



ANTICIPATIONS

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

Extraits du Cycle 2026

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 2026

(Par ordre d'intervention)

Stéphane COURBIT, CEO de LOV Group.

Solenne BLANC, directrice générale de Beaux-Arts et Companie.

Anne-Laure BEATRIX, directrice Beaux-Arts Institute.

Astrid MEZMORIAN, grand reporter à France Télévisions.

Benjamin MOREL, constitutionnaliste, maître de conférences en droit public à l'Université Paris II Panthéon Assas.

Anne COFFINIER, présidente fondatrice « Créer son école ».

Mgr Antoine de ROMANET, docteur en économie, évêque aux Armées.

Pr Carlos MORENO, professeur IAE Paris-Sorbonne, directeur scientifique de la chaire « Entrepreneuriat, Territoire, Innovation » (ETI).

Christophe AULNETTE, ancien président de Microsoft Asie du Sud et de Microsoft France, essayiste.

Cécile MAISONNEUVE, experte associée à l'Institut Montaigne, ancienne élève à l'ENS.

Jean-Christophe FROMANTIN, maire, docteur en sciences de gestion, chercheur associé à la Chaire ETI (Entreprise Territoire et Innovation) à la Sorbonne.

Olivier BABEAU, économiste, essayiste. Président de l'Institut Sapiens.

Jérôme NANTY, directeur exécutif Ressources humaines et Patrimoine du groupe Carrefour.

Clément BEAUNE, haut-commissaire à la Stratégie et au Plan. Ancien ministre délégué chargé des Transports.

Général Éric PELTIER, directeur général adjoint de la DGRIS.

Marc-Antoine BRILLANT, chef du service de vigilance et de protection contre les ingérences numériques étrangères (VIGINUM).

Général Quentin COTTON de BENNETOT, commandant en second le Centre national des Opérations, Gendarmerie nationale.

Bertrand BADRÉ, fondateur et *Managing Partner* de Blue like an Orange Sustainable Capital, ancien directeur général et directeur financier de la Banque mondiale.

Jean-Daniel ZUCKER, enseignant-chercheur, mathématicien, spécialisé en intelligence artificielle et en apprentissage automatique.

Laurent LE BON, conservateur général du patrimoine, président du Centre Pompidou.

Vincent MONTAGNE, président du Syndicat national de l'édition, éditeur.

ANTICIPATIONS

Extraits du Cycle 2026

Anticiper et oser : les deux verbes manquants de l'économie politique française

Tribune publiée dans *Les Échos* le 20 novembre 2025

L'économie-politique, synthèse entre l'entrepreneuriat et l'action publique, vit une léthargie sans précédents. Alors que le pouvoir politique est sous pression, sans autre vision que celle que lui impose le redressement des finances publiques, les entreprises naviguent dans un monde accéléré qui transforme nos manières de vivre et de travailler. Elles s'adaptent. Pour autant, si la « politique de l'offre » reste un totem, le décalage entre le court-termisme des politiques publiques et l'intensité des enjeux socioéconomiques entame durablement nos perspectives de développement.

Deux verbes sont incontournables dès lors qu'on parle de convergence entre les acteurs publics et les entrepreneurs : *anticiper* et *oser*. L'un est contingent d'une vision, l'autre pose le cadre de l'action et de la prospérité partagée.

L'anticipation est l'arrière-plan d'une économie-politique. Les crises tiennent aux accélérations que nous subissons plutôt que de les anticiper. Les déficits trahissent l'incapacité à maîtriser les paramètres à partir desquels se construisent les grands équilibres. Mais plus grave, la mauvaise gestion publique démontre l'incapacité à poser le cadre socioéconomique à partir duquel la société prospère : Quelles politiques économique et sociale ? Quel aménagement du territoire ? Des questions sans réponses qui dégradent la visibilité et la stabilité nécessaires pour investir, prendre des risques et entreprendre.

L'audace sous-tend une économie-politique. Oser, c'est un acte de confiance. Les travaux universitaires et les études d'opinion démontrent l'écart entre la confiance individuelle, celle qui nous fait avancer et la « confiance collective », celle qui fait avancer la société. Une vision du monde est nécessaire pour fédérer collectivement. Cette distorsion est la source de nombreuses incompréhensions de la part de ceux dont les initiatives sont contrariées par les dysfonctionnements du système public. Aristote rappelait qu'une société engage un développement équilibré dès lors que les entreprises individuelles et collectives tendent vers le bien commun.

Des pistes existent pour opérer ce réalignement. La première à s'extraire des enfermements au sein desquels nous évoluons. Nos fonctionnements en silos accroissent les distances qui entravent une vision holistique des enjeux. Ce sont les porosités qui rendent attentifs aux signaux faibles, qui enrichissent nos observations, nos collaborations, mais aussi notre créativité et notre capacité à développer une approche globale. Lutter contre l'enfermement participe d'un enjeu géographique : Quelles échelles sont adaptées pour quels projets de développement ? Notre organisation centralisée est contre-productive. Elle monopolise les décisions stratégiques et les facteurs de production ; elle ignore les échelles humaines à travers lesquelles les échanges se réalisent spontanément, où chacun peut inscrire sa propre utilité au sein d'une communauté. Dans les travaux qui leur ont valu le prix Nobel d'économie 2024, Acemoglu, Johnson et Robinson dénoncent l'impact délétère des organisations

centralisées sur la prospérité. Un village ou une ville moyenne méritent la même attention qu'une métropole. Si nous définissons le bien commun comme la reconnaissance de l'utilité de chaque individu dans un projet partagé, il est essentiel de restaurer une géographie qui permette à chacun d'entreprendre là où il vit, à son propre niveau, en tirant partie du patrimoine dont nous sommes tous dépositaires.

Faire en sorte qu'une société entreprenne, individuellement et collectivement, appelle un cadre propice à l'agilité et à la dignité. Nos atouts ne manquent pas pour y parvenir. Notre géographie, nos cultures, nos territoires sont des espaces à réexplorer. Ils recèlent les avantages comparatifs dont notre économie a besoin. C'est à l'action publique qu'il revient de créer les conditions d'une prospérité dont chacun pourra légitimement revendiquer une part de la réussite.

Stéphane COURBIT
CEO de LOV Group

Jean-Christophe FROMANTIN
Délégué général d'Anticipations

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 en quelques heures... L'objectif est de poser des regards et des anticipations sur la société contemporaine, ses valeurs, ses aspirations, ses doutes. Nous avons choisi d'aborder quatre grandes thématiques : le rapport à la culture, les tensions entre l'opinion et le monde politique, les enjeux éducatifs et la place de la spiritualité dans un monde de plus en plus urbanisé.

LES THÈMES TRAITÉS ET LES INTERVENANTS

- ***L'évolution de notre rapport à la culture : observations et perspectives.***

Solenne BLANC, directrice générale de Beaux-Arts et Company.

Anne-Laure BEATRIX, auteur du *Dictionnaire amoureux des Musées*, directrice Beaux-Arts Institute, ex-administratrice adjointe du Louvre.

- ***Politique et opinion : la grande fracture.***

Astrid MEZMORIAN, grand reporter à France Télévisions.

Benjamin MOREL, constitutionnaliste, maître de conférences en droit public à l'Université Panthéon-Assas, docteur en science politique.

- ***Évolutions sociétales, quel impact sur le système éducatif ? Quelles transformations à venir ?***

Anne COFFINIER, ancienne élève de l'ENS (Ulm), de l'ENA, ex-diplomate, fondatrice de « Créer son école ».

- ***La place des religions dans une société en quête de sens. Quelles influences sur les choix de vie et les perspectives d'habiter ?***

Antoine de Romanet, évêque du diocèse aux Armées françaises, docteur en sciences économiques de l'IEP de Paris.

Carlos Moreno, professeur d'université, IAE Paris Sorbonne, cofondateur et directeur scientifique de la Chaire « Entrepreneuriat, Territoire, Innovation » (ETI). Créateur du concept de « la ville du quart d'heure ».

Les Français et l'art, l'amour fou

« Dans un environnement dont on se dit que tout le monde est capté et obnubilé par les écrans, il est plutôt rassurant de voir qu'il n'y a pas de désaffection pour la culture, ni même pour les lieux physiques qui montrent la culture. 65 % des Français déclarent avoir eu "leur dernier coup de cœur artistique" dans un lieu qui montre l'art, qui montre la création. C'est majoritairement dans les musées (42 %), ensuite dans les galeries et les foires d'art (19 %). Internet (10 %), les réseaux sociaux (8 %) et les expositions numériques (4 %) arrivent beaucoup plus loin.

