

LES RENCONTRES DES SABLONS

Restitution par Circle Strategy

Décider dans un monde incertain



NEULLY-SUR-SEINE



INSTITUT
SAPIENS



square
management

Circle
strategy

MESSAGE DE NOTRE DIRIGEANT

Chers lecteurs,

En tant que partenaire de la première édition des Rencontres des Sablons, Circle Strategy est ravi de vous présenter ce document de synthèse.

Créées à l'initiative de Jean-Christophe Fromantin, maire de Neuilly-sur-Seine et Olivier Babeau, président de l'Institut Sapiens, avec le soutien des consultants de Circle Strategy et des chercheurs de Square Management, les Rencontres des Sablons ont été un moment fort de ce début d'année 2024. Elles ont brillamment éclairé les enjeux contemporains auxquels sont confrontés les décideurs politiques et industriels.

Dans un monde en perpétuelle mutation, où les décideurs sont souvent pris dans le tumulte des urgences et des crises, les Rencontres des Sablons ont offert un espace de réflexion rare, un véritable "Parlement des Idées". Pendant deux journées intenses, nos consultants et chercheurs ont orchestré des échanges fructueux entre 30 think tanks et 10 leaders politiques et économiques de premier plan, créant ainsi un dialogue fécond pour l'avènement d'un monde et d'une société meilleurs.

Nous espérons que ce document vous offrira un aperçu captivant des échanges riches et variés qui ont animé cette édition 2024, et qu'il saura vous inspirer dans vos propres réflexions et actions pour façonner un avenir prospère et durable.

Bonne lecture !



Jean-Marc Liduena

CEO Circle Strategy

Managing Partner



TABLE DES MATIÈRES

Introduction	4
Santé : A quelles conditions notre système de protection sociale peut-il rester performant ? <i>Jeudi 1er février 2024, 9h15-10h15</i>	5-6
Assurances : Les acteurs économiques pourront-ils encore s'assurer demain ? <i>Jeudi 1er février 2024, 10h15-11h</i>	7-8
François Bayrou face aux think tanks Vivre demain : Éclairer les grands enjeux de société <i>Jeudi 1er février 2024, 11h30-13h</i>	9-11
Comment les entreprises peuvent-elles s'engager davantage pour la transition écologique ? <i>Jeudi 1er février 2024, 14h30-15h30</i>	12-13
Energie : Pour décarboner l'économie, faut-il taxer ou subventionner ? <i>Jeudi 1er février 2024, 15h30-16h30</i>	14-15
Souveraineté industrielle : Mythe ou réalité pour la France de demain ? <i>Jeudi 1er février 2024, 16h30-17h30</i>	16-17
Jean-Dominique Senard face aux think tanks Investir demain : Éclairer les transformations économiques, organisationnelles et technologiques <i>Jeudi 1er février 2024, 18h-19h30</i>	18-20
Travail et emploi : Quel modèle de travail pour demain ? <i>Vendredi 2 février 2024, 9h-10h</i>	21-22
IA & Numérique : Comment saisir l'opportunité de l'Intelligence Artificielle en relevant les défis de la sécurité et de l'éthique ? <i>Vendredi 2 février 2024, 10h-10h45</i>	23-24
Muriel Pénicaud face aux think tanks Travailler demain : Éclairer les mutations et relations du travail <i>Vendredi 2 février 2024, 11h15-12h45</i>	25-27
Biographies	28-38

INTRODUCTION

CONTEXTE

Les Rencontres des Sablons, premier Forum économique d'hiver, s'est tenu les 1er et 2 février 2024 au Théâtre des Sablons de Neuilly-sur-Seine.

Cet événement lancé et imaginé par Jean-Christophe Fromantin, Maire de Neuilly-sur-Seine et Olivier Babeau, Président de l'Institut Sapiens, est couvert par des médias (Capital, La Tribune, La Tribune Dimanche) et soutenu par des sociétés partenaires (Square Management, Aksis).

L'événement est organisé autour d'échanges dynamiques et rythmés entre think tanks et des personnalités économiques et politiques. Il existait deux formats d'échanges :

- "Face aux Think Tanks" : 2-3 think tanks interpellent un invité économique ou politique sur des problématiques sociétales
- "Conversations" : 2-3 think tanks présentent leurs travaux d'analyse sur une question d'actualité, un dirigeant d'entreprise échangera avec eux pour apporter son regard, complémentaire, de décideur.

Pour cette première édition, ce « parlement des idées » a rassemblé plus de 3000 participants.

SYNTHÈSE

Square Management, cabinet de conseil en stratégie et organisation situé à Neuilly-sur-Seine, accompagne les principaux acteurs des secteurs Banque, Finance et Assurance en Europe. Le groupe diversifie aujourd'hui ses activités en adressant également d'autres secteurs : Distribution, Utilities, Luxe, Industrie...

Circle Strategy, entité de conseil en stratégie du groupe Square Management, accompagne les directions générales dans leurs problématiques avec une approche pragmatique assumée. Le cabinet a développé une expertise pointue en stratégie de croissance, modèles économiques durables et transformation digitale & opérationnelle.

En tant que partenaire, Square Management et Circle Strategy ont accompagné la préparation de cet événement et introduit les différentes Conversations. Ce document, synthèse permet de diffuser les idées, percutantes et éclairantes, exprimées lors de ces Rencontres des Sablons.



A QUELLES CONDITIONS NOTRE SYSTÈME DE PROTECTION SOCIALE PEUT-IL RESTER PERFORMANT ?

Conversation 1



Clarisse Lhoste
MSD France



Laetitia Fouquet-Carpinelli
Circle Strategy



Nicolas Marques
Institut Molinari



Erell Thevenon
2IES, Institut innovation économique et sociale



Nicolas Bouzou
Les Rencontres de l'Avenir

ABSTRACT

La conversation a mis en évidence diverses perspectives sur l'avenir de notre système de protection sociale. Les participants ont souligné la nécessité de réformes pour garantir l'équité intergénérationnelle et la stabilité financière. La capitalisation collective a été identifiée comme un moyen de garantir la pérennité du système. Il a également été suggéré de repenser les priorités des dépenses de santé, en privilégiant la prévention aux traitements coûteux. Dans l'ensemble, ces échanges soulignent la nécessité d'une approche holistique axée sur la prévention, l'innovation et une allocation efficace des ressources pour maintenir la performance du système de protection sociale.

DESCRIPTION DE LA PROBLÉMATIQUE

Alors que les Français sont attachés à leur système de protection sociale – ainsi 84% considèrent qu'il servir de modèle à d'autres pays –, il existe un consensus sur la nécessité de le réformer pour en garantir sa pérennité. La Protection Sociale telle que nous la connaissons s'est construite sur des objectifs fixés par le Conseil National de la Résistance : protection pour tous, gestion par les partenaires sociaux, financement par cotisations des entreprises et des salariés.

La protection sociale en France représente 1/3 du PIB (produit intérieur brut), soit ~12,500 euros redistribués par habitant, principalement pour la santé et la vieillesse (~80% en cumulé). Le système est cependant confronté à un déficit chronique : -17 milliards prévus en 2027, principalement en raison du vieillissement de la population.

Le Haut Conseil du financement de la protection sociale alerte sur la nécessité de réformes mais les modalités de ces réformes sont sujettes à débat. À quelles conditions dès lors le système de protection sociale français peut-il rester performant ?

« Nous sommes un think tank et non un lobby. Nous offrons une proposition qui est versée au débat. »

E. Thevenon

POINTS DE VUE

Erell Thevenon

Erell Thevenon confirme que le système de protection sociale est à bout de souffle, notamment car il a été conçu pour une époque aujourd'hui révolue. Elle estime qu'il faut non pas "réformer" mais "refonder" ce système.

Elle expose sa proposition en l'opposant au système actuel. Celui-ci est constitué d'un bloc à étages obligatoires (sécurité sociale et "complémentaires") et facultatifs. Le système est illisible, les complémentaires sont de plus en plus contraintes. On tend vers une étatisation du système ce qui irait à l'encontre de l'objectif d'efficacité que l'on est en droit d'attendre d'un système de protection sociale.

La nouvelle architecture proposée doit permettre de garantir les droits fondamentaux du citoyen (accès à la santé et à des moyens convenables d'existence). Elle repose (1) sur un partage des rôles, lequel est fondé sur la nature des risques ; (2) sur la mise en place de techniques pour que les engagements pris soient effectivement couverts.

L'architecture proposée par l'Institut pour l'innovation économique et sociale distingue :

- les risques universels (risques pouvant toucher tout un chacun), pris en charge par l'Etat (la Sécurité sociale), financés par l'impôt, au nom de la solidarité nationale ;
- les risques particuliers (dépendant de choix personnels), pris en charge dans le cadre de la mutualisation, financés par des cotisations sociales.

Cette nouvelle architecture permettrait de gérer plus efficacement le sujet des retraites (face auquel indépendants et fonctionnaires, ont des besoins différents) ou celui de l'innovation en santé (l'innovation est aujourd'hui financée par la Sécurité sociale, qui est exsangue ; demain, elle serait aussi financée par les acteurs privés qui auraient intérêt à investir dans ce qui sera un facteur différenciant).

« C'est clé d'arriver à introduire une dose de capitalisation collective et généralisée car c'est plus égalitaire et plus rentable pour financer les retraites »

N. Marques

NICOLAS MARQUES

Nicolas Marques estime que le système actuel de protection sociale ne correspond plus aux enjeux depuis la fin du baby-boom pour trois raisons : un manque d'innovation, le développement d'un rationnement comptable et de déficits récurrents, tous liés à des choix institutionnels inadaptés.

Le financement des retraites, intégralement en répartition, fonctionnait efficacement dans les années 1960 avec 4.4 cotisants par retraité à la CNAV. Il n'est plus adapté aujourd'hui avec 1.4 cotisants par retraité. Il soutient l'idée de faire face au vieillissement en généralisant la capitalisation collective.

Le financement de la retraite devrait reposer en partie sur l'épargne : les cotisations placées sur les marchés financiers rapporteraient des dividendes et plus-values qui bonifieraient les retraites de tous. Ce financement par la capitalisation offrirait davantage de compétitivité, de pouvoir d'achat et permettrait de financer l'économie et l'innovation. Il cite l'exemple des Pays-Bas où 1/4 des retraites est auto-financé par la capitalisation et celui de l'Établissement de Retraite Additionnelle de la Fonction Publique français qui fonctionne très bien et devrait être généralisé.

M. Marques souligne qu'en matière de protection sociale, l'État adopte trop souvent une vision court-termiste. Au-delà des retraites, c'est problématique en santé. Il n'investit pas assez en prévention, domaine qui était d'un point de vue historique était la force des mutualistes et des acteurs privés.

« Une intelligence générative développée par Google permettrait un meilleur diagnostic qu'un médecin et même qu'un médecin + l'Intelligence Artificielle. Formidable nouvelle : nous avons plein de déserts médicaux ! »

N. Bouzou

NICOLAS BOUZOU

Nicolas Bouzou met l'accent sur les questions de santé, anticipant une augmentation significative des dépenses de santé en raison du vieillissement de la population et des coûts élevés liés aux innovations thérapeutiques. Actuellement, le parlement vote des augmentations de dépenses de santé d'environ 2% par an (hors COVID), tandis qu'elles augmenteraient de 4 à 5% au rythme des besoins.

Il préconise une orientation vers les actions de prévention, distinguant la prévention primaire (promotion de l'exercice physique et d'une alimentation saine -sans sucre-), la prévention secondaire (dépistage et vaccination) et la prévention tertiaire (prévention des rechutes). Aligner la France sur la moyenne de l'OCDE en matière de prévention permettrait d'économiser 5 milliards d'euros par an et d'augmenter l'espérance de vie en bonne santé de 8 mois. En s'alignant sur les meilleurs élèves de l'OCDE, ces économies pourraient atteindre 17 milliards d'euros par an, avec une augmentation de l'espérance de vie en bonne santé de 24 mois.

M. Bouzou préconise des mesures simples telles que la promotion du vélo, le dépistage en pharmacie ou encore l'utilisation de l'intelligence artificielle pour améliorer le diagnostic et contrer les déserts médicaux.

« Nous avons un système que l'on pense extrêmement égalitaire : il ne l'est pas. Il suffit de regarder la prise en charge du cancer en fonction de la géographie et du niveau socio-professionnel »

C. Lhoste

CLARISSE LHOSTE

Clarisse Lhoste souligne l'importance pour l'État de développer une vision long-terme, en investisseur : « Comment recrée-t-on des marges de manœuvre financières en investissant pour la santé des français ? ». Selon elle, la prévention et l'innovation thérapeutique sont des leviers essentiels d'un monde en bonne santé. Or aujourd'hui, la vision est court-termiste. L'on observe en effet un manque d'investissement dans :

- Les innovations thérapeutiques : qui permettent de soigner et parfois même guérir de maladies chroniques / de cancers si elles sont administrées suffisamment tôt, générant des économies à terme malgré leur coût initial.
- La prévention : en France, 4 cancers sur 10 sont jugés évitables. On enregistre par exemple d'après INCa 6300 nouveaux cas de cancers liés à un papillomavirus (HPV) par an (250M€ en coûts directs), bien qu'il existe un vaccin.

En matière de dépenses de santé, ce n'est pas le médicament qui coûte cher, c'est la maladie. Un système de protection sociale performant passe par le choix de la prévention des maladies évitables, et par l'innovation thérapeutique pour les risques inévitables.

LES ACTEURS ÉCONOMIQUES POURRONT-ILS ENCORE S'ASSURER DEMAIN ?

Conversation 2



Cédric Pironneau
SPVIE

ABSTRACT

Le modèle assurantiel doit se réinventer face à l'accroissement de l'incertitude, de la convergence de crises et d'erreurs et de modèles d'assurance caduques. L'assurance doit se réinventer en urgence car son rôle sociétal est primordial : ses modèles influencent notre société et l'absence d'assurance pour certains segments de la population peut provoquer un décrochage social.

La transition de la compétition vers la coopération, la refonte des modèles et une prévention renforcée sont autant de pistes évoquées. La condition reste que l'équation soit positive pour l'assureur.



Alexis Louaas
Square Research Center

DESCRIPTION DE LA PROBLÉMATIQUE

Le vieillissement de la population, la cybersécurité et les changements climatiques posent des défis majeurs aux systèmes d'assurance. Ces risques sont difficiles à assurer du fait de leur nature systémique : ils se traduisent par des pertes massives et généralisées lorsqu'ils se concrétisent. Cette imprévisibilité les rend coûteux à assurer et les augmentations tarifaires font peser le risque d'une exclusion de certains acteurs économiques.

