croire la possibilité d'un monde sans limites. L'essor de la mondialisation a participé de cette promesse, d'une échelle globale, à travers laquelle tout serait possible, jusqu'à l'hypothèse de l'homme augmenté échappant alors aux lois naturelles. Cette projection a montré ses limites. Heureusement. Rejoignant ainsi Montesquieu, quand il pointait les risques et les excès d'un univers trop vaste ; alertant sur les délitements politiques, économiques ou sociaux que provoquent inévitablement la perte des ancrages locaux.

Nous allons vivre le retour des échelles humaines. Pour s'en convaincre, il suffit d'observer quelques symptômes qui témoignent concrètement des impasses et des paradoxes que nous vivons : quand la croissance des ventes d'antidépresseurs et d'anxiolytiques progresse à deux chiffres ; quand l'on constate qu'il faut 8000 litres d'eau pour délayer un seul jean alors qu'un milliard de nos contemporains en manquent et souffrent de malnutrition ; quand les scientifiques calculent que le travail abandonné par les pollinisateurs coûte chaque année 150 milliards d'euros ; quand l'hyperdensité qui concentre les individus dans les grandes villes provoque un sentiment d'isolement (pour 14% des habitants) devenu le principal motif d'angoisse et de troubles psychologiques ; ou quand

les marchés de capitaux deviennent la boussole d'un capitalisme débridé ... Pas besoin de grandes théories pour comprendre que les limites sont dépassées. Qu'il nous appartient de poser des bornes pour casser les asymétries dangereuses que provoquent nos excès.

Deux anticipations incarnent les nouveaux équilibres qui détermineront progressivement nos vies : le travail et l'habitat. La manière dont l'un et l'autre se transforment - assez naturellement - témoignent des aspirations de la nouvelle société.

Le travail appelle l'entreprise à questionner sa raison d'être. Sa performance boursière n'est plus tant la mesure du progrès que sa contribution à l'épanouissement de chacun et aux équilibres de la société. Les tensions actuelles sur le marché de l'emploi participent de cette reconfiguration des parcours dont la rémunération n'est plus la seule boussole. On espère de l'entreprise, parce qu'elle touche à notre vie quotidienne, par l'authenticité de son projet, qu'elle prolonge les priorités que beaucoup veulent donner à leur propre vie. Cette convergence des valeurs entre vie privée et vie professionnelle est sans doute un des marqueurs clés d'une modernité contemporaine.

L'envie « d'habiter », au sens profond du mot, s'inscrit aussi dans cette logique de valeurs ; elle revisite l'approche du logement. Cela se traduit par un besoin d'espace, de nature, de culture et de proximité. Le logement spatial remplace le logement social. On cherche davantage à *travailler là où nous voulons vivre*, qu'à *vivre là où il y a du travail*. L'inversion des valeurs démontre, s'il en est besoin, la révolution qui se dessine et l'amorce d'un cycle de développement plus apaisé. Quand 83% des Français désignent les villes moyennes et les villages comme étant les échelles au sein desquelles ils aspirent à vivre, on a le message clair d'une nouvelle configuration des modes de vie.

Le progrès ne s'incarne plus tant dans les codes industriels et post-industriels que l'on connaissait depuis le XIXème siècle mais à travers une société numérique et écologique dont les promesses laissent espérer de nouveaux équilibres.

L'usage des technologies, comme la mondialisation, sont de ce point de vue des indicateurs essentiels. Leurs défauts résident davantage dans ce que nous en faisons que dans ce qu'ils sont réellement. C'est pour cette raison que le sens que nous donnons au travail, comme celui qui nous pousse à « habiter », permettent d'envisager l'innovation comme un moyen nécessaire à la prospérité des échelles humaines, plutôt que comme une fin.



## Le programme Anticipations

L'objectif du programme Anticipations est de fournir à des cadres confirmés, des dirigeants, privés comme publics des outils de décryptage pour adapter leurs réflexions, leurs stratégies et leurs décisions aux évolutions du monde.

Pour appréhender ce « temps large », les participants explorent tour à tour les évolutions comportementales et sociales, les transformations environnementales, les dernières innovations scientifiques, les disruptions technologiques à venir, les perspectives économiques, les coulisses de la géopolitique et les nouvelles tensions au plan international.

**Fort de sa propre expérience et de sa perception de l'avenir, chaque participant est partie prenante dans les échanges. Les participants confrontent ainsi leurs visions de l'avenir. Des intervenants extérieurs, experts ou grands témoins issus d'univers très différents (scientifique, artistique, littéraire ou diplomatique), interviennent sur chaque thématique pour élargir le champ de vision en partageant leurs analyses et leurs prévisions.**

Une méthodologie solide, favorisant les échanges entre les participants et les intervenants, la créativité, l'émulation et la confrontation des divers modes de pensée, permet d'atteindre l'objectif.

Les inscriptions pour le programme 2023 sont ouvertes. Il s'étalera entre janvier et juin à raison de deux jours par mois (deux sessions vendredi et samedi, trois sessions jeudi et vendredi). Les sessions se déroulent à Paris ou proche banlieue.

Vous trouverez des informations sur notre site [www.anticipations.org](http://www.anticipations.org) Vous pouvez nous joindre par mail : [contact@anticipations.org](mailto:contact@anticipations.org) ou prendre contact auprès de Mireille Bertrand au +33623455610

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