Si le chiffre de 44 % des Français qui ont visité une exposition artistique peut paraître décevant c'est quand même un chiffre important. Et surtout, ce qui peut être étonnant, c'est que pour les jeunes de 16 à 25 ans, ce pourcentage monte à 67 %. Donc, contrairement à ce qu'on pourrait croire, les jeunes visitent les expositions, les jeunes vont dans les musées qui sont aussi des lieux de lien social. L'expérience directe avec l'œuvre demeure irremplaçable. On peut le voir aussi avec toutes les fondations privées, les nouveaux musées qui ouvrent en France et à l'international. C'est une tendance et, effectivement, il y a des pays entiers, en Asie ou au Moyen-Orient, qui construisent leur avenir en créant des lieux de culture et de création. »

Solenne Blanc

L'art, les musées : une thérapie

« Un rapport de l'OMS a objectivé pour la première fois le fait que l'art fait du bien en expliquant que l'art ne guérit pas mais que l'art soigne. Il y a un pan de la recherche qui s'est ouvert au sein des neurosciences sur ce que l'art, le beau, active dans notre cerveau. On a beaucoup développé le bien-être apporté par le sport, les routines de bien manger aujourd'hui on se rend compte que le corps c'est aussi l'esprit. On est en train de complètement perdre toutes les bonnes habitudes pour notre esprit en étant dépendant aux écrans et aux réseaux sociaux.

Il y a une vraie routine, une vraie discipline de l'esprit par la lecture, par la réflexion, par la concentration, qu'on est en train de perdre. Ce que montrent ces études, c'est que la visite d'un musée, l'écoute de la musique, "sculpte" notre cerveau, élargit notre vision du monde, améliore notre compréhension de nous-même et, parfois, peut même avoir un effet thérapeutique. Le musée des Beaux-Arts de Montréal a été extrêmement

pionnier avec le Québec qui se préoccupe beaucoup de santé mentale depuis des années. Il a montré que la réponse médicamenteuse, qui était la plus développée chez nous en Europe, n'était pas, en tous cas pas la seule, à pouvoir répondre à ces problématiques. La fréquentation de musées a même été prescrite par les médecins et remboursée par la sécurité sociale. Ceci dit quelque chose de très vrai de moments pour soi, de moments où on apprend aussi à se connaître, de moments qui peuvent aussi être créateurs de lien social. Une mutuelle, en France, nous a demandé de travailler sur la notion de santé culturelle. Des pôles santé se créent autour des musées. »

Anne-Laure Beatrix

Les Français et la politique : le divorce

« En septembre dernier, Sébastien Lecornu a déclaré : "Il y a un décalage de plus en plus préoccupant entre la vie politique et la vie réelle".

Ce décalage préoccupant dont il parle est corroboré par l'étude du CEVIPOF, avec des chiffres tout à fait sidérants, où 74 % des Français déclarent ne plus faire confiance à la politique. C'est fort, majeur, ça traverse absolument toutes les catégories sociales. Il ne faut pas croire qu'aujourd'hui, plus on est bas de l'échelle sociale et moins on a confiance. Ce n'est plus vrai et on peut vraiment parler de divorce. Nombreux sont ceux qui voient les politiques et la politique, non plus comme une solution, mais comme un problème en soi. Ce n'est pas nouveau, mais ça s'aggrave.

Les débats budgétaires récents, l'enlisement des débats, sont venus nourrir ce sentiment d'exaspération et de procès en incompétence. La tripartition de l'Assemblée nationale et l'absence totale de culture du compromis viennent ajouter à ce côté spectacle. Il y a aussi un effet miroir entre ce que subissent les politiques et ce que vivent également les journalistes, la perception que la population en a et la défiance à leur égard qui s'installe. Créer la confiance est un sujet tant pour les politiques que pour les journalistes. Une phrase de Jérôme Fourquet, qui s'intéresse beaucoup aux rapports entre opinion et politique, résume : "La vie politique est une pièce de théâtre, totalement décalée, se jouant dans une salle vide" ».

Astrid Mezmorian

Une crise majeure du politique

« Est-ce que le politique peut vraiment agir sur nos rêves ? C'est une vraie question, sur des sujets qui peuvent être très divers : le pouvoir d'achat, la possibilité de trouver un emploi, ou des sujets comme l'immigration, etc. Est-ce que le politique peut agir ? C'est une question qui apparaît de manière cyclique, et notamment dans les années trente. Sur plein de sujets, pour tout un tas de raisons, le politique va dire : "non, je ne peux pas". Je ne peux pas parce que c'est compliqué, je ne peux pas parce que la mondialisation, je ne peux pas parce que l'état de droit, je ne peux pas parce que...

Le "je ne peux pas" est terrible. Parce que c'est quoi l'État ? L'État c'est un instrument que le peuple se donne pour agir sur son propre destin. Lorsque l'État dit "Je ne peux pas", il y a trois actions rationnelles.

La première est de dire : "le politique ne sert à rien, et je m'abstiens". On a une stimulation de l'abstention dans tous les pays occidentaux.

La deuxième voie, c'est : "je vais par des instruments démocratiques prendre directement le contrôle de l'État". Il est intéressant de voir le mouvement des Gilets jaunes et le RIC (Référendum d'Initiative Citoyenne). Le RIC c'est, face à des demandes considérées légitimes comme le pouvoir d'achat notamment, une proposition pour reprendre le contrôle de l'État et lui faire faire ce qu'on pense qu'il devrait faire. Une revendication démocratique, une revendication de démocratie directe.

La troisième voie, qui est celle qu'historiquement on a souvent affrontée, c'est de dire : "le problème c'est qu'il y a un système". Ce peut être les juges, les élites, les journalistes, etc. Bref, il y a "un système", et on va trouver quelqu'un de suffisamment courageux pour envoyer un grand coup de pied dans la fourmilière, et là, enfin, l'État pourra agir à nouveau. Cette voie ouvre au populisme, voire à l'autoritarisme.

Nous ne sommes pas dans une crise des institutions, mais dans une crise beaucoup plus profonde, qui touche de nombreux pays et, ce faisant, est aussi beaucoup plus difficile à régler. »

Benjamin Morel

L'éducation : le défi du changement

« Alors que l'éducation est le secteur le plus exposé aux changements, à l'innovation, notre système scolaire est celui qui bouge le moins, qui est le plus stable des grands services publics. C'est un système qui dépend de choix qui ont été faits au XIX^e siècle, avec l'approche du lycée de Jules Ferry. Un lieu fermé, sur le concept de la caserne, avec des lots horaires stables, une organisation militaire avec un même nombre de classe, un même nombre d'élèves. Est-ce que les élèves de maternelle, de lycée, de collège ont besoin du même type d'horaires, de la même organisation ? Non. Mais l'ensemble est resté sur le modèle du XIX^e siècle.

On gère des masses, on gère des flux : douze millions d'élèves, un million de professeurs, et l'élève en tant qu'individu est perdu. Alors que l'école doit faire face au choc massif du numérique et son lot d'incertitudes quant à l'avenir des métiers notamment, la diffusion des innovations et des initiatives originales ayant démontré leur succès y est très difficile. »

Anne Coffinier

Distinguer Dieu et César

« La disjonction du politique et du religieux est essentielle parce que c'est ce qui protège de la dimension totalitaire. Quand le politique et le religieux sont dans la même main, vous rentrez dans le totalitarisme. Cette distinction entre Dieu et César, c'est le fondement de la liberté de conscience et le fondement des états démocratiques.

Quand on ajoute "l'Alatrie", l'adoration du numérique, avec IA, non pas tant pour "Intelligence artificielle" que pour "Information augmentée", ceci crée un totalitarisme "au cube". Quand sont réunis dans la même main le pouvoir politique, le pouvoir religieux et les réseaux sociaux, vous commencez à entrer dans un totalitarisme extrêmement préoccupant.