« Les modèles de calcul de risque développés dans l'assurance ne décrivent pas le monde... ils l'écrivent »

C. Walter



Michel Lepetit
Shift Project

POINTS DE VUE

MICHEL LEPETIT

Michel Lepetit souligne une crise profonde dans le système assurantiel, amplifiée par une hausse constante des prix, notamment après la démutualisation des réassureurs fin 2022. Il estime que le secteur doit réagir face à cette crise, identifiant trois problèmes majeurs :

- La société évolue dans un monde incertain, en constante évolution avec le réchauffement climatique et les catastrophes naturelles, rendant problématique la prise en compte des changements brusques. Il illustre cela avec l'exemple des dommages causés par la grêle, atteignant plus de 4 milliards d'euros en 2022, contre ~500 millions d'euros les années précédentes.
- En outre, il mentionne un "monde de polycrises" non anticipé, incitant les réassureurs à se retirer de certains risques.
- Il souligne enfin les erreurs prolongées du secteur, particulièrement dans l'évaluation des risques climatiques et des modèles d'assurance, nécessitant une remise en question.

Pour relever ces défis, Lepetit propose trois solutions :

- Il préconise d'abord une transition de la compétition vers la coopération, appelant à une collaboration étroite et sollicitant l'intervention de l'État pour gérer collectivement les risques.
- Ensuite, il souligne l'importance de renforcer la prévention intelligente pour minimiser les dégâts des catastrophes naturelles.



Christian Walter
Af2i

- Enfin, il insiste sur la nécessité de remettre en cause les modèles existants, appelant l'assurance à jouer un rôle actif dans la gestion du changement climatique et dans la construction de l'avenir du secteur.

« Il faut que tout le monde comprenne que l'on s'est trompé pendant longtemps »

M. Lepetit

CHRISTIAN WALTER

Christian Walter articule une grande partie de son argumentation autour de (a) la nécessité de remettre en cause les modèles de calcul de risques développés par les assurances et (b) l'importance de notre vision sociétale pour développer les modèles.

- Monsieur Walter met en garde contre la tromperie des modèles, qui n'apportent pas nécessairement la vérité. Il illustre son propos en évoquant la crise de 2008, où la confiance aveugle en un modèle dominant non remis en cause a conduit à des erreurs malgré l'exactitude mathématique des modèles. Il insiste sur l'importance de se fonder sur l'épistémologie (étude critique des sciences) pour garantir la performance des modèles, soulignant la complexité de savoir ce que l'on sait et comment appréhender l'inconnu.
- Dans un contexte marqué par le positivisme, Walter insiste sur l'importance de définir le futur souhaité affirmant que les modèles ne décrivent pas simplement le monde, mais l'influencent. Il souligne que le risque pour l'assurabilité ne réside pas uniquement dans l'écart entre le fictif et l'abstrait, mais dans ce que l'on intègre dans le modèle.

Une fois ces deux aspects traités, la remise en cause des modèles et la détermination du point d'arrivée souhaité, Monsieur Walter propose de réfléchir à ce que l'on souhaite assurer et à quel prix.

« Le cadre technique gomme la dimension politique de l'assurance »

C. Walter

CÉDRIC PIRONNEAU

Cédric Pironneau, en prenant la position d'assureur, souligne la condition sine qua non à la viabilité de l'assurabilité : que l'investissement en vaille la peine. Cette viabilité tient au fait de trouver le juste équilibre :

- Sur le plan technique, il faut que la prime couvre les sinistres ;
- Sur le plan financier, il faut que la prime génère des revenus.

Il prend l'exemple des risques d'exploitation des entreprises où la formule pour que la prime couvre le sinistre n'est pas encore correctement atteinte, et la même situation pourrait se produire pour les risques liés aux catastrophes naturelles.

Monsieur Pironneau explique que certains ménages pourraient ne plus être couverts, car certaines primes sont structurellement élevées pour atteindre l'équilibre. Il cite l'exemple de la santé, où de nombreux ménages se désinscrivent en raison de primes prohibitives.

Bien que les évolutions de l'assurance suscitent des inquiétudes, Cédric Pironneau estime que c'est à l'industrie de trouver des solutions, affirmant qu'elle est capable de le faire, comme cela a été démontré dans le passé.

« Le marché assurantiel est un marché dynamique, on va trouver des solutions, comme d'habitude »

C. Pironneau

VIVRE DEMAIN : ÉCLAIRER LES GRANDS ENJEUX DE SOCIÉTÉ

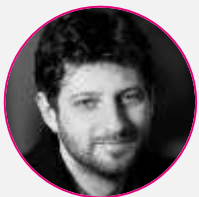
Face aux think tank 1



François Bayrou
Haut commissaire au
plan



Laurent Cappelletti
Institut Sapiens



Antoine Bueno
Analyste politique



Jean-Thomas Lesueur
Institut Thomas More

ABSTRACT

La discussion explore les défis auxquels fait face le système social français et les manières d'aborder ceux-ci. La gestion du système social, le levier démographique et les leviers qualitatifs ont été abordés.

Dans le contexte de la réforme des retraites et des manifestations des agriculteurs, M. Bayrou a apporté une attention particulière à la nécessité de convaincre l'opinion publique de la nécessité de réformer et à la simplification des normes et de la vie politique.

Ces éléments sont fondamentaux : ainsi la décentralisation du pouvoir, solution abordée lors de cette conversation, supposerait un effort de simplification et d'identification de ceux qui prennent les décisions au préalable.

Sur la problématique précise du défi environnemental et de son impact sur le système social, M. Bayrou défend la vision de l'environnement comme un enjeu géopolitique, défendant le bilan français en la matière.

RÉSUMÉ DE L'ÉCHANGE

Jean-François Bayrou a amorcé la discussion en partageant quelques observations au sujet du modèle social français : c'est un modèle singulier et unique dans sa manière de manière de traiter tous les enjeux sociaux et familiaux, depuis la crèche jusqu'à la retraite, en passant par l'assurance chômage. Il décrit ce modèle comme celui du "tous pour un", en opposition aux systèmes "chacun pour soi" prévalant ailleurs.

La pérennité de ce système est cependant en danger car la base de la pyramide des âges français est trop étroite pour financer les services -actuellement en constante augmentation-. Il ne s'agit pas selon M. Bayrou de forcer à la natalité mais de donner aux familles les moyens d'avoir le nombre d'enfants qu'ils souhaitent (les sondages montrant que les familles souhaiteraient 2.3 enfants vs 1.6 enfants actuellement). Il est possible de soutenir cette natalité car les politiques familiales exercent une influence, citant la chute de la natalité à la suite des coupes budgétaires dans les allocations familiales sous le gouvernement de François Hollande

F. Bayrou aborde également la problématique de la gestion du système sociale français : plaidant pour le paritarisme, il décrit la remontée de la gestion au gouvernement central comme une faiblesse. Prenant l'exemple des retraites dont la réforme aurait été plus profonde si la gestion avait été confiée aux acteurs de terrain, conscients de la réalité des comptes. Le bureau du plan a ainsi mis en évidence que chaque année 30 à 40 milliards d'euros d'argent publics sont nécessaires pour équilibrer les comptes des retraites, contrairement à ce qui a été rapporté dans le débat politique. La gestion par le gouvernement a en effet transformé cette réforme en enjeu politique.

« Le travail en France souffre de 5 macro-dysfonctionnements qui entraînent des giga coûts cachés et par là des pertes de PIB qui manquent pour financer notre système social »

L. Cappelletti

Intervention de Laurent Cappelletti : Laurent Cappelletti entame son intervention en mettant en avant les résultats positifs du système social français, citant le Coefficient de Gini français traduisant une inégalité parmi les plus faibles des pays développés. Il souligne l'importance de pérenniser ce système et donc sa gestion -abordé par M. Bayrou- et son financement afin de maintenir notre paix sociale.

Concernant le financement du système social, celui-ci repose sur la valeur ajoutée du travail produite en France, et peut donc être stimulé par deux leviers : un levier quantitatif, dont M. Bayrou a abordé la problématique -décroissance démographique- et un levier qualitatif pour lequel M. Cappelletti identifie 5 macro-dysfonctionnements.

Ces cinq macro-dysfonctionnements qui entraînent des pertes de PIB et affectent par là le financement du système social, sont :

- la désindustrialisation
- l'absentéisme au travail (i.e., plus de €100 milliards de perte de valeurs ajoutées annuel selon l'Institut Sapiens) et le faible taux d'engagement au travail (i.e., dû à un management français défaillant)
- le défaut d'adoption de la robotisation et de l'intelligence artificielle – M. Cappelletti rappelant que les pays les plus robotisés et IA-iser ont le taux de chômage le plus bas
- la gestion des normes
- L'inadéquation entre formation professionnelle et emplois (i.e., plus de €90 milliards de perte de valeurs ajoutées annuel selon l'institut Sapiens)

M. Cappelletti interpelle Bayrou, sollicitant son point de vue sur la manière de résoudre ces dysfonctionnements.

« Les retraites d'aujourd'hui sont payés par nos petits-enfants ! On est dingue : Qu'on emprunte pour investir, c'est légitime. Qu'on emprunte des milliards pour les dépenses courantes, c'est de la non-assistance à enfance en danger ! »

F. Bayrou

François Bayrou voit dans ces macro-dysfonctionnements, l'essentiel du mal-être de la société et de l'économie française. En réponse à ce mal-être, M. Bayrou propose deux axes complémentaires : rétablir le lien entre les citoyens et le monde politique, améliorer notre système éducatif.

M. Bayrou fustige le comportement des représentants politiques au sein des hémicycle, l'utilisation massive d'acronymes rendant le débat politique incompréhensible, et la sur-normatisation qui altèrent la communication entre l'État et les citoyens.

M. Bayrou constate, de manière plus globale, une remise en question par certains de la pertinence du modèle démocratique. Sa conviction est que la démocratie exige, avant toute réforme, un temps civique pour convaincre l'opinion publique de la nécessité de la réforme. Il déplore ainsi qu'au sortie de la réforme des retraites, ~60% des Français percevaient cette dernière comme inutile. L'urgence pour répondre à ces enjeux civiques et économique est à l'éducation générale (et non à la spécialisé précise-t-il) : culture générale, maîtrise de la langue française, histoire et géographie (pour s'inscrire dans le temps et l'espace). La résolution des disfonctionnements précités nécessite une aptitude à l'adaptabilité.

« Il faut passer pour l'écologie à la démocratie directe. Les membres de la Convention Citoyenne nous ont montré que, sans être des écolos acharnés au départ, on peut prendre des mesures extrêmement ambitieuses. »

A. Bueno

Intervention d'Antoine Bueno : Antoine Bueno centre son intervention sur le modèle politique en temps de transition environnementale, choix motivé par 3 observations:

1. L'anti-écologisme et le climato-scepticisme alimentent le populisme
2. La nécessaire remise en question de nos institutions démocratiques car inadaptées à cette transition :
 - Notre système démocratique est une machine à faire du consensus – or l'écologie n'est pas un consensus (e.g., l'objectif de neutralité carbone ne peut pas faire l'objet d'un consensus)
 - Notre démocratie représentative défend les intérêts du corps électoraux – or les premières victimes ne sont pas représentées (e.g., les futures générations)
 - Notre système électoral plébiscite les programmes qui font rêver (or la transition ne fait pas rêver)
 - Notre système est déresponsabilisant, la responsabilité étant transféré aux politiques sitôt le vote passé
3. La transition écologique remet en question le libéralisme non contrôlé et exige une redistribution

Au vu de ces défis, la solution passe, selon M. Bueno, par une démocratie directe (e.g., mise en place de conventions citoyenne) et une redistribution keynésienne.

Sur base de ce constat, il interroge François Bayrou sur sa vision quant à la façon dont le modèle social est mis à l'épreuve par les préoccupations environnementales.

François Bayrou met en perspective les émissions carbone française par rapport aux émissions globales. Il insiste sur l'importance de regarder au-delà des frontières nationales vers l'Afrique, la Chine et l'Inde (dont le premier ministre à affirmer ne pas souhaiter fermer ses usines charbon). Le débat écologique doit être un enjeu géopolitique, soulignant que la France ne peut se détacher complètement du capitalisme qui reste la doctrine en place au niveau mondial.

M. Bayrou mentionne son engagement en tant que maire de Pau, visant la neutralité carbone d'ici 2040. Il estime que les instruments pour réussir la transition existe, mentionnant des solutions mises en place à Pau : les transports communs à l'hydrogène, la géothermie.

Intervention d'Antoine Bueno : Antoine Bueno partage les propos de M. Bayrou, précisant toutefois que la faible part relative des émissions françaises n'exonère pas la France d'agir. Reconnaisant qu'en comparaison d'autres pays, la France fait sa part de l'effort, il estime que celle-ci ne suffit malheureusement pas pour autant.

Intervention de Jean-Thomas Lesueur : Jean-Thomas Lesueur constate que nous vivons désormais dans une société marquée par la défiance plutôt que par la confiance, prérequis politique à l'existence d'un modèle social de redistribution.

M. Lesueur décrit le malaise français grandissant, citant des chiffres tirés de l'étude "fracture française" d'IPSOS :

- 45% des Français se sentent appartenir à une France en colère ou contestataire (+9% en un an)
- 82% ont le sentiment d'une France en déclin (+7% en un an)
- 91% ont le sentiment de vivre dans une société violente (+2% en un an)
- 88% ont le sentiment que la société est de plus en plus violente.

Il partage sa vision d'un modèle politique impuissant, incapable de répondre à ce malaise, citant l'exemple de crise des agriculteurs (où les décisions sont européennes) et de la loi migration. Il interroge François Bayrou sur son avis concernant ce constat et sur les moyens de remédier à cette situation.

Il soulève également trois questions subsidiaires relatives au modèle politique :

1. L'hyperconcentration du pouvoir / la logique institutionnelle pyramidale est-elle devenue un poison ?
2. Ne devrait-on pas adopter un mouvement de décentralisation et de dévolution de libertés aux acteurs locaux pour concentrer les efforts de l'État sur ses compétences indiscutables et renforcer l'espace local, à l'instar du programme Levelling Up au Royaume-Uni ?
3. Quelle est la capacité de la France à agir souverainement ?

François Bayrou souligne qu'il a toujours plaidé pour sortir du système de concentration des pouvoirs tout au long de sa carrière politique. La décentralisation est cependant un leurre si on ne simplifie pas d'abord la vie politique locale et si on n'a pas un organe politique décentralisé fort auquel l'on puisse s'identifier. Il illustre cela par le fait qu'au-delà du maire et du président de région, on soit devenu incapable de citer nos élus locaux. Il fustige la création "d'isolats", où chaque niveau de pouvoir agit de manière autonome sans coopération ni coordination. Il prend l'exemple des régions, dont la responsabilité est difficilement lisible et qui sont sans identité, construite sous le régime de François Hollande, sans vision sociologique, économique ou géographique. Concernant la société anglaise, M. Bayrou condamne l'importance de l'origine sociale qui y est accordé et préfère le modèle français plus égalitaire.

En ce qui concerne la question de la souveraineté, il estime que celle-ci réside dans le peuple citoyen car sans adhésion populaire, il n'y a aucune politique possible, citant l'exemple de la réforme des retraites contrainte par un mouvement populaire. La France souffre d'une spécificité : le déchargement de la responsabilité aux élus politiques, nourri par une tradition de rétention du pouvoir. Il faut pour sortir de ce problème, informer le peuple français et faire appel à leur sens des responsabilités. L'issue de la réforme des retraites aurait été alors tout autre, pense-t-il

« La question de la dévolution de responsabilité au plus près du terrain, suppose un effort de simplification et d'identification de ceux qui prennent les décisions »

F. Bayrou

Intervention de Laurent Cappelletti : Laurent Cappelletti appuie deux principes évoqués par M. Bayrou :

- La décision politique doit s'appuyer de manière systémique et holistique sur la négociation : prise en compte des contraintes sociales, économiques, environnementales. Négliger une de ces contraintes, c'est s'exposer à des révoltes sociales, des crises économiques, un désastre écologique
- La réhabilitation de l'ordre de grandeur (économique, sociaux, environnementaux) car on ne contractualise / négocie pas l'exactitude et l'exhaustivité. Il faut donc s'aligner sur ces ordres de grandeurs au préalable.

COMMENT LES ENTREPRISES PEUVENT-ELLES S'ENGAGER DAVANTAGE POUR LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ?

Conversation 3



Angeles Garcia-Poveda
Legrand



Quentin Lajaunie
Square Research Center



Alexandre Jost
La Fabrique Spinoza



Raphaël Boroumand
Europa Nova



Géraud Guibert
La Fabrique écologique

ABSTRACT

Face à l'urgence climatique, les entreprises participent naturellement à la transition, au risque de disparaître sinon (i.e., perte d'attractivité pour les employés, perte de proposition de valeur pour les consommateurs, etc). Cette Conversation a mis en évidence la multiplicité des outils existants, le rôle à jouer par les pouvoirs publics, la coopération nécessaire des entreprises, la mise en place d'objectifs tangibles, etc.

La transition est avant tout un défi pour les entreprises et notre société : bien qu'elle soit une opportunité d'évoluer vers un modèle de société plus coopératif, plus sobre, il existe un risque de perte de souveraineté, de compétitivité en cas de choix hasardeux.

DESCRIPTION DE LA PROBLÉMATIQUE

Les activités humaines ont conduit à une augmentation des émissions de gaz à effet de serre, contribuant ainsi au réchauffement climatique. Il est donc impératif de réduire ces émissions, ainsi que de transformer notre façon de produire et consommer.

Les entreprises doivent évaluer leurs impacts en se fixant des objectifs mesurables de réduction de consommation énergétique et de matières premières, investir dans des technologies écologiques, réduire les déchets, promouvoir la RSE et réduire les déplacements professionnels tout en assurant une transparence totale.

Il est donc essentiel de former et sensibiliser les employés pour les impliquer dans les efforts et les engagements pris par l'entreprise.

POINTS DE VUE

ALEXANDRE JOST

Les recherches montrant que le contact au vivant renforçait l'engagement dans la transition écologique, Alexandre Jost propose de trouver des mécanismes afin de reconnecter les dirigeants économiques avec le vivant et ce à travers 3 axes :

- La renaturation des espaces de travail, soulignant les bénéfices potentiels en termes d'augmentation de l'efficacité.
- L'application des principes du vivant au fonctionnement de l'organisation (e.g., diversité, essais-erreur, coopération), prenant l'exemple de l'organisation organique promue par l'essai *Reinventing Organizations* ou l'utilisation du nombre de Dunbar (i.e., 150 personnes soit le nombre de relation avec lequel il est possible d'entretenir une relation stable à un moment donné) dans la constitution d'un organigramme.
- L'adoption du modèle d'entreprise à mission, citant l'exemple de la récente obligation législative pour certaines entreprises privées de devenir des entreprises à mission, telles que les gestionnaires d'EHPAD.

Alexandre souligne le rôle essentiel de l'État en tant que pilote de cette transition, pour identifier et promouvoir les secteurs d'avenir permettant l'épanouissement personnel. Ce nouveau mix d'activités verrait par rapport à ce que nous connaissons, une plus grande part d'activités liés au relationnel et moins d'activités liés à la production.

« On ne protège que ce que l'on aime, et on aime que ce que l'on touche. Retouchons donc le vivant de toutes les manières possibles dans le corps de l'entreprise »

A. Jost

RAPHAËL BOROUMAND

Raphaël Boroumand souligne l'importance de concilier climat et économie. Il prône une troisième voie pour éviter les impasses de la décroissance mondiale et de la croissance productiviste carbonée. La décarbonation de l'économie représente une opportunité pour les entreprises, tant en termes de différenciation que d'attractivité. La transition énergétique sera réussie si l'Europe garantit sa sécurité d'approvisionnement énergétique, sa compétitivité, et le pouvoir d'achat des ménages. Les leviers de cette transition existent mais le problème réside souvent dans leur mise en œuvre.

M. Boroumand pose la question de savoir si le politique doit fixer un cadre /un cap et laisser aux entreprises le choix des technologies ou imposer une technologie. Il illustre cela par l'interdiction du véhicule thermique en 2035 alors que la Chine semble mieux armer sur le véhicule électrique. Le danger est de substituer notre dépendance énergétique au Moyen-Orient par une dépendance aux minerais.

La décarbonation doit s'inscrire au sein d'une combinaison de solutions : sobriété, technologies décarbonées, finance climat, fiscalité environnementale juste et lisible. Il n'existe pas de remède miracle unique et il ne faut pas disqualifier une solution au motif qu'elle serait imparfaite.

Enfin, il met en lumière un des défis de la transition : non pas la disponibilité des ressources financières, mais leur allocation efficace. Il pointe l'importance des subventions pour encourager l'émergence de champions industriels dans les secteurs d'avenir ainsi que la mobilisation du capital privé pour développer la finance climat.

« Faire de l'Europe un îlot décarboné sans sécurité d'approvisionnement et sans industries compétitives signerait l'échec de la transition énergétique »

R. Boroumand

GÉRAUD GUIBERT

Géraud Guibert défend l'idée que la transition écologique n'est pas en contradiction avec le développement économique. Les entreprises contribuent à cette transition. Il insiste sur l'importance pour celles-ci de démontrer leur engagement en présentant leurs résultats financiers et leur impact environnemental.

C'est aujourd'hui une nécessité pour toute entreprise de s'emparer du sujet de la transition au risque de se trouver en marge d'éprouver des difficultés à engager, à vendre ses produits, etc. Cette transition écologique transforme profondément la société.

Pour opérer cette transition, l'application de la directive CSRD (obligation pour les entreprises de reporter leurs impacts de durabilité) va impliquer un renouvellement des outils. M. Guibert préconise une concertation permanente avec toutes les parties prenantes afin de mesurer l'impact et les progrès réalisés.

« Le renouvellement des outils (impact social, impact carbone, ...) ne peut se faire en vase clos mais nécessite une concertation permanente avec les parties prenantes »

G. Guibert

ANGELES GARCIA-POVEDA

Pour ancrer la transition écologique au sein de la culture de l'entreprise, Angeles Garcia Poveda suggère de commencer par les fondations de celle-ci : la raison d'être qui doit guider les décisions prises au sein de l'entreprise. Elle souligne ensuite l'importance de fixer des objectifs mesurables en matière de décarbonation au sein de plan pluriannuel. Legrand en est ainsi à sa cinquième feuille de route pluriannuel comprenant des objectifs tangibles, tels que l'interdiction du plastique à usage unique dans les emballages. Si les changements de comportement offrent des opportunités de création de valeur, la transition est un véritable défi.

Réussir le défi de la transition nécessite de disposer des technologies, des talents, d'un cadre réglementaire approprié, et de créer des écosystèmes collaboratifs, parfois en coopération avec des concurrents. Mme Garcia Poveda insiste sur le rôle crucial des États dans cette transition, en appelant à un soutien financier et des subventions, ainsi qu'à des incitations à l'investissement dans des projets verts.

Questionner sur la jeunesse, Mme Garcia Poveda insiste sur le besoin de leur ouvrir les portes de nos entreprises et de faire évoluer notre enseignement, car ils sont les dirigeants de demain.

« On est tous dépendants des uns des autres, on est tous le scope 3 de quelqu'un d'autres, on ne peut pas avancer si on ne travaille pas ensemble »

A. Gracia-Poveda

POUR DÉCARBONER L'ÉCONOMIE, FAUT-IL TAXER OU SUBVENTIONNER ?

Conversation 4



Isabelle Patrier
TotalEnergies



Edouard Civel
Square Research Center



Michel Derdevet
Confrontations Europe



François-Xavier Oliveau
Generation Libre

ABSTRACT

La transition vers une économie décarbonée nécessite une impulsion des états. Ces derniers doivent adopter une vision stable et de long-terme afin que les industriels et les citoyens puissent se projeter et réaliser les investissements nécessaires à la décarbonation de nos sociétés.

Cette stratégie de décarbonation doit s'établir au niveau européen, les états souverains adoptant des politiques nationales cohérentes avec cette vision commune. Cette cohérence législative est nécessaire sur un marché de l'énergie mondialisé.

DESCRIPTION DE LA PROBLÉMATIQUE

Le défi de décarboner l'économie se pose comme une exigence majeure face au changement climatique. Cette transformation profonde requiert des stratégies ciblées pour réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) et atteindre la neutralité carbone d'ici 2050. Deux approches principales émergent : la subvention des technologies bas-carbone et la taxation du carbone.

Cependant, ces choix suscitent un débat animé autour de quatre points clés :

- l'impact sur l'industrie et les risques de fuites de carbone
- les implications pour le pouvoir d'achat des ménages
- l'efficacité énergétique et la sobriété
- les défis financiers pour les administrations publiques

Une solution complète pourrait nécessiter une combinaison de mesures incitatives et punitives, accompagnées de choix budgétaires significatifs.

POINTS DE VUE

MICHEL DERDEVET

Michel Derdevet souligne l'absence d'une règle commune mondiale concernant les émissions de CO₂, entraînant un décalage problématique entre les initiatives européennes et le reste du monde. La taxation carbone nécessite une approche mondiale. Cela entraîne un autre décalage problématique : celui entre les engagements pris et les décisions réelles.

Ensuite, Monsieur Derdevet aborde la question des subventions, mettant en avant la nécessité d'une action stratégique et coordonnée au niveau européen pour rivaliser avec des acteurs majeurs comme la Chine et les États-Unis. Il souligne l'avancée de l'Europe avec le Pacte Vert depuis 2020, mais remarque l'absence d'un mécanisme de soutien massif aux entreprises décarbonées tel l'IRA (Inflation Reduction Act) aux États-Unis. Les états souverains doivent penser et soutenir une approche européenne.

Monsieur Derdevet pose la question de la vision de l'Etat français : peut-il mener une politique énergétique de long-terme ou gère-t-il du court terme. Question appuyer par ce constat : l'État perçoit annuellement 40 milliards de taxe sur les carburants, alors même que celui-ci encourage le passage aux véhicules électriques.

«Quelle fonction prendra l'état ? visionnaire à moyen-long terme de politique énergétique ou est-il sur des solutions de court terme ?»

M. Derdevet

FRANÇOIS-XAVIER OLIVEAU

François-Xavier Oliveau préconise une intervention étatique ciblée dans la transition écologique, au travers d'une « taxe carbone redistribuée » qui repose sur trois idées principales :

- Cette taxe possède un prix unique par tonne d'équivalent CO₂ émis, indépendamment de la source d'émission ;
- Un ajustement aux frontières est mis en place pour éviter toute concurrence déloyale ;
- Enfin, la taxe est intégralement redistribuée aux contribuables. En particulier, elle ne finance pas directement la transition. Elle a un autre but : promouvoir un mécanisme de responsabilité, où chaque entité paie en fonction de ses émissions.

Monsieur Oliveau souligne le coût élevé du plan français actuel de transition environnementale, soit 480 euros d'investissement par tonne d'équivalent CO₂ d'après le rapport Pisani-Ferry-Mahfouz, en partie dû à une approche qui décide d'abord des secteurs à décarboner avant de calculer les coûts associés. Il plaide en faveur d'une approche inverse, partant des coûts pour déterminer les secteurs les moins chers à décarboner, en tenant compte des évolutions technologiques, afin de maximiser l'impact carbone d'un budget par nature limité.

En conclusion, Monsieur Oliveau défend un rôle de l'État fournissant un cadre juridique et fiscal stable et fiable pour la transition énergétique, plutôt que de multiplier des subventions dont l'efficacité et le rapport coût/bénéfice sont mal maîtrisés.

« Il y a un consensus des économistes autour de la "taxe carbone redistribuée". Un consensus des économistes, c'est comme une aurore boréale : on n'en voit qu'une dans sa vie. »
F.-X. Oliveau

ISABELLE PATRIER

TotalEnergies s'engage à fournir l'énergie actuelle tout en préparant les infrastructures de demain, avec un investissement annuel de 5 milliards de dollars dans la décarbonation. Leur ambition est de figurer parmi les cinq principaux producteurs d'électricité renouvelable, contribuant ainsi à répondre à la demande mondiale tout en décarbonant l'économie.