Nous voyons combien la dimension religieuse est omniprésente chez la plupart des habitants de cette planète et dans la plupart des équations de conflit. C'est d'ailleurs un élément tout à fait décisif, parce qu'il y a une vraie différence entre ceux qui croient que la vie spirituelle est plus importante que la vie physique et ceux qui n'y croient pas. Parce que vous ne vous battez pas du tout de la même manière. D'où l'utilisation régulièrement dans les discours de Poutine du thème de l'affaiblissement moral de l'Occident en pleine décadence.

Et nos pays, marqués par leur histoire, sont un peu aphasiques sur la dimension religieuse, qui fait pourtant pleinement partie de l'équation des rapports de puissance. Et nous voyons bien que le sujet est omniprésent dans l'actualité. On ne cesse de parler de religion, de spiritualité d'une manière ou d'une autre. »

Mgr Antoine de Romanet

Retrouver le temps du soin

« Chez les Grecs, le temps existait sur trois formes, trois divinités, qui faisaient partie de la vie de tous les jours. On avait le temps du calendrier, le temps chronologique, avec son référent Chronos ; le temps de l'invention, qu'on appelle "le temps du moment créatif opportun", avec le Kairos et le troisième élément, l'Aion. L'Aion c'est le temps de l'immanence, c'est-à-dire des liens avec le cosmos, avec la spiritualité, quelle qu'elle soit. C'est le grand infini, ce sont nos ressources intérieures qui dépassent la nature humaine et concernent l'être dans toute sa profondeur.

Au cours des soixante-dix dernières années, le fait urbain s'est déroulé autour du productivisme qui a été le point commun du développement de toutes les villes, quel que soit le régime politique. Ce souci productiviste a amené à la "zonification Le Corbusienne" avec des lieux consacrés au travail, très loin de l'endroit où on habite, mais dans lesquels on est concentré sur une activité. Ce sont créés ainsi les quartiers d'affaires, les zones industrielles, les quartiers administratifs, les quartiers résidentiels, avec la ségrégation sociale, les quartiers riches, les quartiers moins riches, les quartiers pauvres, etc. Les longues distances sont devenues le quotidien et le temps a été perdu, consommé par ces longs déplacements et notre activité consacrée au productivisme. Sur les trois temps, seul reste Chronos. Une situation où tout le monde est rivé sur l'heure de son smartphone et où personne n'a du temps.

En ayant perdu les sens des temps Kairos et Aion, nous sommes devenus des êtres désincarnés, où le productivisme et notre manière de vivre dans les villes nous amène au monde ubiquitaire du XXI^e siècle, avec la profusion de nouvelles technologies. Nous avons perdu l'essence de la réflexion sur notre vie et sommes la proie des réseaux sociaux, des *fake news*, etc. La sobriété du XXI^e siècle, dans le monde urbain, si on accepte

que l'effet urbain aujourd'hui est déterminant par rapport à nous, c'est de retrouver les temps utiles, les temps disponibles. Ces temps doivent se conjuguer de trois manières : le premier, c'est le temps individuel et familial ; le deuxième temps, c'est le temps social, c'est-à-dire le temps qu'on passe avec ses voisins et avec ses collègues de travail au-delà des faits productifs, et le troisième temps, c'est le temps écologique, c'est le temps de l'attention à la planète et de l'attention aux autres, le temps du soin. »

Pr Carlos Moreno

Pas de ville sans spiritualité

Jean-Christophe Fromantin, délégué général Anticipations, **Carlos Moreno**, professeur d'Université et **Antoine de Romanet**, évêque aux Armées.

Tribune parue dans *Les Échos* le 13 février 2026.

Solitude urbaine, crise de sens, dépression : nos villes paient le prix d'une approche utilitariste qui les a désolidarisées de leur socle culturel et spirituel.

Le fordisme, la charte d'Athènes, l'explosion de la consommation et une conception parfois rigide de la laïcité expurgent progressivement nos villes de toute spiritualité. Cette dérive n'est pas sans conséquences sur la crise de sens qui traverse nos sociétés. Dans les grandes villes, près de trois habitants sur dix déclarent se sentir seuls ; un quart des adultes connaîtra au moins un épisode dépressif au cours de leur vie.

On oublie que la genèse de nos villes ne procède pas tant de l'émergence d'une économie que d'une histoire sacrée, mystique ou symbolique qui assure leur résilience. L'histoire des villes façonne nos repères. Les trois cinquièmes des agglomérations sont d'anciennes cités gallo-romaines. Toutes les villes dont le développement s'est indexé sur un cycle économique ont disparu à la fin du cycle. Les cités industrielles ou les quartiers d'affaires vivent le temps d'un modèle économique.

Par conséquent, l'effacement de la réalité historique des villes au profit d'une approche purement utilitariste les désolidarise du socle culturel qui en justifie l'existence ; elle prive aussi leurs habitants de la part de spiritualité qui participe de nos équilibres. L'État est laïc, la société ne l'est pas.

***La spiritualité
s'incarne dans
la fraternité.***

La spiritualité fait partie du contrat social car elle est consubstantielle à notre humanité. Nous ne sommes ni des datas, ni des consommateurs mais des personnes humaines dont l'espérance, la dignité et la bienveillance font partie du projet

de vie. La spiritualité s'incarne dans la fraternité. Les frontons de nos mairies rappellent l'importance de cette dimension essentielle du contrat social. Or, la fraternité n'est jamais acquise. Elle prospère à condition que

nous développons un cadre suffisamment favorable pour que chacun puisse y prendre part. Heidegger distinguait la différence entre se loger et habiter. Le premier verbe reflète une approche utilitariste, l'autre exprime l'appartenance à un milieu. L'un conduit vers la solitude, l'autre suscite un esprit de fraternité. Si la matérialité prime sur le sens, la société est en danger.

Trois principes

La question se pose par conséquent de la spiritualité dans la société. Un principe consiste à rappeler la distinction qui fonde la liberté de conscience : « Rendez à César ce qui est à César, et à Dieu ce qui est à Dieu ». La distinction est essentielle. Le totalitarisme prospère dans le mélange des genres. Dès que le politique cherche à récupérer une religion, il pervertit la société et l'éloigne d'une spiritualité authentique. Un second principe tient à la maîtrise des échelles territoriales. Le Corbusier avait déconstruit l'unité du village en mettant à distance le *Chronos*, le *Kairos* et l'*Aïôn*, autrement dit, les temps de la vie, des opportunités et de la spiritualité. Nos constructions urbaines et territoriales doivent s'attacher à maintenir le principe de réconciliation des temporalités au sein de l'unité du lieu et du milieu. L'église au milieu du village, ou la ville du quart d'heure incarnent les fondements d'une approche respectueuse du contrat social. Les Français l'expriment clairement en affichant leurs aspirations pour les échelles humaines en privilégiant les villages ou les villes moyennes. Le troisième principe tient à l'usage que nous ferons des technologies. L'intelligence artificielle, et demain l'informatique quantique, supposent un socle culturel suffisamment solide pour ne pas perdre la hauteur de vue, ni l'esprit critique qui caractérise notre humanité ; faute de quoi, notre indisponibilité au monde et à autrui s'accroîtra.

La spiritualité est une liberté. Or, le phénomène de rétractation consécutif à une mondialisation débridée risque de nous faire passer d'une société libérale, puis néolibérale, vers une société illibérale dont la technologie assurera le contrôle. Autrement dit, le choix tient en deux mots : la fraternité ou la mort.

MODÈLES ÉCONOMIQUES

Cet atelier explore trois domaines touchés par des mutations ou transformations susceptibles d'affecter massivement nos économies.

La première intervention propose un regard sur les perspectives de développement massif de l'IA avec un focus sur les opportunités et risques en germe pour nos *business models*, nos politiques énergétiques ainsi que les impacts territoriaux, environnementaux, économiques ou géopolitiques que l'on peut anticiper.

La deuxième session s'intéresse aux choix socio-économiques dominants des 70 dernières années qui ont conduit à la « métropolarisation » du monde. Ce système de villes-monde est-il vraiment un progrès ?

Le troisième temps explore les transformations du travail et des métiers des ressources humaines liées au développement de l'IA dans l'entreprise.

LES THÈMES TRAITÉS ET LES INTERVENANTS

- ***Intelligence artificielle : quelle contribution à la productivité et au progrès ?***

Christophe AULNETTE, ancien Président de Microsoft Asie du Sud et de Microsoft France, essayiste.

Cécile MAISONNEUVE, experte associée à l'Institut Montaigne ancienne élève de l'ENS.