TotalEnergies a pris des initiatives telles que :

- la fermeture de la moitié des raffineries en France pour entre autres les convertir en bioraffineries ;
- La prise en compte d'un coût de 100\$/ton CO₂ pour la sélection de projets en interne ;
- la création de la première giga-usine pour la fabrication de batteries françaises avec Stellantis et Mercedes

Madame Patrier souligne la nécessité d'avoir une vision long-terme partagée et tenue par l'Etat. Ainsi TotalEnergies a fait d'important investissement dans le biocarburant suite à l'introduction de la taxe TIRUERT, taxe incitative relative à l'utilisation d'énergie renouvelable dans le transport. Les modifications annuelles des taux d'incorporation d'énergie renouvelable et des amendes liées en cas de défaut d'incorporation de biocarburant mettent à mal les projections financières de ceux qui investissent.

L'incitation doit également aller de pair avec la protection pour ne pas défaire ce qui a été construit. TotalEnergies a ainsi dû fermer ses deux usines de panneaux photovoltaïque en France car non-concurrentiel face aux panneaux solaires chinois.

Les industriels, les énergéticiens sont sur un marché global. Ils choisiront là où ils pourront prévoir sur le long terme une rentabilité.

« Nous investissons là où nous avons de la visibilité »

I. Patrier

SOUVERAINETÉ INDUSTRIELLE : MYTHE OU RÉALITÉ POUR LA FRANCE DE DEMAIN ?

Conversation 5



Philippe Berterottière
GTT



Romain Schweizer
Square Research Center



Alexandre Mancino
Cercle Orion



Jonas Haddad
Fondation Concorde



Olivier Redoulès
Rexecode

ABSTRACT

Si le mouvement de désindustrialisation semble s'être arrêté, les intervenants ont souligné de nombreux défis pour amorcer la réindustrialisation du pays : attractivité des métiers de l'industrie, productivité, temps de travail, conservatisme de l'État dans l'application des règles de concurrence, etc. La France possède des atouts pour restaurer une compétitivité nationale dont son énergie nucléaire et ses ingénieurs.

Certains signes sont cependant préoccupants (e.g., diminution conjointe du temps de travail et de la productivité en France, politique public incohérente, volonté d'émigration de la jeunesse française) et les intervenants appellent à maintenir le sujet de la réindustrialisation comme un enjeu national. |

DESCRIPTION DE LA PROBLÉMATIQUE

La perte d'indépendance économique, les implications sociales, la création de valeur (et la balance commerciale française), et les conséquences environnementales (dépendance aux autres pays de notre trajectoire carbone) sont autant de raisons d'avoir une souveraineté industrielle.

Bien qu'il y ait un consensus sur la nécessité de réindustrialiser, les discussions sur la méthodologie persistent, concernant aussi bien des obstacles internes (perte de savoir-faire et de culture industrielle), et externes (IRA, plan made in China 2025). La question centrale demeure de savoir si on peut envisager une réindustrialisation viable, et si oui, comment.

« C'est une course contre la montre vers la désindustrialisation. Il faudrait que des fonds d'investissements financent des projets moins rentables comme peuvent l'être la réindustrialisation »

J. Haddad

POINTS DE VUE

ALEXANDRE MANCINO

Alexandre Mancino souligne un changement de paradigme post-COVID et post-invasion russe : la question de la souveraineté est devenue incontournable tant pour la France que pour l'Europe (même si il préfère utiliser le terme d'autonomie stratégique). Le chemin vers cette indépendance stratégique reste cependant long.

Selon M. Mancino, le problème de la désindustrialisation française trouve son origine dans les années 80-90, lors du dumping social, fiscal, salarial subi par la France lors de la suppression des droits de douane sans homogénéisation des conditions sociales, fiscales européennes.

Le manque de champion industriel européen tire lui aussi son origine de certains choix politique, en l'occurrence l'application stricte du droit à la concurrence (empêchant par exemple la fusion Alstom-Siemens). Le droit à la concurrence est évidemment nécessaire, mais M. Mancino met en garde contre une sur-régulation qui pourrait nuire à l'innovation.

« Le retour de la guerre en Europe, nous impose de réaffirmer notre indépendance et sécuriser nos chaînes de valeurs »

A. Mancino

JONAS HADDAD

Jonas Haddad souligne la rapide dégradation du tissu industriel français, passant de l'un des pays européens les plus industrialisés à un niveau comparable à celui de la Grèce avec moins de 10% du PIB tiré par le secteur industriel. Les trois crises majeures des années Macron sont toutes liées à l'industrie : les Gilets Jaunes (la désertification industrielle obligeant le recours à la voiture et à l'essence), la crise de la COVID-19, et la récente crise agricole (qui est aussi celle de la transformation de la production agricole).

M. Haddad présente cependant un certain optimisme car le consensus actuel vise à préserver l'industrie nationale et la France a su préserver un avantage comparatif : l'énergie peu cher et décarboné du nucléaire. Le réarmement industriel, fait cependant face à des défis tels que la difficulté à recruter.

M. Haddad s'oppose à l'idée que les gens ne veulent plus travailler depuis la pandémie. Il déconstruit également le mythe selon lequel on évolue vers une société où l'on travaillerait moins tout en gagnant plus, soulignant que la France décroche sur le temps travaillé (occupant l'avant dernière place en Europe) et sur sa productivité (-3% sur la dernière année). Or certains temps de travail sont incompressibles, en particulier dans l'industrie.

M. Haddad observe un décrochage de la France en termes d'ambition comparé aux pays anglo-saxons ou du Golfe. Cela se cristallise par une tendance à l'émigration : 50% des jeunes envisageant de travailler hors de la France car leur ambition est non assouvie. La jeunesse française aspire à des objectifs différents, moins enclins au travail traditionnel mais davantage motivés par l'entrepreneuriat.

« En quelques décennies, nous sommes passés d'un des pays les plus industrialisés d'Europe, à un pays ayant le même niveau d'industrialisation que la Grèce »

J. Haddad

OLIVIER REDOULÈS

Le sujet de la désindustrialisation est avant tout français : au contraire de la France, l'Europe a su conserver jusque récemment son caractère industriel.

La désindustrialisation française se traduit donc d'abord par une attrition des indicateurs au niveau européen : la part de la France dans l'emploi industriel européen, sa part dans les exportations industrielles européennes, etc. montrent une attrition sur le temps long. D'importants efforts ont été entrepris depuis une décennie, lors de l'émergence d'un consensus sur de l'importance de l'industrie (rapport Gallois, pacte de responsabilité, etc.). Ces efforts ont permis d'enrayer le déclin et de stabiliser l'industrie. Le défi est désormais d'amorcer une trajectoire de rebond alors que la fenêtre autour de la réindustrialisation menace de se refermer (e.g., diminution des intentions d'investissement).

M. Redoulès rappelle que la production de richesses économiques dépend de deux facteurs : la productivité et le temps de travail. Or la France se distingue par un faible nombre d'heures travaillées pour les salariés à temps complets ainsi que par un faible taux d'emploi (i.e., ~68% soit 7 à 10% en-dessous de l'Allemagne). M.Redoulès insiste sur le potentiel de compétitivité nationale et de création de richesses que représenterait une hausse de la quantité d'heures travaillées dans l'économie.

« En ramenant notre taux d'emploi à celui de l'Allemagne, la France gagnerait autour de 15 points de PIB à productivité constante »

O. Redoulès

PHILIPPE BERTEROTTIÈRE

Philippe Berterottière note des signes positifs : la mise en place de plans sectoriels, la création de 100,000 emplois industriels et 100+ usines, etc. Cette progression demeure cependant faible par rapport à la taille de la France.

Pour une relance industrielle massive, trois défis majeurs doivent être relevés :

- Les impôts de production, certes réduits, restent trop élevés (i.e., 4 fois plus élevés qu'en Allemagne) ;
- L'attractivité des métiers industriels est trop faible créant un manque de mains d'œuvre malgré la création de poste. Il conviendrait de travailler sur plusieurs curseurs : temps de travail, chômage, rémunération (en ce compris les charges sociales qui pèsent trop lourd)
- Le déficit commercial (hors énergie) continue de se détériorer, mettant en péril les gains potentiels de l'industrialisation.

M Berterottière termine par une expérience personnelle illustrant les contre-temps de l'État dans sa politique de réindustrialisation : un marché public pour la construction d'un bateau d'une valeur de 50M€ a été attribué à un pays extra-européen malgré une offre d'un acteur français, leader du marché, proposant un prix seulement supérieur de 1%. L'application sans nuance des règles du marché public annule ainsi tous les efforts de réindustrialisation mis en place par l'État.

« Il y a une schizophrénie de l'Etat qu'il faut traiter, sinon on va continuer à verser de l'eau dans le sable »

P. Berterottiere

INVESTIR DEMAIN : ÉCLAIRER LES TRANSFORMATIONS ÉCONOMIQUES, ORGANISATIONNELLES ET TECHNOLOGIQUES

Face aux think tank 2



Jean-Dominique Senard
Renault



Philippe Chalmin
Cyclope



Olivier Babeau
Institut Sapiens



Sonia Bellit
La Fabrique de l'Industrie

ABSTRACT

L'industrie automobile connaît une série de révolutions (i.e., décarbonisation, digitale, technologique, et des usages). L'Europe faisant le choix, stratégiquement discutable, du tout à l'électrique pour 2030, se contraint au défi géopolitique de la maîtrise des ressources minières.

Dans ce contexte, Renault fait le choix de maintenir la technologie thermique en plan B et le pari de maintenir son industrie en France. L'échange a mis en lumière les conditions essentielles à ce maintien de l'industrie en France :

- Une cohérence totale au sein des entreprises
- Une politique industrielle pour sécuriser l'approvisionnement en métaux et entrer en concurrence avec la Chine et les Etats-Unis.
- Une innovation dynamique grâce à un engagement public (e.g., concentration et intensification du soutien à la recherche, réglementation propice à l'innovation) et privé (i.e., soutien aux startups portants des technologies innovantes)
- La formation des employés
- La ré-organisation de nos entreprises et administration publique pour favoriser la responsabilisation

RÉSUMÉ DE L'ÉCHANGE

Jean-Dominique Senard, a introduit la discussion en soulignant le niveau d'incertitude sans précédent que connaît notre société, où les enjeux géopolitiques, économiques, et écologiques s'entremêlent de manière croissante.

M. Senard identifie quatre révolutions simultanées auxquelles Renault fait face : la décarbonisation, la révolution technologique, la révolution digitale (notamment l'IA), et la révolution des usages. Renault relève également le défi de placer une grande partie de ses activités en France.

Pour relever ces défis, M. Senard souligne l'importance cruciale d'une cohérence totale au sein de l'entreprise par rapport à sa raison d'être. Renault place l'innovation et l'humain au cœur de sa stratégie en accord avec sa raison d'être, "Nous faisons battre le cœur de l'innovation pour que la mobilité nous rapproche les uns des autres". L'innovation est non seulement technologique, mais également systémique (e.g., économie circulaire) et organisationnelle : Renault développant des relations avec son écosystème (e.g., alliance Renault-Nissan-Mitsubishi, Software République –un écosystème d'open-innovation dont Dassault, Orange, Atos, etc sont membres-)

Intervention de Philippe Chalmin : M. Chalmin identifie trois chocs majeurs pour l'industrie auto : la transition énergétique, les chocs technologiques (l'hydrogène et l'électrique), et les chocs géopolitiques liés à la maîtrise des ressources minières.

M. Chalmin écarte la technologie de l'hydrogène en raison de sa faible rentabilité électrique, de la difficulté de transport et de la dépendance envers la Russie pour les platinoïdes.

M. Chalmin a également noté l'absence de l'Europe en amont de la chaîne de valeur de l'électrique : absence de ressources minières stratégiques actuels (ou opposition pour des raisons écologiques), absence de métallurgie des terres rares (concentrés à 80% en Chine), faible présence dans la transformation en batteries. Il a souligné l'évolution rapide des technologies et interrogé M. Senard sur les ressources qui alimenteront, et les matériaux qui composeront les véhicules avec une perspective de 50 ans.

« N'a-t-on pas mis la charrue de l'électrique avant les boeufs des ressources naturelles ? »

P. Chalmin

J-D. Senard déplore le manque de concertation avec l'industrie automobile ainsi que l'absence d'analyse d'impact (sociale, économique, stratégique) lors du choix politique de l'électrique pour 2035 et détaille ces éléments :

- Le manque de concertation trouve son origine dans le scandale VW, qui a rendu l'industrie automobile inaudible ;
- Cette décision est stratégiquement discutable : la Chine maîtrisant 65-70% des ressources minières nécessaires à la fabrication des batteries, et ~70% du raffinage de ces métaux (e.g., 93% du graphite est raffiné en Chine), inonde le marché européen de ses véhicules subventionnés. J-D Senard notant que l'Inde et les Etats-Unis ont adopté des mesures pour contrer ces importations.

Renault acte cependant ces choix et est déterminé à concurrencer la Chine et les nouveaux acteurs tel Tesla. Cela nécessite d'être concurrentiel sur les coûts, ce qui passe par une révision législative du coût du travail et par de l'innovation. Renault travaille sur deux innovations pour réduire les coûts de production et sa dépendance aux matériaux stratégiques : les batteries LFP (Lithium-Fer-Phosphate) et les batteries sèches (prévue d'ici 2028-2029).

Renault a fait le choix stratégique de conserver les technologies et les capacités de production des moteurs thermiques. Les raisons de ce "plan B" sont les suivantes :

- Augmentation de notre autonomie industrielle pour se prémunir de risques géopolitiques (e.g., limitation ou restriction des échanges avec la Chine et perte d'accès aux minerais manufacturés tel le graphite)
- Préserver et anticiper la demande pour cette technologie qui sera stratégique dans le futur

Renault associe à ce "plan B" la recherche sur les carburants de synthèse, e-fuel (i.e., carburant produit à partir de carbone capturé et de l'hydrogène). Cette technologie à maturité (d'ici 3-5 ans) permettrait de décarboner le moteur thermique.

« On a un plan B. Je ne veux pas qu'on puisse un jour me reprocher de ne pas avoir tout fait pour protéger l'avenir de notre entreprise et de ses 120,000 employés »

J-D. Senard

Intervention de Sonia Bellit : Sonia Bellit relève les crises régulières du secteur automobile dû à un problème d'approvisionnement : platinoïdes 2007, terres rares 2011, alumine 2018, semi-conducteurs 2021, etc. Une étude de la Fabrique de l'Industrie révèle que les stratégies de sécurisation des approvisionnements restent cependant limitées dû à la difficulté à anticiper les risques géopolitiques, les risques à probabilité d'occurrence faible, etc. Elle interroge ainsi M. Senard sur les stratégies de sécurisation d'approvisionnement pour le secteur de l'automobile.

Jean-Dominique Senard reconnaît à la crise COVID le mérite d'avoir mis en évidence le problème des dépendances européennes (la moitié des usines Renault ont été paralysé au moment de la crise des semi-conducteurs). Actuellement, les entreprises européennes sont contraintes de s'appuyer sur des contrats long-terme pour sécuriser leurs approvisionnement (note : le choix du terme étant stratégique dans un contexte d'évolution des technologies).

M. Senard insiste sur l'importance du soutien des pouvoirs publics : considérant l'approvisionnement des métaux comme l'espace d'une confrontation violente entre puissances où l'Europe apparaît plus comme un terrain de jeu que comme une puissance concurrente. L'Europe commence cependant timidement à mettre en place une politique industrielle mais accuse un temps de retard sur les Etats-Unis dont la puissance militaro-économico-politique accompagne efficacement la transformation industrielle par des politiques protectionnistes tel l'IRA.

« On dit souvent qu'une forêt qui pousse fait moins de bruit qu'un arbre qui tombe, malheureusement une forêt qui meurt ne fait pas beaucoup de bruit non plus »

O. Babeau

Intervention de Olivier Babeau : Olivier Babeau soulève la problématique du décrochage français en termes d'innovation, caractérisé par une chute de la part de la France dans les publications scientifiques mondiales (i.e., passage 4.2% à 2.8% en quelques années). Les raisons de ce décrochage français sont multiples :

- Faible niveau de financement : 2.3% du PIB français consacré à la recherche (vs 2.5% pour la moyenne des 38 pays de l'OCDE, 4.8% en Corée du Sud, 5.1% en Israël, etc.) alimenté par un désengagement de l'état (la part de l'état dans le financement de la recherche passant de : -22pts pour l'état),
- Déficit de culture scientifique et diminution des diplômés de Master scientifique
- Restriction aux investissements directs étrangers
- Complexité administrative (ayant un impact évalué à 60-80 milliards d'euros/an par l'OCDE)

M. Babeau interroge M. Senard sur le soutien apporté par les pouvoirs publics à Renault et s'interroge également sur la complémentarité entre recherche fondamentale et innovation.

Jean-Dominique Senard partage le constat et le diagnostic et l'étend à l'ensemble des pays européens. L'industrie fait son travail mais n'est pas suffisamment aidé pointant quelques problèmes:

- L'éparpillement des efforts de recherche en Europe ;
- Les contraintes réglementaires entraînant une fuite des cerveaux vers les États-Unis (e.g., les sociétés françaises actives dans l'IA allant aux Etats-Unis)
- La mobilisation de l'épargne vers le financement de la trop importante dette publique (à travers les obligations d'état, l'assurance vie), plutôt que vers les capitaux des entreprises européennes.

Intervention de Sonia Bellit : Sonia Bellit, se basant sur le nombre de brevets publiés par la France, appuie ce constat de décrochage de l'innovation française. L'analyse de la publication de brevets -répartis entre 12 domaines technologiques, 8 ayant trait à la transition écologique- révèle :

- Un top 4 stable : Etats-Unis, Japon, Corée-du-Sud et Chine ou Allemagne (selon le domaine d'étude)
- Une concentration des brevets par ce top 4 : 50% à 90% des brevets (selon le domaine d'étude)
- Un désalignement entre leadership réglementaire et leadership technologique (i.e., l'Europe menant l'agenda réglementaire -sur les domaines ayant attrait à la transition par exemple- mais à la traîne sur la technologie)

Sur base de ce constat, Mme Bellit interroge M. Senard sur la stratégie R&D de Renault pour combler ce retard technologique : stratégie de rattrapage ou de rupture ? Ainsi que sur le soutien de l'Etat ?

« La France a une industrie sous-dimensionnée qui est entre autres lié à notre retard dans la recherche. »

S. Bellit

M. Senard considère la recherche comme un maillon essentielle à la ré-industrialisation de la France. La dynamique de l'innovation française dépend :

- De l'État, dont M. Senard souligne son réveil traduit en des programmes d'investissement non négligeable (e.g., plan France 2030), mais d'ampleur insuffisante face au retard à combler ;
- Des entreprises françaises, qui doivent soutenir les startups aux technologies innovantes (e.g., Renault soutenant Verkor, société française produisant des batteries) pour éviter une fuite de ces savoirs.

M. Senard présente finalement la formation des employés et de la responsabilisation de ceux-ci comme des enjeux français essentiels dans cette compétition industrielle mondialisée :

- L'industrie automobile connaît une révolution des métiers (i.e., la voiture étant basée sur du logiciel et une batterie plutôt que sur de la mécanique et du thermique), or on estime que seuls 8-9% des collaborateurs sont capables de changer de métier. Renault a dès lors créé une université interne pour former collaborateurs, fournisseurs, etc. visant 40,000 formations lourdes données d'ici 2028. M. Senard considère la formation comme probablement son plus gros investissement.
- M. Senard dresse le constat que la France souffre d'une absence globale d'écoute, de respect et de reconnaissance au sein de son administration publique et des entreprises privés. Renault entame pour cela, une décentralisation de ces pôles d'excellence (e.g., thermique) afin de responsabiliser et faire émerger les talents.

« La responsabilisation est une ambition nationale qui doit se traduire dans l'organisation par une révolution managériale. »

J-D. Senard

TRAVAIL ET EMPLOI: QUEL MODÈLE DE TRAVAIL POUR DEMAIN ?

Conversation 6



Alexandre Carpentier
Aksis



David Alcaud
Square Research Center



Jean-Hervé Lorenzi
Cercle des Économistes



Dimitri Carbonnelle
Shift Project



Ferréol Delmas
Écologie responsable

ABSTRACT

Le marché de l'emploi est en pleine évolution sous l'effet de transitions majeures : écologique, démographique, etc. Certains défis apparaissent, de manière prégnante depuis la crise COVID et spécifiques aux segments du marché du travail :

- Quête de sens pour les employés qualifiés
- Mauvaise rémunération, manque de considération et de perspective pour les employés non qualifiés
- Manque d'attractivité de l'emploi pour les inactifs en capacité de travailler

Il existe des propositions de solutions à ces différents défis (e.g., congés écologiques pour les jeunes qualifiés, congés de réflexion pour les travailleurs expérimentés, etc.).

DESCRIPTION DE LA PROBLÉMATIQUE

Le grand enjeu des entreprises consiste à concilier les enjeux actuels (e.g., écologiques, sociales) avec les impératifs de performance, de rentabilité.

Les entreprises développent des modèles hybrides afin d'intégrer des éléments en apparence contradictoires dans leurs politiques RH. Ces modèles sont confrontés à trois défis majeurs :

- la définition d'une vision claire conciliant ces éléments en apparence contradictoire à partager avec ses collaborateurs
- les actions de l'entreprise doivent s'inscrire en réponse à ce récit pour préserver la promesse collaborateur, la réputation, etc.
- L'évolution de ce récit doit s'écrire avec un écosystème élargi : direction, fonction RH mais désormais collaborateur, écosystème externe, etc.

POINTS DE VUE

JEAN-HERVÉ LORENZI

Jean-Hervé Lorenzi tord le cou à l'idée que les Français soient moins enclins à travailler que par le passé, malgré certains indicateurs tels que : les nombreux emplois ouverts non satisfaits, la faible durée moyenne de travail (120h de moins que les Allemands), l'augmentation des arrêts maladies concernant désormais près d'un salarié sur deux.

M. Lorenzi identifie trois défis pour réconcilier la relation entre les Français et le travail :

- La déconsidération de certains emplois
- La mauvaise rémunération de certains emplois
- L'absence de perspective pour les travailleurs non qualifiés (quand on est non qualifié dans la société française, on est condamné à cette condition)

M. Lorenzi illustre cela par les métiers du vieillissement (e.g., en EHPAD) appelés à se multiplier car liés à une transition majeure : celle de la démographie. Ces métiers n'attirent cependant pas car mal rémunérés, sans perspective ni considération.

Pour répondre à ces défis, Jean-Hervé propose d'instaurer un "congé de réflexion" en dehors du cadre professionnel d'une durée d'un mois pour les salariés de 50 ans. Les salariés pourraient se poser la question de leurs aspirations, s'offrant ainsi la possibilité d'entamer une seconde carrière.

« Le problème clé dans la société française c'est celui d'offrir une perspective professionnelle aux personnes non qualifiées »

J.-H. Lorenzi

DIMITRI CARBONNELLE

Dimitri Carbonnelle souligne l'importance cruciale de trouver un sens dans son travail, notamment dans un contexte d'incertitude.

Malgré ce contexte incertain, trois contraintes fondamentales sont connues et redéfiniront profondément l'emploi :

- la nécessité de décarbonation et de préservation de la biodiversité ;
- la raréfaction des énergies fossiles
- l'impact du changement climatique (e.g., les risques liés à la canicule pour certaines industries).

Selon les projections du Shift Project, d'ici 2050, ces contraintes pourraient se traduire par une perte nette de 800 000 emplois et par la création de 1,1 million de nouveaux emplois. Certains pans de l'économie s'effondrant (e.g., perte de 300 000 emplois dans l'automobile) tandis que d'autres se développeront (e.g., rénovation énergétique des bâtiments). Cette révolution de l'emploi s'accompagne de défis en matière de compétences, d'attractivité et de disparités en termes de bassins d'emploi régionaux.

M. Carbonnelle recommande d'anticiper ces évolutions du travail :

- Au niveau personnel, en investissant dans la formation, notamment en utilisant le CPF pour apprendre de nouvelles compétences dans le domaine de l'industrie verte.
- Au niveau de l'entreprise, en encourageant à offrir des passerelles professionnelles, tel que travailler un jour sur cinq pour une autre entreprise dans un autre secteur.
- Au niveau des territoires, en favorisant la collaboration inter-entreprises, en faisant intervenir France Travail en amont du chômage, à soutenir les initiatives des territoires zéro chômeurs de longue durée

« Si on attend tout de l'État, on est morts. C'est notre responsabilité de citoyen au sein des entreprises de faire changer les choses. »

D. Carbonnelle

FERRÉOL DELMAS

Ferréol Delmas a mis en lumière le défi majeur de l'éco-anxiété parmi les jeunes générations, illustré par un taux de rotation de 40% chez les jeunes (vs 15% en moyenne), souvent attribué au manque de sens dans leur travail.

Pour contrer cette tendance, Ecologie Responsable propose plusieurs solutions novatrices dont l'introduction d'un "congé de solidarité écologique". Ce congé permettrait aux jeunes de s'engager bénévolement auprès d'organisations écologiques, de faire des formations du type « fresque du climat », en parallèle de leur activité professionnelle. Cette initiative pourrait non seulement réduire l'éco-anxiété, augmenter l'attachement à l'entreprise, mais aussi augmenter la productivité.

En outre, M. Delmas suggère d'orienter les jeunes en marge du marché du travail, vers des emplois verts et de diminuer drastiquement les prestations sociales en cas de refus.

En complément, il propose pour soutenir les vocations de jeunes agriculteurs de mettre en place des tickets "restaurants verts" : l'équivalent des tickets restaurants actuels qui seraient dédiés à l'achat de produits en circuit court. L'argent collecté serait alloué à l'implantation de jeunes agriculteurs..

« Je vous parle d'un temps que les plus de 20 ans ne peuvent pas connaître : l'éco-anxiété »

F. Delmas

ALEXANDRE CARPENTIER

Alexandre Carpentier a mis en lumière une évolution significative : depuis le COVID le statut de chômeur n'est plus stigmatisé, la pression sociale de la remise à l'emploi disparu. Le premier défi est désormais de convaincre les 8 millions de Français en capacité de travailler mais inactifs des bienfaits du travail (sur la santé par exemple).

M. Carpentier lance deux appels en guise de conclusion :

- Mieux accompagner les entreprises sur la manière dont elles recrutent et fidélisent (entre autres à travers France Travail). Le processus de recrutement ayant profondément changé et s'apparentant désormais plus à l'acte de vente du récit de l'entreprise qu'à un processus de sélection.
- Mieux synchroniser les formations professionnelles aux attentes des entreprises et moins aux besoins macro de la société

« Le rapport du sens au travail a beaucoup changé, y compris par nos demandeurs d'emploi, ce n'est plus stigmatisant aujourd'hui d'être au chômage »

A. Carpentier

COMMENT SAISIR L'OPPORTUNITÉ DE L'IA EN RELEVANT LES DÉFIS DE LA SÉCURITÉ ET DE L'ÉTHIQUE ?

Conversation 7



Axel Droin
Danone



Aiste Rugeviciute
Square Research Center



Clément Feutry
Square Research Center



Milo Rignell
Institut Montaigne



Nicolas Vanbremeersch
Renaissance numérique

ABSTRACT

Face à l'essor fulgurant de l'intelligence artificielle, la société semble confrontée à un dilemme majeur entre les promesses d'innovation et les préoccupations éthiques et sécuritaires qui y sont associées.

La Conversation a souligné l'importance cruciale d'éduquer nos citoyens et dirigeants à la compréhension de l'IA et la mise en place rapide d'une gouvernance technologique internationale pour créer un cadre commun, sécuritaire et éthique.

Les outils d'IA sont appelés à se multiplier dans notre quotidien professionnel et personnel, transformant, créant et supprimant de nombreux emplois. Ces outils d'IA nécessitent une évaluation continue afin de garantir la qualité et la pertinence de leurs services.

DESCRIPTION DE LA PROBLÉMATIQUE

Avec 100 millions d'utilisateur en 2 mois, un record en rapidité d'adoption, le démonstrateur ChatGPT a présenté à tous l'opportunité que représente l'intelligence artificielle. Des scientifiques et des personnalités de référence de l'industrie tech ont cependant appelé à une pause dans le développement de l'IA afin d'en évaluer les risques profonds. Une crainte partagée par les Français dont seulement 40 % pensent que les avantages de l'IA l'emporteront sur les risques.

Face à l'essor fulgurant de l'IA, le futur semble marqué par deux voies divergentes :

- d'un côté, un scénario pessimiste où les bénéfices de l'IA sont exploités par une élite renforçant les inégalités, où la surveillance des masses est omniprésente, où la désinformation finit de polariser la société et où les armes autonomes alimentent un état de menace constant.
- de l'autre, un scénario optimiste où l'IA permet efficacité accrue et temps de travail allégé, permettant une redistribution des gains, où l'IA permet une meilleure qualité de vie grâce aux avancées médicales permises, où les tâches cognitives répétitives et fatigantes seraient assurées par l'IA

Pour orienter cette révolution technologique vers un avenir positif et concilier progrès technologique, éthique et sécurité: Quelles décisions prendre ?