- ***Un monde polarisé, progrès ou déclin ?***

Olivier BABEAU, économiste, essayiste. Président de l'Institut Sapiens

Jean-Christophe FROMANTIN, maire, docteur en sciences de gestion, chercheur associé à la Chaire ETI (Entreprise Territoire et Innovation) à la Sorbonne.

- ***L'impact des technologies dans la gestion du travail et des ressources humaines***

Jérôme NANTY, directeur exécutif Ressources humaines et Patrimoine du Groupe Carrefour.

- ***Planification et prospective***

Clément BEAUNE, haut-commissaire à la stratégie et au plan. Ancien ministre délégué chargé des Transports.

La déferlante de l'IA : une opportunité de repenser le travail

« Avec les formidables capacités de l'IA, je vois émerger une vraie angoisse transgénérationnelle sur l'avenir du travail. La seule réponse que je peux donner c'est qu'il sera toujours mieux de se présenter comme sachant dompter cette technologie, comme un étudiant ou un salarié "augmenté par l'IA", qui la comprend, que d'avoir une réaction de rejet. De toute façon, l'IA va s'implanter.

Le deuxième élément c'est que l'IA générative fait gagner beaucoup de temps. Elle produit une sorte de "dividende temps" et la question se pose sur la façon de le réallouer. Aujourd'hui, on observe que l'IA est trop souvent utilisée comme un alibi pour des plans de licenciement, alors qu'elle peut être une opportunité de repenser le travail. Ce dividende temps peut effectivement permettre d'alléger quelques fonctions, de gagner un peu en profitabilité et en capacité d'investissement, mais je pense qu'il est une opportunité de repenser l'organisation, de mener une véritable réflexion sur le travail. Par exemple, réembaucher plus de ressources proches du terrain, proches des clients ou soutenir les managers de premier niveau qui, aujourd'hui dans l'entreprise, sont souvent en grande détresse. On peut penser aussi à l'administration française, aux hôpitaux ou à l'éducation nationale où des tas de fonctions pourraient être traitées par l'IA et permettraient de mettre plus de professeurs sur le terrain. L'IA est aussi une opportunité pour découpler croissance démographique et croissance économique. On a un vrai sujet de démographie qui pourrait limiter notre croissance. Peut-être que demain l'IA permettra de générer un surcroît de PIB sans avoir besoin d'emplois. L'IA est là pour durer, c'est une innovation qui permet de gagner beaucoup de temps et soulève de nombreux sujets de souveraineté, de modèle de société, du futur du travail. Je pense que l'échelle européenne est adaptée pour porter une réflexion sur la façon de garder nos valeurs et notre société qui risque effectivement d'être un peu bouleversée par cette vague qui a commencé à déferler. »

Christophe Aulnette

L'IA : la nouvelle industrie lourde du XXI^e siècle

« L'IA est la nouvelle industrie lourde du XXI^e siècle. C'est comme ça qu'il faut la traiter, tant du point de vue foncier que du point de vue énergétique. On peut faire des comparaisons, par exemple, avec le développement des grandes fonderies d'acier et d'aluminium du XIX^e siècle. À la différence qu'aujourd'hui, un data center lié à l'IA est dix fois plus intensif en capital qu'une fonderie d'aluminium. Ce qui veut dire qu'un investissement dans une unité de production ne peut accepter aucun risque que ce soit en ce qui concerne l'approvisionnement en électricité. Il faut une fiabilité absolue. C'est l'une des raisons pour lesquelles vous assistez aujourd'hui à, non pas une remise en cause, mais à une remise à sa place du sujet du développement des énergies renouvelables pour les GAFAM. Alors que leur communication sur leur consommation énergétique ne se faisait qu'autour de ces énergies, il y a deux ans, Google et Microsoft ont commencé à se tourner vers le "petit nucléaire" en recrutant des experts des SMR (*Small Modular Reactors*) puis des experts de réacteurs de grande puissance pour les intégrer au sein même de leurs équipes.

En parallèle du sujet énergétique qui autorise la comparaison des data centers d'aujourd'hui avec les industries lourdes du XIX^e siècle, il y a les éléments géographiques et fonciers. On observe aux États-Unis une implantation près des centres urbains comme l'étaient en France les industries traditionnelles, implantées dans les villes moyennes. Cette spatialité, près des gens, de l'industrie bas carbone ou numérique qui utilise des ressources énormes en électricité est absolument à considérer pour comprendre les dynamiques et les éventuels points de blocage. La matérialité de cette révolution industrielle arrive sous les yeux des citoyens. On n'est pas habitué à ça en France. La désindustrialisation, c'est aussi qu'on ne sait plus ce qu'est concrètement une usine sur un territoire. »

Cécile Maisonneuve

Une société polarisée

« Les nouvelles technologies ont créé une polarisation de la société et de l'économie. On a une polarisation des tailles d'entreprises, une polarisation économique, que certains ont pu appeler le néo-féodalisme où des entreprises "féodales" vassalisent le restant de l'économie. On observe aussi une polarisation des tailles des États et le retour des empires ; une polarisation sociale avec, de façon schématique, le passage d'une société "en losange" avec une importante classe moyenne, à une société "en sablier". À la fin des années 70, on avait quasiment trois Français sur quatre qui pouvaient s'identifier à une grosse classe moyenne, avec les mêmes modes de vie, les mêmes références. Il y avait évidemment des extrêmes, mais une société assez homogène. Nous sommes passés de cette société à une société qu'on pourrait décrire "en sablier", avec peu de gens au milieu ; une classe moyenne qui fait face à un déclassement objectif et une classe supérieure qui s'éloigne en mode de vie, en référence et aussi en volonté de cohabiter. C'est un élément très nouveau, qu'il faut noter. Dans un village tel que décrit par exemple dans les films de Pagnol, vivaient ensemble des gens qui appartenaient à des mondes intellectuels et culturels totalement différents. Ils n'avaient pas d'autre choix. Les immeubles Haussmannien étaient aussi conçus pour être très divers socialement.

À l'époque, la mixité sociale était une donnée qui venait du fait que vous ne pouviez pas vivre ailleurs. Et je crois qu'on n'a pas assez appuyé sur le fait que la grande nouveauté de notre époque, c'est que les technologies aidant, les gens peuvent vivre entre semblables et ne croiser en réalité quasiment jamais de gens qui sont différents de leur niveau socioculturel. »

Olivier Babeau

Retrouver un équilibre métropoles-territoires

« J'évoque les travaux d'Acemoglu, Johnson et Robinson, trois chercheurs du MIT qui ont eu le prix Nobel d'économie, sur l'idée que l'excès de centralité, auquel le numérique participe, tue la prospérité. On a un écosystème extrêmement concentré, fait d'élites économiques et administratives, assez complices, qui créent une sur-polarisation au bénéfice de villes-mondes et au détriment des territoires. "Territoires", que nombreux dans la littérature appellent maintenant "périphériques".

Cette idée de métropolisation et de périphérie illustre bien la tension entre la surconcentration et le déclasserment, réel, des territoires qu'on abandonne et qui sont devenus des périphéries. Cette approche est totalement assumée par ces élites autour d'une théorie qui est celle du "ruissellement". L'idée est que dans un monde global, les villes-mondes vont articuler l'organisation territoriale. La base géographique n'est plus la région ou le pays, c'est le monde avec une vision de 50 à 100 villes-monde à l'horizon de 2050 qui concentreront 80 à 90 % de la population. La question d'anticipation est de savoir si ce schéma fonctionne. Empiriquement, cette logique de villes-monde et de base géographique mondiale montre de plus en plus de signes de faiblesse. Si on prend la composante sociale, non, ce n'est pas un progrès social. L'isolement s'accroît en particulier par le système affinitaire et les biais cognitifs des réseaux sociaux, par le télétravail, les livraisons à domicile, etc. qui isolent les gens chez eux. Le Conseil économique, social et environnemental (CESE) a publié un rapport qui confirme que l'isolement est proportionnel à la densité. Plus la densité est grande, plus les gens sont isolés, moins elle est grande, plus les gens ont une activité sociale.

Si on prend la composante environnementale, on voit la difficulté à lutter contre les îlots de chaleur, générés notamment par la climatisation dans les villes.

Enfin pour ce qui est de l'économie et de la capacité à interagir dans la mondialisation avec une offre différenciante, en dehors du prix le plus bas, la "métropolisation" prive des avantages comparatifs liés à un pays, à une région, à une culture. Elle entraîne aussi une polarisation des talents, une concentration financière et technologique au détriment de l'attractivité et de la prospérité des territoires.

Ainsi, cet écosystème métropolitain mondial se fait au détriment du durable : du durable économique, du durable social, du durable environnemental, qui s'incarne dans un équilibre entre la prospérité d'un territoire et la prospérité d'une métropole. Ce sujet sera majeur dans les années à venir, en France comme dans d'autres pays. La désertification des périphéries est un sujet qui fait monter les populismes partout dans le monde par un profond déséquilibre socio-économique. »

Jean-Christophe Fromantin

Repenser chaque fonction de l'entreprise à l'ère de l'IA

« L'intelligence artificielle va *disrupter* massivement nombre de métiers. La grosse différence entre l'intelligence artificielle et le digital "traditionnel", c'est que l'impact n'est plus simplement un impact de productivité mais un impact de substitution. La profondeur de la disruption est beaucoup plus forte que celle des précédentes innovations digitales, avec des agents IA qui peuvent faire un métier à la place de l'humain.

Dans le domaine de la relation client et, dans la même veine, celui de la relation collaborateur, ces transformations seront particulièrement visibles. Demain, les nouvelles formes d'intelligence artificielle pourront construire des réponses complètes, adaptées, sans aucune comparaison avec les chatbots actuels qui ne répètent que ce qu'on leur a appris. Ces nouveaux outils en ayant accès à des documents, vont garantir une fiabilité, une qualité et une homogénéité de réponse qu'aucun centre d'appel ne peut donner.

Chaque fonction de l'entreprise doit aujourd'hui se repenser en tant que telle et se poser la question de comment l'intelligence artificielle va ou peut transformer une activité ainsi que son rapport aux autres.

Dans ce contexte, la direction des ressources humaines a d'abord un rôle d'accompagnement des restructurations avec des enjeux sociaux et des enjeux de formation qui sont majeurs. Ainsi, la totalité des salariés de Carrefour va être formée à l'intelligence artificielle en trois ans, via une approche adaptée à chacun des métiers.

Le deuxième enjeu est de préparer le temps d'après. Demain, pour les ressources humaines, l'IA associée à une bonne qualité de données offrira l'opportunité d'apporter à nos 300 000 salariés, dont 100 000 en France un accompagnement totalement individualisé dans tous les domaines couvrant le développement personnel, la formation, le parcours de carrière. Ceci permettra aussi d'être beaucoup plus proactif sur la mobilité au sein de l'entreprise et par conséquent sur le maintien de l'employabilité dans un monde qui se transforme déjà depuis des années, et qui risque de se transformer encore plus vite. »

Jérôme Nanty

Retrouver la capacité collective à choisir notre avenir

La planification française trouve ses racines dans l'après-guerre, avec la création en 1946 par le gouvernement provisoire du général de Gaulle du Commissariat général au Plan, dirigé par Jean Monnet. Cependant, dès les années 1960, ce modèle entre en mutation et c'est alors qu'émerge la notion de prospective. Dans les années 1990-2000, le Haut-commissariat est transformé en un lieu d'expertise et de réflexion sous le nom de France Stratégie. En 2020, Un décret institue un nouveau Haut-commissariat au Plan qui cinq ans plus tard fusionne avec France Stratégie dans une nouvelle entité : le Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan, dirigé par Clémence Beaune.

« Quel que soit le lieu où l'on agit, dans le public, le privé ou les collectivités, on a besoin de lever les yeux et de réfléchir au temps long. Cela paraît évident, presque banal, mais en réalité c'est devenu extrêmement rare. Se donner ce temps de réflexion est à la fois un luxe... et une nécessité. Personne ne sait ce qui va se passer dans cinq ou dix ans. En revanche, on peut essayer de réduire l'incertitude, de poser les bonnes questions et d'éclairer les choix d'aujourd'hui. C'est tout le sens de la prospective. Il ne faut donc pas opposer court et long terme. Le court terme, c'est la vie quotidienne des gens, leurs attentes immédiates. Mais si vous n'avez pas un objectif clair à dix ou quinze ans, vous êtes rapidement aspiré par l'urgence et vous devenez simplement gestionnaire de crise.

Une bonne stratégie de long terme repose sur un élément souvent sous-estimé : le récit. Si vous avez des outils sans récit, c'est un peu vide. Et si vous avez un récit sans outils, c'est inefficace. La transformation collective suppose les deux : une vision structurée et une histoire capable d'embarquer les acteurs dans la durée. De plus, tous les grands défis sont européens : on ne peut pas y répondre seuls. On se pose les mêmes questions au même moment que nos voisins européens. »

Clément Beaune

La décentralisation, condition du renouveau économique

Jean-Christophe Fromantin, délégué général d'Anticipations ; Olivier Babeau, président de l'Institut Sapiens.

Tribune parue dans *Les Échos* le 28 avril 2026.

Une société prospère par les interactions qu'elle génère : la diversité qui fonde l'altérité, la complémentarité des savoirs qui crée de la valeur. Or notre société prend aujourd'hui la forme d'un sablier où le goulet de communication entre les pôles se rétrécit. Deux forces conjuguées en sont responsables : la géographie et la technologie.

La concentration métropolitaine n'est pas une fatalité. De Jean-François Gravier, qui dénonçait dès 1947 « Paris et le désert français », à Daron Acemoglu, prix Nobel d'économie 2024, tous s'accordent : les déséquilibres territoriaux ne résultent pas d'une main invisible mais d'une centralisation institutionnelle qui alloue mal les facteurs de production. Capital, talents et innovation se polarisent dans les métropoles au lieu de polliniser les territoires. La technologie elle-même aggrave ce phénomène : elle aspire plutôt qu'elle n'innerve. Il en résulte un double appauvrissement : économie spéculative dans les pôles, désertification productive en périphérie.

**Le numérique
n'offre
qu'une fausse
compensation.**

Le numérique n'offre qu'une fausse compensation. Loin d'élargir nos horizons, il nous enferme dans des bulles où l'on ne fréquente que ses semblables. L'intelligence artificielle risque d'amplifier ces biais cognitifs plutôt que de les corriger. Paradoxe révélateur : le sentiment d'isolement est aujourd'hui plus fort dans les grandes villes que dans les zones

rurales. La proximité physique n'empêche pas la distance sociale.

La question n'est plus de savoir si le monde se connecte car les nouvelles chaînes de valeur mondiales ont porté l'émergence de classes moyennes sur tous les continents. Le vrai défi est intérieur : comment rouvrir le goulet du sablier à l'échelle des territoires ? Car ce sont eux qui paient le prix des angles morts creusés par les métropoles et les corridors internationaux. C'est là que la décentralisation prend tout son sens : non

comme un simple rééquilibrage administratif mais comme la condition d'une prospérité réelle.

La décentralisation n'est pas un acte administratif, c'est un acte politique au sens plein du terme. Fernand Braudel le rappelait : la prospérité d'une ville est indissociable de celle du territoire qui l'entoure. Elle doit se décliner à trois niveaux. Le premier est politique : il s'agit de renverser la conception française où l'État précède la nation, pour comprendre qu'il n'en est que l'instrument. Le deuxième est économique : il s'agit d'éviter que les leviers de développement ne soient captés par une élite financière. Acemoglu l'a montré : la théorie du ruissellement justifie la concentration des talents et des capitaux bien plus qu'elle ne la corrige. Le troisième est institutionnel : il s'agit de donner à chaque territoire les outils concrets de sa prospérité (autonomie de décision, leviers fiscaux, choix des bonnes échelles).

***La France dispose
d'atouts considérables
qu'elle dilapide par
excès de centralisation.***

La France dispose d'atouts considérables qu'elle dilapide par excès de centralisation : un patrimoine culturel, un tissu de PME inventives, un patrimoine agricole et industriel diversifié, des bassins de vie à taille humaine où l'initiative collective peut encore prendre racine. Ce qu'il faut leur rendre, ce

ne sont pas des subventions supplémentaires – ce serait une perfusion, non une guérison –, mais la capacité à lever l'impôt, à financer leurs propres infrastructures, à attirer des entreprises sans passer par le filtre de Paris. Le jacobinisme n'est pas une tradition honorable : c'est une pathologie institutionnelle qui confond l'État avec la nation, et la norme avec l'intelligence.