« Quand on parle de technologies qui avancent vite, qui sont complexes, l'enjeu premier, c'est comprendre ce dont on parle »

M. Rignell

POINTS DE VUE

MILO RIGNELL

Milo Rignell identifie un enjeu majeur : la compréhension par l'ensemble des acteurs de la société (i.e., dirigeants, entreprises, citoyens) de ce qu'est l'IA : son potentiel, son fonctionnement et ses risques. Cette compréhension est complexe car :

- Le terme regroupe un ensemble de technologie plus large (qu'il définit comme l'ensemble des technologies permettant la réalisation de tâches qu'on pensait dévolues à l'intelligence humaine)
- Les tâches réalisées par l'IA s'effectuent avec une autonomie grandissante
- L'émergence des modèles d'IA à usage générale pose un enjeu de compréhension car la fonction des outils d'IA est moins identifiable.

Actuellement, il constate un manque de compréhension généralisé.

M. Rignell souligne les responsabilités des différents acteurs de l'écosystème dans la diffusion et la gestion des risques :

- Un réseau d'expertise international (à créer) favorisant la collaboration entre différents acteurs pour assurer la cybersécurité des systèmes d'IA et établir une vision commune en matière de performance de l'IA
- Les pouvoirs publics dans l'incitation au développement d'outils en phase avec les problématiques de sécurité et d'éthique

Enfin, M. Rignell met en lumière les compétences existantes en France dans les domaines de l'ingénierie système et de la cybersécurité, soulignant ainsi notre capacité à jouer un rôle dans le développement d'un IA sécurisé.

« Nous ne pouvons pas faire l'économie de déconsidérer l'IA. Nous ne pouvons pas nous affranchir de ne pas former nos enfants à ce qu'est l'IA »

A. Droin

NICOLAS VANBREMEERSCH

Nicolas Vanbremeersch déplore la réaction régulatoire démesurée du politique sur le sujet, estimant qu'elle se base sur des imaginaires plutôt que sur une compréhension réelle des enjeux. Il estime que le politique a une perception biaisée des risques, avec une focalisation excessive sur les problèmes immédiats comme la désinformation au détriment des changements sociétaux à long terme induits par l'IA.

M. Vanbremeersch prône en réponse à l'émergence fulgurante de l'IA, la mise en place de gouvernances technologiques multi-acteurs et international pour définir des standards et encadrer le développement et l'utilisation de l'IA (à l'instar des systèmes de gouvernance de l'internet).

De plus, il encourage une appropriation de ces technologies par les citoyens, soulignant l'importance de comprendre et de maîtriser l'IA. Cela se fera par une politique de littératie de l'IA ainsi que par une juste intégration de ces technologies dans notre société, illustrant ce dernier point par la complexité pour l'éducation nationale à gérer l'usage de l'IA (i.e., interdire son usage ne lui apparaît pas être une solution viable).

Nicolas Vanbremeersch exprime un optimisme prudent quant aux perspectives de l'intelligence artificielle. Il souligne cependant l'absolue nécessité pour notre société de se saisir de cette technologie. Les sociétés qui y arriveront sortiront plus fort de cette révolution.

« La transformation de notre économie se fera progressivement car le temps de déploiement des compétences, de création des conditions de confiance, d'apprentissage des modèles, de design des services est important »

N. Vanbremeersch

AXEL DROIN

Axel Droin, adoptant sa casquette de directeur données au sein d'entreprises, présente l'IA comme une nouvelle corde à son arc pour résoudre des problèmes. Les problèmes pouvant être résolus par l'IA doivent nécessairement être compris, formalisés et soutenus par des données. Il n'existe en ce sens pas de « projet IA ». Dans la pratique, l'utilisation de l'IA se fait essentiellement pour automatiser des tâches maîtrisées, libérant ainsi le potentiel des employés pour des activités à plus forte valeur ajoutée.

Dans le déploiement d'une solution de type IA, M. Droin souligne l'importance de la cybersécurité et les risques éthiques associés à son utilisation.

M. Droin insiste sur la nécessité d'une évaluation permanente de la qualité des décisions prises par l'IA. Ces décisions peuvent en effet être biaisées, de mauvaise qualité, ou diverger de l'intention initiale car basées sur des données d'entraînements devenues caducs par exemple. Les outils d'IA doivent être perçus comme un membre de l'équipe, nécessitant une attention spécifique.

Selon M. Droin la révolution IA va supprimer des emplois. La meilleure façon de s'y adapter est par la formation. À laquelle on va s'adapter. C'est une révolution qui tue des emplois. La solution est la formation recommandant le visionnage des *leçons inaugurales du collège de France - Stéphane Mallat* (disponible sur Youtube), ou la formation de l'Institut Montaigne.

« L'IA ne remplace pas une ressource humaine, mais c'est un membre de l'équipe »

A. Droin

TRAVAILLER DEMAIN : ÉCLAIRER LES MUTATIONS DU TRAVAIL ET DES RELATIONS SOCIALES ET SOCIÉTALES

Face aux think tank 3



Muriel Pénicaud
Manpower /
ex-Ministre du travail



Christine Durroux
Entreprise et Progrès



Hortense Chadapaux
Institut de l'Entreprise



Denis Maillard
Fondation Jean Jaurès

ABSTRACT

Muriel Pénicaud évoque un "tsunami" dans l'évolution du mode de travail composé de quatre vagues : IA, transition écologique, démographique et rapport au travail. Ce tsunami implique

- Une évolution constante des compétences, et la nécessaire mise en place de formation continue en partenariat entre public et privé ;
- Une approche stratégique pour chaque entreprise partagée avec son écosystème conciliant performance économique, social, écologique traduite en indicateurs ;
- Une définition du rapport au temps de travail au sein des entreprises ;
- Etc.

Les entreprises doivent s'adapter rapidement à ces changements, surmontant par-là, la résistance au changement et la divergence entre contraintes court-terme, long-terme. Cette discussion a permis de mettre en lumière le rôle sociétal essentiel des entreprises.

RÉSUMÉ DE L'ÉCHANGE

Muriel Pénicaud partage sa conviction : nous sommes face à un "tsunami" dans l'évolution du mode de travail composé de quatre vagues :

1. l'intelligence artificielle
2. la transition écologique (dont l'aspect social est sous-estimé : des réglementations écologiques ayant déclenchés les contestations des gilets jaunes et des agriculteurs)

Ces deux premières vagues entraînent une révolution des compétences dont M. Pénicaud illustre l'ampleur par deux chiffres : entre 30-80% des emplois actuels seront différents en 2030 (car détruits, transformés), la durée de vie d'une compétence professionnelle est actuellement de 2 ans vs 30 ans il y a 30 ans (selon l'OCDE)

3. La démographie (i.e., 830,000 naissances en 2000, 680,000 en 2023) et la migration liée
4. Le rapport au travail : rapport au sens (note: la finalité pouvant avoir du sens mais être entravé par l'organisation, la bureaucratie – e.g., infirmière), rapport au temps (i.e., balance vie professionnelle et vie personnelle), rapport à la flexibilité (créant une nouvelle discrimination entre ceux pouvant télétravailler et ceux qui ne le peuvent pas), rapport à la diversité

Pour Muriel, l'adaptation rapide à ces changements est essentielle pour assurer un avenir du travail plus inclusif et résilient.

Intervention de Christine Durroux : Christine Durroux met en avant des similitudes entre la vague écologique et celle de la tech' (i.e., transformations d'ampleur, contours difficiles à saisir, porteur d'espoir et de tensions, bouleversement des compétences), ainsi que des différences (i.e., dimension morale, rapport à la performance, résistance des dirigeants contrairement aux salariés).

Mme. Durroux identifie trois constats majeurs au sujet de la transition écologique : c'est une transformation stratégique et culturelle (et non technique), engendrant une crise de sens au travail et requérant de nouvelles compétences.

Mme. Durroux interroge Mme Pénicaud sur ce constat ainsi sur l'avenir du travail pris en étau entre révolution écologique et technologique.

« Ma conviction est qu'on est face à un tsunami du travail. Si on ne s'y prépare pas, la vitesse et l'ampleur de la vague sont tellement grandes qu'il y aura beaucoup de dégâts. »

M. Pénicaud

Mme Pénicaut partage et complète le constat : une économie durable tient compte du social et de l'écologique. Pourtant dans la pratique, à court terme, économie, écologie et social peuvent s'opposer car transition écologique, performance économique, progrès social et politique évoluent à des vitesses différentes. Il faut donc arriver à faire coïncider ces transitions. L'exigence accrue des employés a pour vertu d'accélérer cette transition.

Mme Pénicaut préconise aux entreprises l'adoption et le maintien dans la durée d'une stratégie long terme partagé avec l'écosystème (e.g., employés, actionnaires, fournisseur) conciliant ces enjeux. Cette stratégie doit être suivie avec des indicateurs de performance intégrant ces enjeux sociaux et écologique (actuellement les indicateurs sociaux, écologique se juxtaposent aux indicateurs de performance économique).

« La problématique des compétences est un iceberg devant nous »

H. Chadapaux

Intervention de Hortense Chadapaux : Hortense Chadapaux identifie une multitude de défis à court terme (telles les nouvelles formes d'organisation du travail - télétravail et équilibre vie professionnelle/vie personnelle notamment) et à plus long terme (telle la question des compétences, notamment dans le domaine technologique).

Elle investigate également le rôle des différents acteurs dans la résolution de ces défis, notant que les entreprises sont pour les Français le troisième acteur sur lequel ils comptent le plus pour influencer la société (après les individus eux-mêmes et les soignants) selon le baromètre 2023 de l'Institut de l'Entreprise sur la relation des Français à l'Entreprise.

Hortense pose ainsi la question du rôle des acteurs (e.g., individus, entreprises, État), de leur collaboration et de la priorisation des défis.

Mme Pénicaut revient sur le défi de la formation. La réussite de ce défi passe par une collaboration entre entreprises et État et par une confiance dans l'humain. Elle illustre ces deux conditions par la réussite du compte personnel de formation (CPF), accueillis alors avec scepticisme car 80% du financement de formation va historiquement au cadre. Toutefois, 80% des individus ayant utilisé le CPF sont des ouvriers et employés, 50% sont des femmes, 20% sont des seniors. Donner à chacun les moyens de son émancipation est pour Mme Pénicaut essentiel à notre la démocratie et avenir.

Mme Pénicaut précise également le rôle sociétal d'une entreprise, un des rares lieux de collaboration entre individus aux visions diverses. Mme Pénicaut, ex-DRH chez Danone, mentionne ainsi que Danone, au-delà de ses 100,000 employés, générerait de manière indirecte un emploi à temps plein pour 400,000 personnes supplémentaires. Chaque entreprise a ainsi une responsabilité sur un écosystème et sa réussite d'une entreprise dépend de sa capacité à mobiliser autour de ses objectifs employés, actionnaires et fournisseurs.

Intervention de Denis Maillard : M. Maillard aborde la question du sens et rapport au travail. Il partage un constat : celui de la fin du modèle de "bonheur différé", où l'on acceptait la souffrance en vue d'une récompense future - vacances, primes, retraite-

Il soulève aussi la problématique de la libération du temps de travail (i.e., travailler où je veux, quand je veux) : comment gérer le fait que la libération du temps de travail des uns engendre des contraintes sur d'autres travailleurs partageant pourtant cette même aspiration ?

Mme Pénicaut partage ce double constat : fin du rapport sacrificiel au travail et importance de la flexibilité du temps, composante essentielle de la révolution des modes de travail.

Elle préconise aux entreprises, concernant ce dernier point, l'ouverture de débat sur la notion du temps. Elle partage quelques éléments de vigilance :

- 1) Acceptation de ce débat : la révolution des modes de travail (e.g., télétravail, porosité entre travail et privé) et la baisse du taux de chômage entraîne un changement inévitable dans les exigences des employés -en particulier les jeunes- qui doit être assimilé et accepté par les dirigeants ;
- 2) Responsabilisation des employés, des jeunes : ceux-ci doivent être mis en mode de co-construction, de suggestion et non de consommation du travail ;
- 3) Prise en compte de l'écosystème : dans le dialogue social, il convient de prendre en compte l'écosystème pour leur permettre d'avoir du temps choisi et non du temps subi ;
- 4) Mirage d'une solution magique et unique (du type « semaine de 4 jours pour tout le monde »)

« Nous assistons à la fin du bonheur différé »

D. Maillard

Intervention de Christine Durroux : Mme Durroux, partageant son soutien à la loi Pacte et son étonnement face à des opinions la considérant comme "passée de mode", interroge Mme Pénicaut sur les actions à entreprendre pour lui redonner une impulsion.

Mme Pénicaut souligne que les acteurs économiques n'agissent pas toujours de manière rationnelle, car les dirigeants sont sujets à des obstacles de court terme, des biais culturels et de la résistance à la transformation.

Mme Pénicaut illustre cela par la résistance qu'elle a rencontré comme ministre du travail dans la mise en place d'obligation de résultats par les entreprises sur le sujet d'égalité homme-femme (i.e., 16% d'écart dans les rémunérations à l'époque), une mesure évidente pour tous, mais souffrant de résistance à cause de ses contraintes.

Elle souligne l'importance de la sincérité dans toutes les sphères de la vie et insiste sur l'application cohérente des règles, en particulier sur la nécessité d'avoir exigences sociales et écologiques similaires pour les produits importés.

Intervention de Denis Maillard : Denis Maillard soulève la difficulté des salariés à jongler avec des contraintes extérieures telles que les transports, les gardes d'enfants, le logement, etc., qui peuvent impacter leur capacité à effectuer leur travail. Il questionne sur le rôle de l'entreprise : doit-elle se transformer en entreprise providence (se substituant à ce que l'état ne fait pas ou ne fait plus) ou se décharger de cette responsabilité ?

Mme Pénicaud partage que France Travail a mis en évidence que le retour à l'emploi étaient principalement entravés par des problématiques de transport, de logement, de garde d'enfants et de santé. La solution, selon Mme Pénicaud, ce sont des approches innovantes définies de manière concertée entre acteurs privés et public (plutôt au niveau régional). Elle illustre cela par deux exemples :

- L'organisation par des collectivités locales de la mise en location de chambres au sein des logements de personnes âgées pour pallier la pénurie de logements bons marchés pour les travailleurs saisonniers sur la côte atlantiques
- Le développement par le restaurateur Thierry Marx, d'un service traiteur pour offrir du travail à ses employés entre les services du midi et du soir. Cela permet de résoudre le problème de temps de travail haché.

« Pour beaucoup la formation continue n'est pas une deuxième chance, c'est la première »

M. Pénicaud

Interrogée concernant l'évolution du rôle des managers, Mme Pénicaud rappelle que la première cause de démission est la relation au management. Le métier du manager évoluant, il est essentiel d'adapter nos formations et d'accompagner les managers actuels dans leur transformation. Un défi de taille en France dont le modèle de management est historiquement et culturellement plus top-down qu'ailleurs.

Mme Pénicaud insiste sur l'importance de la formation continue, outil d'émancipation dans un pays dont l'ascenseur sociale fonctionne mal. Elle cite pour cela deux chiffres : il faut aujourd'hui 6 générations pour passer de l'extrême pauvreté, au salaire médian en France (selon l'OCDE), le patrimoine des retraités est aujourd'hui constitué à 2/3 d'héritage et 1/3 de travail (des proportions inverses il y a 30 ans).

Mme Pénicaud rappelle enfin que notre responsabilité sociétale a des limites insoupçonnées. Ainsi, étant DRH chez Danone, elle a mis en place une couverture santé pour l'ensemble des employés (au travers de coopérations avec des partenaires sociaux, des assureurs locaux). Danone a alors mesuré que le solde de cette opération était positif grâce à la division par deux des accidents de travail, la chute du taux d'absentéisme, l'augmentation de l'engagement des employés, etc. Aujourd'hui 300 grands groupes mondiaux ont mis en place cette même initiative et le sujet est désormais porté à l'ONU en vue d'une généralisation.

BIOGRAPHIES

DIRIGEANT INDUSTRIE/POLITIQUE – FACE AUX THINK TANK

Personnalité du monde politique et/ou économique interpellées par les think tanks sur des sujets de société



FRANÇOIS BAYROU

François Bayrou est agrégé de lettres classiques. Il a été ministre de l'Éducation nationale puis ministre de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'insertion professionnelle (1993-1997) et garde des Sceaux, ministre de la Justice (2017). Député des Pyrénées-Atlantiques entre 1986 et 2012, il a également présidé le conseil général de ce département de 1992 à 2001 et a siégé au Parlement européen de 1999 à 2002. Il est maire de Pau depuis 2014. Il préside le Mouvement démocrate (MoDem). Le 3 septembre 2020, il a été nommé Haut-commissaire au Plan par le Président de la République. Depuis le 8 septembre 2022, il assure le secrétariat général du Conseil national de la refondation.



**JEAN-DOMINIQUE
SENARD**

Jean-Dominique Senard est un dirigeant d'entreprise français, diplômé de HEC Paris et titulaire d'une maîtrise de droit. Il a occupé plusieurs postes de direction dans diverses entreprises avant de devenir président du groupe Michelin en 2012. Sous sa direction, Michelin a consolidé sa position en tant que leader mondial du pneumatique tout en développant des initiatives axées sur la durabilité et l'innovation. En 2019, il a été nommé président du conseil d'administration de Renault, où il continue à jouer un rôle majeur dans la transformation de l'entreprise et de l'industrie automobile.



**MURIEL
PÉNICAUD**

Muriel Pénicaud est une femme politique et cadre d'entreprise française qui a occupé divers postes de direction dans le secteur privé, notamment chez Danone, Manpower et Dassault Systèmes, avant de rejoindre le gouvernement français. En 2017, elle a été nommée ministre du Travail dans le gouvernement d'Édouard Philippe sous la présidence d'Emmanuel Macron, où elle a été chargée de mettre en œuvre des réformes visant à moderniser le marché du travail et à stimuler l'emploi en France. Sa politique a été caractérisée par un engagement en faveur de la formation professionnelle et de l'insertion des jeunes sur le marché du travail.

BIOGRAPHIES

DIRIGEANT INDUSTRIE/POLITIQUE – CONVERSATIONS (1/2)

Personnalité du monde politique et/ou économique partageant leur réalité économique et/ou terrain lors de conversations face aux points de vue partagés par les think tanks



CLARISSE LHOSTE

Clarisse Lhoste est présidente de MSD France depuis le 1er mars 2019. Titulaire d'un Doctorat en Pharmacie et d'un MBA de l'ESSEC, elle travaille chez MSD depuis 20 ans. Elle a débuté sa carrière en France dans des fonctions de marketing et de ventes, a ensuite pris la direction d'une aire thérapeutique, avant de diriger le département Business Development puis celui de l'accès au marché. Clarisse Lhoste a ensuite, de 2012 à 2016, occupé les fonctions de directrice de l'aire thérapeutique Médecine de Ville puis de Chief Marketing Officer au sein de la filiale canadienne du groupe, avant de prendre la tête de MSD en Belgique et au Luxembourg.



**CÉDRIC
PIRONEAU**

Cédric Pironneau est un entrepreneur français qui a co-fondé le groupe SPVIE Assurances - CGRM // 2A // SPVIE, le quatrième plus grand grossiste d'assurance en France. En plus de son rôle de co-fondateur, il est également Conseiller Prud'homme au CPH de Nanterre. Avant de fonder SPVIE, il a acquis une expérience précieuse en travaillant pendant cinq ans chez Malakoff Mederic, où il a développé ses compétences dans le domaine de l'assurance. Avant cela, il a occupé le poste de chargé de clientèle chez Gras Savoye. Cédric est diplômé de l'ISG cycle national et détient une maîtrise en philosophie de l'Université Paris.



**ANGELES GARCIA-
POVEDA**

Angeles Garcia-Poveda préside le Conseil d'Administration de Legrand depuis le 1er juillet 2020. Elle a également mené une carrière de consultant via les cabinets Spencer Stuart et The Boston Consulting Group (BCG) à Madrid et à Paris. Elle est administratrice d'Edenred SA, de Bridgepoint plc, et de Puig SA. Elle siège également au Conseil Exécutif du MEDEF, aux Conseils d'Administration de l'Institut de la Finance Durable et de NEOMA, et à l'advisory board de la Climate Governance Initiative. Elle est membre du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise depuis fin 2023.



ISABELLE PATRIER

Isabelle Patrier a 25 ans d'expérience au sein de TotalEnergies. Après avoir débuté sa carrière au sein du cabinet Deloitte, elle rejoint TotalEnergies en 1992 pour une première expérience en Colombie à la Direction Amériques de l'exploration Production. Elle a ensuite participé à la création de la Direction Asie, avant d'occuper différents postes de Directrice Générale et de Présidente de filiale, puis de prendre la Direction France en 2021.



**PHILIPPE
BERTEROTTIERE**

Philippe Berterottière est diplômé d'HEC et de l'Institut d'études politiques de Paris. Il commence sa carrière en 1982 au sein d'Airbus Industries qu'il intègre en tant que négociateur de contrats puis directeur du développement des affaires. En 1988, il rejoint le groupe Matra comme directeur des ventes pour l'Asie au sein de la division Défense. En 1992, il intègre Arianespace en tant que responsable du développement commercial en Asie du Sud-Est et au Moyen-Orient. Puis, il est nommé directeur des ventes à partir de novembre 1998, puis directeur commercial et marketing d'Arianespace et de ses filiales à la fin de l'année 1999. En septembre 2009, il est nommé Président-directeur général du groupe GTT.

BIOGRAPHIES

DIRIGEANT INDUSTRIE/POLITIQUE – CONVERSATIONS (2/2)

Personnalité du monde politique et/ou économique partageant leur réalité économique et/ou terrain lors de conversations face aux points de vue partagés par les think tanks



**ALEXANDRE
CARPENTIER**

Alexandre Carpentier est le Président Associé du Groupe Aksis Moovés depuis décembre 2021. Il occupe également le poste de Directeur Général chez AKSIS depuis 2009. Avant cela, il a été Gérant chez ADHAP Services pendant 11 ans et 6 mois, de 2006 à juin 2017. Il est diplômé de l'Université des Sciences et Technologies de Lille (Lille 1), avec un DEA en EEES Economics obtenu en 2001.



AXEL DROIN

Axel Droin est actuellement Directeur de l'ingénierie des données et de l'analytique chez Danone depuis avril 2022. Auparavant, il a occupé des postes clés chez AXA en France, notamment en tant que Responsable du Big Data et des nouvelles technologies. Avant AXA, il a eu une expérience de conseil en stratégie durant 8 ans au sein du cabinet eleven. Axel est diplômé de l'École Polytechnique et de l'École des Ponts ParisTech.

BIOGRAPHIES

CHERCHEURS/PARTNERS DU GROUPE SQUARE MANAGEMENT (1/2)

En charge de la description de la problématique, de mettre en contexte les questions posées lors des conversations



LAETITIA FOUQUET-CARPINELLI

Directrice associée chez Circle Strategy, Laetitia Fouquet Carpinelli travaille plus particulièrement auprès de clients dans le domaine de la santé et de la grande consommation. Elle est également intervenante à Sciences Po Paris au sein de l'EM, Management des Media et du Numérique sur les sujets d'innovation et de business plan. Avant de rejoindre Circle Strategy, Laetitia a été co-fondatrice et membre du Comex de startups dans l'eSanté et consultante chez McKinsey & Compagnie. Elle a également co-présidé le think tank et incubateur de projets citoyens Club Horizons, de 2013 à 2018.



ALEXIS LOUAAS

Alexis Louaas est chercheur et consultant au Square Research Center, où il développe un programme de recherche "l'assurance au défi de la transition", à travers duquel il propose et teste des solutions pour améliorer la couverture des grands risques. Sa thèse de doctorat, soutenue à l'École Polytechnique, portait sur l'assurabilité des risques catastrophiques. Elle a été récompensée par le Prix Ernst Meyer de la Geneva Association pour sa contribution à l'économie de l'assurance. Alexis a également reçu plusieurs prix du Financial Times et de la fondation SCOR-TSE pour ses publications dans les domaines de l'économie du risque et de l'assurance. Alexis est Academic Fellow de l'Institut Louis Bachelier depuis 2022.



QUENTIN LAJAUNIE

Diplômé d'un doctorat en économie, Quentin Lajaunie travaille au sein du Square Research Center et est chercheur affilié au laboratoire d'économie d'Orléans. Il est également enseignant à l'université Paris Dauphine et à l'ESILV. Au sein du Square Research Center, il contribue à plusieurs programmes de recherche sur des questions de soutenabilité bancaire, de trajectoires net zéro et d'alignement de portefeuilles.



EDOUARD CIVEL

Édouard Civel est docteur en économie de l'Université Paris-Nanterre. Chercheur à Square Management et à la Chaire Économie du Climat, il est spécialisé sur les problématiques énergétiques et environnementales, notamment dans le secteur immobilier. Il a présidé la Congrès Mondial sur la Fiscalité Environnementale à l'Université Paris-Dauphine en septembre 2023, et enseigne également à Sciences Po Paris.



ROMAIN SCHWEIZER

Diplômé de l'Université Paris-Dauphine et de l'ENSAE, Romain SCHWEIZER a réalisé une thèse de doctorat en économie de l'environnement à PSL sous la direction de Pierre-Noël Giraud. Il a ensuite travaillé au sein de France Stratégie à la rédaction de rapports sur le climat dans le cadre de la mission par la Première Ministre à Jean Pisani-Ferry & Selma Mahfouz sur les incidences économiques de la transition avant de rejoindre le Square Research Center.

BIOGRAPHIES

CHERCHEURS/PARTNERS DU GROUPE SQUARE MANAGEMENT (2/2)

En charge de la description de la problématique, de mettre en contexte les questions posées lors des conversations



DAVID ALCAUD

David Alcaud est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris (IEP), titulaire d'une maîtrise en lettres de l'Université de Kent et d'un Master 2 en littérature comparée de l'Université Paris III. Il a occupé des postes d'enseignant à l'IEP de Lille et à l'IEP de Paris, ainsi que dans plusieurs universités américaines. Il a été chercheur associé au CEVIPOF et au CURAPP et vice-président de la Fondation Interdisciplinaire de Recherche Comparative en Sciences Sociales. David a rejoint Square il y a dix ans pour diriger simultanément des travaux de recherche appliquée et des missions de conseil. Il est actuellement responsable du Centre de Recherche de Square.



**AÏSTE
RUGEVICIUTE**

Aïste Rugeviciute mène un travail de recherche sur la stratégie de la Responsabilité Numérique des Entreprises dans le cadre de sa thèse CIFRE à La Rochelle Université et au sein du Square Management Research Center. Elle a publié plusieurs articles sur le lien entre le numérique et les questions de développement durable, et a récemment co-écrit un livre B.A.-BA du Numérique Responsable (Eyrolles, 2023).



CLÉMENT FEUTRY

Clément Feutry est consultant chercheur datascientist, normalien et agrégé de sciences industrielles. Il intervient sur des sujets d'extraction d'information à l'aide de l'intelligence artificielle. Il travaille au SRC sur les problématiques d'explicabilité de l'IA et sur la détection de fraude.

BIOGRAPHIES

THINK TANKS (1/6)



NICOLAS MARQUES

Nicolas Marques est directeur général de l'Institut économique Molinari, une boîte à idées franco-belge dédiée à l'analyse économique des politiques publiques. Économiste, conférencier, et chroniqueur, c'est un grand connaisseur de la protection sociale et de l'épargne retraite, sujets qu'il suit depuis plus de 25 ans en tant qu'universitaire, puis créateur de produits de prévoyance et responsable de think-tank.



ERELL THEVENON

Erell Thevenon est déléguée générale de l'institut pour l'innovation économique et sociale, think-tank créé et financé par des dirigeants de grandes et moyennes entreprises, dont la mission est de proposer des idées et des solutions innovantes sur les questions de travail, protection sociale, rôle de l'entreprise. Elle est docteur en droit et auteur de : « Les nouvelles dimensions du partage de la valeur. Trois pistes pour sortir d'un débat mal posé » (avec Richard Robert, PUF, janvier 2024), « L'entreprise face aux revendications identitaires » (avec Brice Couturier, PUF, mars 2023), « Vertiges du télétravail » (Les Ozalids d'Humensis, septembre 2021).