L'histoire avertit ceux qui veulent bien l'écouter : la chute de Rome, la Fronde, les guerres de Vendée rappellent les tensions qu'engendre une centralisation excessive. Mais nul n'a besoin d'une leçon d'histoire pour voir ce que notre société traverse, figée dans un carcan normatif et privée de perspectives de prospérité pour une large part de son territoire. La décentralisation n'est pas un remède parmi d'autres. C'est la condition d'un renouveau.

GÉOPOLITIQUE

Pour la première partie de la séquence géopolitique, ANTICIPATIONS a été accueillie par la DGRIS - Direction générale des relations internationales et de la stratégie au ministère des Armées. La journée a été structurée autour de plusieurs interventions de haut niveau, permettant un état des lieux des menaces en matière de cybersécurité qui touchent la France. En écho à la publication par le pape Léon XIV de sa première encyclique, *Magnifica Humanitas*, texte fondateur sur les bouleversements provoqués par l'intelligence artificielle, la seconde partie de la séquence géopolitique a examiné l'impact de l'IA sous l'angle des pays en développement. Cette technologie représente-t-elle un outil d'émancipation pour le Sud global ou un vecteur de risques systémiques majeurs ?

LES THÈMES TRAITÉS ET LES INTERVENANTS

- ***Radicalisations et influences étrangères***

Quentin COTTON DE BENNETOT, général de brigade, commandant en second du Centre national des Opérations (CNO) à la Direction générale de la gendarmerie nationale (DGCN).

Marc-Antoine BRILLANT, Chef du service de VIGINUM, chargé de la vigilance et de la protection contre les ingérences numériques étrangères.

- ***État du monde actuel***

Éric Peltier, général de corps d'armée, direction générale des Relations internationales et de la Stratégie (DGRIS)

- ***L'IA comme accélérateur de progrès dans les pays en développement***

Bertrand BADRÉ, fondateur et *Managing Partner* de Blue like an Orange Sustainable Capital, ancien directeur général et directeur financier de la Banque mondiale.

Jean-Daniel ZUCKER, enseignant-chercheur, mathématicien, spécialisé en intelligence artificielle et en apprentissage automatique.

La violence s'est intensifiée sur tous les fronts

« La violence en France s'est fortement intensifiée au cours des dix dernières années. Cette montée se manifeste dans des sphères variées : comportements agressifs envers les agents de services publics, insultes et menaces sur les réseaux sociaux à l'encontre des élus et escalade des agressions physiques. Dans le domaine de la cybersécurité, la gendarmerie nationale traite environ 130 000 infractions numériques par an qui couvrent un spectre très large, depuis des tentatives de *phishing* rudimentaires aux opérations criminelles sophistiquées.

Les données personnelles constituent aujourd'hui une ressource stratégique pour la criminalité organisée, un vraiment un coffre-fort qui intéresse beaucoup de monde et le marché de la donnée est en train de se développer. Par ailleurs, la gendarmerie traite actuellement un à deux enlèvements ou "crypto-raps" par semaine. Les commanditaires, souvent localisés à l'étranger, organisent les enlèvements via des applications de messagerie chiffrée, en recrutant des intervenants segmentés et cloisonnés. Les attaques par rançongiciel (*ransomwares*) représentent, quant à elles, une menace existentielle pour les entreprises, car payer la rançon ne garantit pas la récupération des données. L'impact de l'attaque va au-delà de la perte financière, il s'agit aussi de la perte de confiance des clients et des sous-traitants qui peut être fatale à l'entreprise : des dizaines d'entreprises françaises déposent leur bilan chaque année à la suite d'une attaque. Enfin, les menaces actuelles sont souvent hybrides : elles combinent actions numériques, manipulation de l'information et actions physiques dans le but de créer de la confusion et d'influencer les décisions. »

Général Quentin Cotton de Bennetot

Prolifération et sophistication des cyberattaques

« L'espionnage cyber à finalité économique ou politique reste une réalité constante et la tendance dominante des dernières années est le pré-positionnement discret dans les systèmes d'information d'opérateurs sensibles, en vue d'opérations de sabotage différées. Tout est disponible sur le *dark web* pour quelques dizaines ou centaines de dollars. Cette démocratisation de l'outil offensif a profondément changé le visage de la menace : il y a quinze ans, les attaques sophistiquées étaient l'apanage exclusif des États. Aujourd'hui, de très nombreux acteurs peuvent y accéder. Les menaces multi-domaines, génératrices de confusion et d'ambiguïté, visent à paralyser la prise de décision.

Notre stratégie de sensibilisation contre ses menaces s'appuie sur plusieurs canaux : travail avec une cinquantaine de médias partenaires, collaboration avec des associations, création prochaine d'une chaîne YouTube, publication régulière d'un bulletin d'information public. Notre défi est de sensibiliser le public sans amplifier la visibilité des manœuvres dénoncées.

La cybercriminalité est transfrontalière ce qui constitue un obstacle majeur. De nombreux commanditaires sont identifiés mais résident dans des pays peu coopératifs ou sans traité d'extradition. Cependant, lorsqu'il s'agit du volet cyber pur, la coopération internationale est relativement mature et la plupart des pays occidentaux disposent d'agences homologues. En revanche, la coopération avec les États-Unis est impossible depuis le changement d'administration.

La sensibilisation contre ces menaces doit être permanente : la cybersécurité est un sujet à traiter en comité exécutif, pas de la DSI ! Des cadres juridiques existent, avec des obligations de sécurité pour les acteurs désignés. Les contrôles se sont durcis et l'État n'hésite plus à sanctionner les manquements.

Face à ces défis, il y a trois leviers prioritaires : la sensibilisation continue, à tous les niveaux -dirigeants, collaborateurs, opinion publique ; la coopération internationale, malgré ses limites juridictionnelles et politiques actuelles, et le renforcement du tissu industriel de cybersécurité, pour couvrir un spectre de menaces que l'État seul ne peut absorber. »

Marc-Antoine Brillant

Si tu veux la paix, connais la guerre

« Avant la défaite de 1940, toutes les informations étaient disponibles sur l'invasion allemande mais elles ont été ignorées à cause du biais cognitif, de l'aveuglement collectif et du déni de réalité. Il faut donc, à mon sens, regarder la situation actuelle avec les bonnes lunettes et justement ne pas être dans le déni de la réalité et des menaces qui nous entourent. Quatre prises de conscience s'imposent : la première, c'est que nous assistons à la fin des utopies et de la croyance en la victoire définitive de la démocratie libérale ; la deuxième, c'est l'échec de la mondialisation heureuse, c'est-à-dire de la croyance que l'interdépendance économique empêche les guerres ; la troisième c'est d'être convaincu que le désarmement conduit à la paix ; et enfin, la quatrième est de penser que la dissuasion nucléaire épargne le sang. Ces idées sont remises en cause par le retour de la dialectique nucléaire et de la guerre de haute intensité. La caractéristique majeure de la situation actuelle, c'est que les crises s'additionnent, interagissent et sont amplifiées par des facteurs aggravants comme le changement climatique, les migrations, la compétition pour les ressources, la technologie ou les trafics.

Si je devais décrire l'état du monde d'aujourd'hui, j'utiliserais le modèle des cinq "D" : désoccidentalisation, dérégulation des relations internationales, désinhibition de la violence, découplage Europe/États-Unis et divorce entre gouvernants et gouvernés.

L'état du monde est donc bousculé par une nouvelle polémologie. La guerre s'exerce désormais non seulement sur le champ physique classique –terre, mer, air– mais aussi sur le champ psychologique (manipulation des opinions, guerre cognitive) et sur celui de la technologie et de l'économie (drones, robotisation, guerre des ressources). De plus, les conflits actuels privilégient de nouvelles stratégies hybrides prenant des formes comme celles de l'intimidation, du contournement, de la déstabilisation et de l'enlèvement.