NICOLAS BOUZOU

Économiste et essayiste français, directeur du cabinet d'études Asterès et président des Rencontres de l'Avenir de Saint-Raphaël, enseignant au sein du MBA Law & Management de l'Université de Paris II Assas. Il est éditorialiste à L'Express, sur Europe 1 et LCI. Il est l'auteur d'une vingtaine d'ouvrages dont le best-seller La Comédie (In)humaine écrit avec Julia de Funès et le dernier, publié en février 2024 chez XO, La civilisation de la peur. Il a été élevé au rang de Chevalier National de l'Ordre du Mérite par le Président de la République pendant la crise de la Covid-19.



MICHEL LEPETIT

Diplômé de l'École Polytechnique, Michel Lepetit a fait toute sa carrière dans le secteur financier, et est un spécialiste de la régulation financière appliquée à la transition énergétique et climatique. Il a créé une banque spécialisée dans l'économie locale, et a été dirigeant de banques, de sociétés de gestion d'actif dans les groupes Paribas, Crédit local de France, Caisse d'épargne et AXA, de 1987 à 2009. Il est Vice-Président co-fondateur en 2010 de THE SHIFT PROJECT, think-tank leader en France de la transition bas carbone.



**CHRISTIAN
WALTER**

Ancien élève de l'ESSEC, actuaire agrégé de l'Institut des actuaires, docteur en sciences économiques et HDR en sciences de gestion, Christian Walter est membre associé du Laboratoire d'anthropologie politique et conseiller scientifique de l'Association française des investisseurs institutionnels (Af2i).

BIOGRAPHIES

THINK TANKS (2/6)



**RAPHAËL
BOROUMAND**

Raphaël BOROUMAND est professeur d'économie à PSB et enseigne à Paris-Dauphine Executive Education. Il est membre du think tank EuropaNova. Il est docteur de l'EHESS-Paris et HDR en sciences économiques de l'Université Paris-Saclay. Il est diplômé du magistère de sciences de gestion de l'université Paris Dauphine-PSL ainsi que du MBA d'American University (Washington DC). Ses publications, tribunes, et interviews dans les médias portent sur l'énergie et le climat. Il est également conférencier international et consultant.



ALEXANDRE JOST

Ingénieur centralien / Berkeley, puis cadre dirigeant du Groupe SOS (groupe médico-social-sanitaire), Alexandre JOST, expert international engagé en faveur du bonheur citoyen, a fondé le think tank La Fabrique Spinoza en 2011. Il est également cofondateur de l'Université du bonheur au travail (UBAT). Correspondant officiel en France d'un projet hébergé par l'OCDE sur la mesure du bien-être sociétal, il a aussi été rédacteur-coordonateur de la Commission de l'ONU de mise en œuvre de la résolution de l'Assemblée générale du 19 juillet 2011, visant à faire du bien-être citoyen un objectif du développement. Enfin, il a été membre de la Commission présidentielle dite Attali II pour « l'économie positive ».



GÉRAUD GUIBERT

Géraud GUIBERT, président de La Fabrique Ecologique, fondation pluraliste de l'écologie, et conseiller maître honoraire à la Cour des comptes. Auteur, au début des années 2000, de multiples rapports de la Cour des comptes sur les politiques écologiques et climatiques, il a été notamment directeur de cabinet au ministère de l'écologie et professeur associé de sciences économiques à l'université du Maine. Il a fondé et préside depuis 2013 La Fabrique Ecologique, fondation pluraliste bien connue pour la qualité et la rigueur de ses travaux, le caractère concret de ses idées et propositions, et au rayonnement important dans les médias et sur les réseaux sociaux.



MICHEL DERDEVET

Senior Advisor EY – Parthenon, ancien Secrétaire Général, Membre du Directoire d'Enedis (2013 – 2019), essayiste français spécialisé sur le sujet de l'énergie. Diplômé d'HEC et d'un DEA en Droit public, il a notamment occupé les postes de Chef de Cabinet de Martin Malvy, Ministre chargé des relations avec le Parlement, Porte-parole du Gouvernement, puis ministre du budget (1992-1993), Délégué général adjoint aux affaires communautaires d'EDF (1993 à 1996), Chef de Cabinet de Christian Pierret, Ministre de l'industrie (1997 à 1999), membre du Comité exécutif et Directeur de la communication et des affaires publiques de RTE (2000 à 2012). Michel Derdevet préside le Think Tank Confrontations Europe et la Maison de l'Europe de Paris.



**FRANÇOIS-XAVIER
OLIVEAU**

François-Xavier Oliveau est directeur associé du fonds Initiative & Finance Tomorrow, qui accompagne la transition environnementale d'entreprises de taille intermédiaire. Il a 25 ans d'expérience comme dirigeant d'activités et d'entreprises, notamment dans les secteurs de l'énergie et de l'industrie. Il est l'auteur de Microcapitalisme (2017, collection Generation Libre/PUF, prix du jury Turgot) et La crise de l'abondance (2021, Editions de l'Observatoire), qui analysent les impacts de la technologie sur l'économie, la société et l'environnement.

BIOGRAPHIES

THINK TANKS (3/6)



**OLIVIER
REDOULÈS**

Directeur des études de Rexecode. Au sein de Rexecode, Olivier Redoulès est en charge l'évaluation de l'impact des politiques publiques sur le système productif, la compétitivité, l'emploi et la croissance. Olivier Redoulès est ancien élève de l'École polytechnique, diplômé de l'École nationale de la statistique et de l'administration économique (Ensaé), administrateur de l'Insee, passé par la Direction générale du Trésor, le Medef comme chef économiste, le Haut Conseil des finances publiques et la Cour des comptes.



JONAS HADDAD

Jonas Haddad est avocat et co-président du think tank La Fondation Concorde. Il est également Conseiller régional de Normandie. De 2010 à 2012, il a été conseiller au sein du Cabinet de Luc CHATEL, Ministre de l'Éducation nationale, de la Jeunesse, de la Vie associative.



**ALEXANDRE
MANCINO**

Ancien élève d'HEC Paris et Sciences Po, Alexandre MANCINO, avocat d'affaires et entrepreneur, a fondé et préside le Cercle Orion, forum politique et d'influence nouvelle génération, se donnant pour mission de promouvoir une nouvelle génération de décideurs libres et audacieux pour construire le monde de demain. Particulièrement investi dans le débat public, notamment dans les médias, sur les sujets régaliens (souveraineté, laïcité) et sur la modernisation des institutions de la Ve République (innovation démocratique & civic-techs), ses engagements le portent à promouvoir le débat d'idées et les liens intergénérationnels entre dirigeants. Il est aussi fondateur de la start-up citoyenne AimPact et du Mouvement citoyen Agora.



**JEAN-HERVÉ
LORENZI**

Jean-Hervé Lorenzi, en tant que fondateur et membre du Cercle des économistes, occupe diverses fonctions de haut niveau. Il est actuellement le président de l'association pour les Rencontres Économiques d'Aix-en-Provence et préside le Directoire de la société Le Cercle des économistes SAS. Il agit en tant que conseiller spécial de la société de gestion Isalt et est titulaire de la Chaire « Transitions démographique, transitions Économiques » de la Fondation du Risque. De plus, il préside le comité éditorial de la Revue Risques. Il a exercé en tant que président du Cercle des économistes, président du Pôle de Compétitivité, Finance, Innovation, membre du Directoire d'Edmond de Rothschild France, professeur d'économie à l'Université Paris Dauphine.



**DIMITRI
CARBONNELLE**

Dimitri Carbonnelle est porte-parole de l'association Les Shifters, associée au Think Tank The Shift Project, conférencier énergie / climat et en charge des plaidoyers sur la Loi Climat et Résilience et Industrie verte. Il a fondé la société Livosphere spécialisée en CSRD, décarbonation et adaptation au changement climatique. Il est l'auteur du livre 2050, Crash ou Renaissance ? Vers une société « boule de gui » qui couvre les fragilités écologiques, sociales et économiques, les technologies avec leurs opportunités et risques, l'atténuation et l'adaptation au changement climatique et intervient régulièrement dans les médias sur ces sujets.

BIOGRAPHIES

THINK TANKS (4/6)



FERRÉOL DELMAS

Ferréol Delmas, âgé de 26 ans, diplômé en droit (Panthéon-Assas), en histoire (Paris-Sorbonne) et en affaires publiques et communication (Paris-Saclay). Il est le directeur général du think tank "Ecologie responsable" qui prône une vision positive et enracinée de la thématique environnementale. Ancien membre de l'équipe de campagne de Michel Barnier lors de la primaire de la droite et du centre en 2022, il était membre de la délégation française lors de la COP15 "biodiversité" de l'ONU à Montréal. Il est également chargé d'enseignement en affaires publiques, au sein de l'Université Paris-Saclay.



NICOLAS VANBREMEERSCH

Nicolas Vanbremeersch est président de Renaissance Numérique et fondateur de l'agence digitale Spintank et du Tank. Il est l'auteur du livre "De la démocratie numérique" (Seuil, 2009), prix Corbay de l'Académie des sciences morales et politiques, et du livre "Résonner. Les marques ont un rôle à jouer" (Cent Mille Millions, 2022).



MILO RIGNELL

Milo Rignell est responsable de projets et Expert Résident de l'Institut Montaigne sur les sujets numériques et de nouvelles technologies. Il a notamment publié la note "Investir l'IA sûre et digne de confiance" en avril 2023 et piloté le développement de la formation en ligne "Objectif IA" suivie par 300 000 français.



ANTOINE BUENO

Antoine Bueno est un auteur français prospectiviste. Il est par ailleurs chroniqueur télé (Paris Première, LCI, Cap 24, France 2), chargé de mission au Sénat et enseigne la littérature (en particulier l'utopie et la science-fiction) à Sciences Po. Il a aussi créé un prix littéraire : le Prix du Style. Antoine Bueno est diplômé en droit public de l'Université Panthéon Assas, de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'ESSEC. Il a aussi remporté le concours d'éloquence de Sciences po.



JEAN-THOMAS LESUEUR

Jean-Thomas Lesueur est directeur général de l'Institut Thomas More. Au sein de l'équipe de recherche, il supervise le suivi de la vie politique française et s'intéresse en particulier aux blocages politiques et institutionnels propres au « modèle français », à la décentralisation et à la démocratie locale. Il réfléchit également aux questions politiques liées aux enjeux culturels et identitaires en France et en Europe.

BIOGRAPHIES

THINK TANKS (5/6)



**LAURENT
CAPPELLETTI**

Diplômé de l'EDHEC Business School et Docteur Habilité à diriger des recherches en sciences de gestion, Laurent Cappelletti a d'abord été auditeur financier chez KPMG puis maître de conférences à l'IAE de Lyon. Depuis 2011, il est professeur du CNAM sur la chaire comptabilité et contrôle de gestion, directeur de programmes à l'ISEOR et coordonnateur du réseau de recherche international Tétranormalisation. Ses travaux portent principalement sur la recherche-intervention en économie et gestion et la mesure des coûts-performances cachés du travail et la réindustrialisation durable des territoires. Il est également co-rédacteur en chef des revues RSDG et ACCRA classées FNEGE.



**PHILIPPE
CHALMIN**

Diplômé d'HEC, Agrégé d'histoire et Docteur des lettres, Philippe Chalmin est professeur émérite d'histoire économique à l'Université Paris-Dauphine où il dirige le Master Affaires Internationales. Il est le président fondateur de CycLOpe, le principal institut de recherches européen sur les marchés des matières et président de l'Observatoire de la Formation des prix et des Marges Alimentaires auprès du ministre de l'Agriculture et du ministre de l'Économie et des Finances. Il est l'auteur d'une quarantaine d'ouvrages dont parmi les plus récents « Le monde a faim », « Le siècle de Jules », « Demain, j'ai 60 ans, journal d'un économiste », et le dernier « Une brève histoire économique d'un long XXe siècle » paru en 2019.



OLIVIER BABEAU

Olivier Babeau a fondé et préside l'Institut Sapiens, un think tank indépendant dont la mission est de réfléchir aux bouleversements provoqués par les nouvelles technologies dans l'économie et la société. Conférencier, professeur de sciences de gestion à l'université de Bordeaux, il est l'auteur de nombreux essais dont : "Le nouveau désordre numérique" (2020, prix Turgot) et "La Tyrannie du divertissement" (2023). Il est cofondateur, avec Jean-Christophe Fromantin, des Rencontres des Sablons dont ils assurent la présidence à tour de rôle.



SONIA BELLIT

Économiste de formation, Sonia Bellit est aujourd'hui cheffe de projet au sein du think tank La Fabrique de l'industrie dont la mission est de réfléchir aux enjeux industriels et les défis économiques auxquels la France est confrontée. Elle est auteur de plusieurs ouvrages dont le dernier, cosigné avec Vincent Charlet : "L'innovation de rupture, terrain de jeu exclusif des start-up ? L'industrie française face aux technologies clés" (2023).



**CHRISTINE
DURROUX**

Christine Durroux est vice-présidente d'Entreprise et Progrès, le think tank des dirigeants qui placent l'Humain au cœur de l'entreprise. Christine a 25 ans d'expérience dans le Conseil en Stratégie, en France et à l'International. Elle est aujourd'hui Senior Partner au sein du cabinet de conseil aux dirigeants The Arcane, en charge des activités Nouvelles Gouvernances. Christine est diplômée de HEC Grande École, du Master of Science (MSc) Médias de l'ESCP et d'un MBA de York University à Toronto.

BIOGRAPHIES

THINK TANKS (6/6)



**HORTENSE
CHADAPAUX**

Hortense Chadapaux dirige l'Agora de l'Institut de l'Entreprise, enceinte privilégiée au sein de laquelle les adhérents participent à des échanges de haut niveau : pairs à pairs en off (PDG, comex), interactions avec l'écosystème de l'entreprise (experts académiques, associations professionnelles...) etc. Elle a commencé sa carrière au ministère des Affaires étrangères, à la sous-direction des Affaires économiques internationales où elle était notamment chargée des Institutions financières internationales. Hortense est diplômée du master Affaires publiques de Sciences-Po Paris et d'une licence de droit de l'Université Paris II-Panthéon Assas.



DENIS MAILLARD

Co-fondateur du cabinet de conseil en relations sociales Temps commun et animateur du dispositif Social Demain à la Fondation Jean Jaurès. Il est l'auteur de Indispensables mais invisibles ? Reconnaître les travailleurs en première ligne (Fondation Jean-Jaurès / Éditions de l'Aube, 2021), Tenir la promesse faite au Tiers-État (L'Observatoire, 2020), Une colère française. Ce qui a rendu possible les gilets jaunes (Éditions de l'Observatoire, 2019) et de Quand la religion s'invite dans l'entreprise (Fayard, 2017).