Il faut donc affronter trois grands défis, de façon nécessairement collective : le réarmement moral, le réarmement industriel et le réarmement stratégique, ce qui pose la question de savoir si nos sociétés occidentales sont prêtes à faire des sacrifices et à mettre en jeu les moyens nécessaires. »

Général Éric Peltier

L'IA vue du Sud : Le grand paradoxe

« Au Nord, plus de 60 % de la population exprime de la peur ou de la colère face à l'IA, redoutant la perte d'emplois, la violation de la vie privée, la désinformation et la perte de contrôle. Dans le Sud global, à l'inverse, l'IA est massivement célébrée comme une opportunité extraordinaire capable de redistribuer les cartes. Ce contraste s'explique par le fait que les pays du Nord cherchent à protéger un confort existant tandis que les pays du Sud y voient une promesse d'accès à des services essentiels (santé, finance, agriculture) qui leur font défaut. C'est le phénomène du *leapfrogging* (saut technologique).

À travers le fonds d'investissement Blue like an Orange, axé sur le développement durable, plusieurs initiatives concrètes démontrent le potentiel de l'IA dans les pays émergents, comme Clínicas de la Azúcar au Mexique, qui sont des cliniques spécialisées dans le diabète, ou le Penda Health, qui compte 19 centres médicaux dans les bidonvilles au Kenya. Pour que ces modèles fonctionnent et ne se transforment pas en colonialisme numérique, plusieurs règles s'imposent :

- avoir des modèles économiques viables : la philanthropie et les subventions peuvent aider au démarrage, mais le modèle doit devenir autonome à terme ;
- posséder la souveraineté et la propriété des données : les données doivent appartenir aux populations locales ;
- former un capital humain local : il est impératif de former des ingénieurs et des *data scientists* locaux capables de faire travailler les IA dans les langues locales (par exemple, les 27 langues de l'Inde) afin d'éviter d'importer les biais occidentaux ;
- prévoir l'impact dès la conception : l'impact social et environnemental doit faire partie de la thèse d'investissement initiale et ne pas être un simple résultat aléatoire.

La technologie seule ne corrige pas les rapports de force mondiaux. L'IA comporte des risques systémiques majeurs pour le Sud : la fracture numérique et infrastructurelle, car l'accès universel à Internet n'est pas synonyme d'accès de qualité ; la destruction massive d'emplois alors que l'Afrique doit créer 3 à 4 millions d'emplois par mois d'ici 2050 pour absorber sa croissance démographique ; le nouveau colonialisme des données lorsque quelques acteurs privés occidentaux capturent la valeur et imposent leurs tarifs et la déstabilisation politique, provoquée par les technologies de désinformation de masse. »

Bertrand Badré

Mieux maîtriser l'IA pour un monde plus équitable

« Commençons par tordre le cou à une idée reçue. Pour beaucoup, l'intelligence artificielle est née il y a trois ans, avec ChatGPT. En réalité, elle a près de soixante-quinze ans. Le terme apparaît en 1956, à l'atelier de Dartmouth. Ce qui a changé récemment, ce n'est pas la naissance de l'IA, c'est son irruption dans le quotidien de chacun, au Nord comme au Sud. Et c'est précisément ce qui rend ma question urgente. Elle n'est pas : êtes-vous pour ou contre l'IA ? La vraie question, c'est : l'IA est-elle une chance pour les pays en développement, et si oui, à quelles conditions ? Je défendrai une thèse simple : l'IA est une opportunité réelle, mais conditionnelle. Rien n'est automatique. L'IA est un couteau. Le même outil qui sert en cuisine peut blesser. Tout dépend de la main qui le tient et de l'intention. L'IA n'est ni bonne ni mauvaise en soi ; elle n'est pas neutre pour autant.

Faut-il opposer IA et écologie ? Non. La voie de sortie a un nom : la frugalité. Et je veux citer ici un article qui devrait être au cœur du débat, Green AI, de Schwartz et ses collègues, en 2020. Leur argument est double, et c'est ce qui le rend précieux pour nous : rendre l'IA plus efficace, c'est à la fois réduire son empreinte carbone et la rendre plus inclusive.

Venons-en concrètement au Sud. Le premier fait est brutal. L'Afrique héberge aujourd'hui un peu plus de deux cents centres de données, soit moins de 1 % de la capacité mondiale, alors que près de 40 % de sa population est déjà en ligne. La dépendance est donc structurelle : sur le calcul, sur les modèles, sur les données. Et elle crée un risque que je nomme l'IA à deux vitesses. En effet, à l'échelle mondiale, la capacité de calcul dédiée à l'IA triple presque chaque année, et une seule entreprise, Nvidia, en fournit environ 60 %. La frontière technologique est devenue un club fermé, réservé à une poignée d'acteurs capables d'aligner des milliards.

Si l'IA est une chance conditionnelle, quelles sont ces conditions ? Je les ramène à trois : premièrement, la formation et la recherche endogènes ; deuxièmement, la souveraineté numérique, sur les trois ressources critiques, les données, les modèles et le calcul ; troisièmement, une exigence éthique qui ne soit pas cosmétique : reconnaître et corriger les biais, rendre les modèles explicables en associant les experts locaux dès la conception, et ancrer le tout dans la science ouverte. »

Jean-Daniel Zucker

La guerre hybride est déclarée...

Jean-Christophe Fromantin, délégué général d'Anticipations.

Tribune parue dans *Les Échos* le 31 mai 2026

L'actualité scande les évolutions de la guerre au Moyen-Orient, mais sommes-nous conscients qu'une guerre larvée de haute intensité se joue dorénavant au quotidien sur notre propre territoire ? C'est une guerre hybride, dont les ennemis sont difficiles à identifier. Elle détruit nos systèmes d'information, instille le doute sur nos institutions, manipule nos échéances démocratiques et déstabilise nos entreprises. Cette guerre prospère à la vitesse de la technologie et accroît son efficacité au rythme des nouveaux usages que nous adoptons.

La guerre hybride se caractérise d'abord par l'intrication de différentes acteurs, étatiques, criminels et technologiques. C'est un fait nouveau. Des États malveillants utilisent des proxys pour enclencher des attaques ciblées sur tout ce qui fait l'armature institutionnelle et économique d'un pays. Les menaces sont habilement combinées de telle manière à rendre les commanditaires difficilement identifiables. Des États, des narco-trafiquants ou des prestataires informatiques s'accordent pour orchestrer une guerre nouvelle dont nous sommes une des cibles.

Cette guerre prend de nouvelles formes. On parle de *supply-chain attack* pour désigner les intrusions dans les systèmes de gestion industrielle des grandes entreprises ; d'*espionnage par pré-positionnement cyber* pour neutraliser subitement un dispositif en ayant préalablement installé des implants sur ses composantes stratégiques ; de *prolifération* et de *cyberisation* de la criminalité pour organiser des attaques informatiques de grande ampleur ; de *rançongiciels* parfois utilisés par des États sous sanctions pour récupérer des fonds ; ou encore de *spearphishing* dont l'objectif est d'extraire des informations par une approche ciblée de personnalités. Ces menaces criminelles entrent dorénavant dans le champ de la sécurité nationale. Des attaques récentes ont montré l'impact que cela pouvait avoir sur le quotidien des Français. La Gendarmerie rappelle que le récent piratage d'un logiciel de santé a touché directement 15 millions de Français. C'est une guerre d'autant plus dangereuse que chacun d'entre nous devient potentiellement l'un de ses vecteurs.

On découvre aussi la violence physique qui émerge de ces nouvelles menaces cyber. Les détenteurs de cryptomonnaies sont parmi les plus visés. Des milliers de données volées à ses utilisateurs lors de la récente attaque de la plateforme Waltio en témoigne. Aujourd'hui la Gendarmerie nationale enregistre des enlèvements hebdomadaires ou « crypto-rapts » par l'intermédiaire de petites-mains recrutées sur Telegram. La torture se banalise et devient un mode opératoire qui peut prolonger les vols de données.

Les pouvoirs publics ont pris conscience de ces menaces qui évoluent à une vitesse vertigineuse. La création de Viginum, une exception française, la création du statut d'OIV (Opérateurs d'Importance Vitale) ou la spécialisation d'équipes cyber au sein de nos forces de sécurité permettent de faire face, en partie, à ces nouvelles menaces. Cette guerre hybride questionne aussi notre dépendance vis-à-vis des systèmes technologiques et des réseaux sociaux. Les menaces informationnelles sont parmi les plus faciles à manier pour déstabiliser une société et stimuler la défiance vis-à-vis de ses institutions. Le fait de laisser le monopole des réseaux d'information aux GAFAM américains et aux BATX chinois participe de cette vulnérabilité, voire d'une forme d'inconscience de la part des Européens.

À la question *Qu'est-ce que la guerre ?* il nous faut dorénavant intégrer les champs psychologique, technologique et économique dont les manipulations cyber, l'IA, où les réseaux sociaux sont les nouveaux vecteurs. Les récentes communications sur les capacités du modèle *Mythos* développé par Anthropic témoignent de l'ampleur d'un risque que d'aucuns comparent à ce que l'atome a représenté pour les explosifs. L'émergence de cette nouvelle guerre hybride est d'autant plus préoccupante que nous assistons à une forme de désinhibition d'États totalitaires ou illibéraux dont la force et la violence priment sur le droit, le bien commun et la raison. Les nouveaux modèles d'IA sont à la tech ce que l'atome a été à la bombe.

ANTICIPATIONS

Informations & Inscriptions

Notre histoire, notre organisation

Initié par Jean-Christophe Fromantin, ANTICIPATIONS est née de nombreuses rencontres et d'heures de travail aux côtés de décideurs de grandes entreprises et du secteur public qui 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...

ANTICIPATIONS propose un programme de formation construit en vue d'élargir le champ de vision des décideurs par des savoirs et des modes de pensées différents de ceux auxquels ils sont habituellement confrontés et de leur permettre d'appréhender des horizons nouveaux, au-delà des extrapolations qui sous-tendent les exercices habituels de prospective.

ANTICIPATIONS organise aussi des journées de formation *ad hoc*, conçues pour répondre à des demandes particulières d'entreprises face à des changements ou des transformations qui requièrent des nouveaux cadres de réflexion prospective.



Séance d'ouverture de la session 2026 chez LOV Group

Le parrainage

Un parrain accompagne chaque promotion. Après **Sébastien BAZIN** président directeur général du groupe Accor, **Nicolas LERNER**, directeur général de la Sécurité extérieure (DGSE), **Mercedes ERRA**, fondatrice et présidente de BETC, **Jean-François RIAL**, président de Voyageurs du Monde, c'est **Stéphane COURBIT**, CEO de LOV Group, qui a accompagné la promotion 2026.



L'anticipation est une faculté essentielle qui consiste à percevoir, comprendre et interpréter les évolutions du monde avant qu'elles ne deviennent évidentes.

Elle demande une attention constante aux signaux faibles, à ces indices discrets qui annoncent souvent les transformations à venir.

Anticiper, ce n'est pas prédire avec certitude, mais développer une capacité d'écoute et d'observation attentive de son environnement.

Cette posture permet d'être plus agile face aux changements et de mieux s'adapter aux situations nouvelles ou inattendues. Elle repose autant sur l'expérience que sur la curiosité, l'ouverture d'esprit et la capacité à remettre en question ses certitudes.

L'anticipation exige également une forme d'humilité, car le monde demeure profondément complexe et souvent imprévisible. Même les meilleures analyses ne permettent jamais de tout maîtriser ni de tout prévoir.

C'est pourquoi anticiper consiste davantage à se préparer qu'à vouloir contrôler l'avenir.

À bien des égards, cette faculté ressemble aux qualités d'un marin : observer les vents, lire les courants et ajuster sa trajectoire en permanence. Comme lui, celui qui anticipe avance avec vigilance, adaptabilité et respect face aux mutations du monde qui nous entoure.

Stéphane Courbit

CEO de LOV Group

Parrain de la promotion 2026



Je vois trois conditions nécessaires -mais pas suffisantes- pour anticiper. La première, la plus importante à mes yeux, c'est la curiosité, l'envie incessante d'apprendre. La deuxième, c'est l'humilité, le doute. Les gens pétris de certitude n'anticipent rien. La troisième, c'est le dialogue socratique. Échanger, avancer, construire, trouver la contradiction, accepter la contradiction, c'est crucial !

Jean-François RIAL

Président de Voyageurs du Monde
Parrain de la promotion 2025



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
Marraïne de la promotion 2024



Accepter d'être déconcerté aujourd'hui pour ne pas être surpris demain. La recherche de signaux annonciateurs de changements majeurs constitue souvent une tâche exaltante mais aussi parfois 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

Le comité d'orientation

Soucieux d'apporter au programme des points de vue et des expériences divers, un comité d'orientation composé de 17 personnalités participe à l'organisation du programme.

Véronique de CHANTERAC, présidente du conseil d'administration d'Anticipations ; **Jean-Christophe FROMANTIN**, président du comité d'orientation ; **Sébastien BAZIN**, CEO du Groupe Accor ; **Christophe AULNETTE**, *senior advisor*, Apax Partners ; **Nicolas BOUZOU**, économiste ; **Matthieu COURTECUISSÉ**, CEO de 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 HOUZÉ**, président du directoire des Galeries Lafayette ; **Éric 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..

Présentation du programme

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 2025 au
Collège des Bernardins – Juin 2025

« 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 et le contexte de "bulles" 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, Nathalie Collin, Bruno David, Jean-Charles Decaux, Renaud Donnedieu de Vabres, Mercedes Erra, Pr Gérard-François Dumont, Julia de Funès, Pierre Gadonneix, Éric Labaye, Jean-David Levitte, Gilles de Margerie, Pr Carlos Moreno, Jérôme Nanty, Kako Nubupko, général Éric Peltier, 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.

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 projets.

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

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

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 et 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, reflets 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.

Le programme : 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 Laurence Thouin : laurencethouin@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.

Les prestations *ad hoc*

Dans le cadre de réflexions prospectives au sein d'entreprises, pour élargir les perspectives sur de sujets sociétaux, économiques, géopolitiques nous proposons des formats courts (à partir d'une demi-journée). Construits autour de rencontres avec des experts de tous horizons, ils permettent aux organisations de s'ouvrir à de nouveaux futurs possibles.

• **Pour des informations complémentaires concernant le programme ou des prestations *ad hoc*, merci de prendre contact avec Laurence Thouin, laurencethouin@anticipations.org ou +33 7 62 17 65 00**

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

Ils nous ont fait confiance : • ADP Aéroports de Paris • AFEP Association Française des Entreprises Privées • Bechu et associés • BETC • Blue like an orange sustainable capital • Café Joyeux • Christian Louboutin • Cour des Comptes • Département des Yvelines • État Major des Armées • Evolis- Les acteurs de l'industrie • Fédération Française de Rugby • France Stratégie • FDJ United • Goudchaux Architectes & associés • Grand Paris Aménagement • GRDF • Groupama Immobilier • Groupe Carrefour • Groupe Crédit Agricole • Groupe Galeries Lafayette • Groupe La Poste • Groupe RATP • Groupe Vinci • Hachette Livre • Institut Curie • ISIT • JCDecaux • Kawaa • La Scène Indépendante • La Fabrique de la Cité • Lighthouse • L'Oréal • Ministère de la Défense • Ministère de l'Intérieur • Nausicaà Centre national de la mer • ONISEP • Open Value • Atelier NDF • Parfums Christian Dior • Paris La Défense • Prologis • Rep-Publica • Sopic • Suez groupe • Télémaque association • TotalEnergies • UGGC avocats • Up for Humaness • Urban Land Institute • Viginum - Secrétariat général de la Défense nationale • Vivendi • Vol-V • Voyageurs du Monde • Weiss Technik.

ANTICIPATIONS

L'objectif d' ANTICIPATIONS est 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.

ANTICIPATIONS propose **un programme d'immersion** de 10 journées, 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 autour d'échanges directs avec des intervenants extérieurs experts ou grands témoins issus d'univers très différents (scientifique, artistique, littéraire ou diplomatique), qui viennent partager leurs analyses et élargissent les champs de réflexion avec l'ambition de capter les signaux faibles issus de différents univers, de croiser les analyses pour mieux comprendre les tendances, d'anticiper les conséquences des changements possibles.

ANTICIPATIONS propose aussi des **prestations sur mesure** (à partir d'une demi-journée) pour répondre à des demandes particulières d'entreprises face à des changements ou des transformations qui requièrent des nouveaux cadres de réflexion prospective.

Ce fascicule rassemble un aperçu des réflexions, de quelques questionnements issus de la session 2026, illustrés par des verbatims d'intervenants ainsi que des tribunes publiées dans la presse.

PROGRAMME EN COLLABORATION AVEC

