

LA **RELATION**

POUR REPENSER
UN **PROJET DE SOCIÉTÉ**



21 & 22 novembre 2025

LES ACTES



NOS PARTENAIRES



Une publication du Groupe AEF
www.aefinfo.fr

Édité en février 2026

Directrice de la publication : Danielle Deruy, Directrice générale, Groupe AEF

Conception et édition : Danielle Deruy et le groupe de travail

Conception graphique : AJ

Crédits photo : Sébastien Ferraro

Édito

Merci. Merci aux quelque 150 intervenants qui ont animé avec passion et justesse les 30 débats des Rencontres Capitales créées par Christian Auboyneau. Vous avez largement contribué au succès de cette 7^{ème} édition. La richesse des échanges et la complémentarité de vos approches ont nourri avec pertinence le thème que nous avons choisi, « La Relation ».

Merci aux participants qui se sont déplacés, bravant le froid brusquement installé sur Paris ainsi qu'aux étudiants panélistes dont les questions ont pimanté le débat. Les très nombreux retours que nous avons reçus en témoignent.

Et merci aux équipes du Groupe AEF et à celles de Radio France qui nous accueillent.

Nous avons collectivement besoin de cet échange, ne mesurant pas à l'époque où nous l'avons choisi, à quel point le thème de la relation raisonnerait dans le chaos actuel ! Quel que soit le sujet, il était nécessaire de faire un point pour remettre « notre boussole » à l'endroit : sur nos liens les plus intimes aux plus politiques, l'amour, la famille, la culture, l'IA, les réseaux sociaux, le travail, la recherche, la vérité, les forces de l'esprit, la justice, l'histoire, la démocratie, la politique et les relations internationales.

J'avais fait relire la synthèse que j'avais rédigée pour les 25 000 décideurs abonnés à AEF à une collègue : « *toi d'habitude si optimiste, ne serais-tu pas un peu trop pessimiste ?* ». J'aurais bien aimé, mais rien à corriger à la relecture, trois mois après. L'histoire à très court terme, nous a donné malheureusement raison : « les épisodes » du Vénézuéla, du Groenland, les menaces de taxes de 100 % sur les pays qui ne se soumettraient pas, la guerre en Ukraine qui n'en finit pas de cibler des installations civiles sous moins 30 degrés... « *la loi du plus fort continue à s'installer comme norme internationale* ». Les démocraties illibérales gagnent du terrain. Les sociétés se fracturent de plus en plus.

Heureusement, face à la démesure, l'Europe que les intervenants appellent de leurs vœux, semble (un peu) se réveiller. Elle a une chance historique de devenir le refuge de l'État de droit et des libertés.

Oui, les Français ont un sentiment de déclin, de dislocation du lien social, de solitude – en particulier chez les jeunes alors même qu'ils sont hyperconnectés. Les réseaux sociaux isolent, polarisent et radicalisent. Mais malgré leur défiance vis-à-vis de la politique nationale, ils gardent de belles valeurs : 77% d'entre eux croient à la démocratie, rejettent la radicalisation et aspirent au compromis. Et plus on descend au niveau local et plus on trouve dynamisme et projets concrets, soit de liens et de solidarité individuelle. Les Français veulent du sens et de la reconnaissance. L'Entreprise a aussi un rôle à jouer pour refonder le contrat social alors que travailler ne permet plus d'améliorer son niveau de vie.

Des débats de ces Rencontres Capitales émergent des propositions, rassemblées à la fin de cet ouvrage et que nous souhaitons partager avec les différentes instances politiques.

Rendez-vous en 2027 pour un nouvel arrêt sur image de la société française, autour d'un fil rouge que nous espérons porteur de renouveau !



« *La relation,
c'est un mouvement
vers le meilleur.* »

Didier Leschi

Danielle DERUY
Directrice générale, Groupe AEF





Les Rencontres Capitales 2025

Deux jours d'intenses débats

Débattre de « la relation » au moment où la société française et l'environnement mondial n'ont jamais été aussi fracturés depuis 80 ans, telle a été la mission – et oui, on peut parler de mission dans le climat ambiant – des quelque 150 intervenants réunis fin novembre par le Groupe AEF à la Maison de la Radio et de la Musique dans le cadre des « Rencontres Capitales ». Leaders d'opinion, dirigeants, intellectuels, scientifiques, artistes, politiques, associatifs, consciences spirituelles, ont, pendant deux jours réfléchi, diagnostiqué,

proposé des solutions pour « un mieux vivre ensemble » décliné sur tous nos grands enjeux sociaux, économiques, politiques, culturels, scientifiques, sociétaux et internationaux. Tous les replays sont disponibles sur la chaîne

« *Personne n'est pressé d'être en 2050 alors que dans les années 70 les magazines racontaient l'an 2000 aux adolescents !* »

Étienne Klein

YouTube des Rencontres Capitales, ainsi que des interviews tournées sur place par des étudiants journalistes.

« Bravo pour cet événement dont la qualité des thèmes et des intervenants fut remarquable » a estimé Sibyle Veil, présidente-directrice générale de Radio France qui a accueilli les Rencontres Capitales les 21 et 22 novembre derniers. Nombre de participants ont également souligné la variété et la pertinence des intervenants et des 30 sujets débattus au sein

d'autant de conférences : sur nos liens à l'autre, à la vérité, à la justice, à l'histoire, aux forces de l'esprit, à l'apprentissage de la relation ; dans un autre registre sur nos liens les plus personnels, à l'amour, à la famille, à la culture, à la création ; nos liens à l'entreprise, au travail, à la recherche ; nos liens à la politique, à la démocratie, aux territoires, aux citoyens, ou encore nos liens à l'international, politiques, économiques, écologiques ; sans oublier nos liens à l'IA ou aux réseaux sociaux.

Retour sur le diagnostic sans appel livré à cette occasion : les Français vivent avec un sentiment de déclin, de déclasserment et surtout de dislocation du lien social, à tous niveaux, entre voisins, commerçants, clients, usagers et services publics (débat 2), et avec le sentiment que la vie ne suit plus la promesse démocratique d'ascension (débat 18). Or lorsqu'on ne fait plus confiance aux autres, on produit de la radicalité, et l'on ne peut plus croire que l'État améliorera son destin.

Le futur colonisé par la peur crée une angoisse qui entraîne un mal-être chez les jeunes à des niveaux jamais atteints. Ils sont aussi les plus touchés par le sentiment de solitude alors même qu'ils sont hyperconnectés (débat 28) : 82 % des 18-24 ans se sentent seuls (débat 27). Un bon moyen pour rompre la solitude : partager l'émotion lors d'un spectacle vivant (débat 14) !

Des réseaux sociaux non-sociaux

De fait, la révolution numérique en 20 ans a

provoqué une attrition des contacts humains : plus de neuf interactions sur dix se font en ligne ! Et même une rencontre amoureuse sur deux ! (débat 23). Et avec le développement de l'IA générative, le risque est fort d'un appauvrissement affectif et émotionnel (débat 29).

La société est prise au piège d'outils qu'elle ne maîtrise plus. Les réseaux sociaux ne sont plus sociaux, ils polarisent, radicalisent, isolent (débat 6). C'est leur *business model*. La vérité devient « inessentielle », le partage entre le vrai et le faux n'a plus d'importance, même dans le domaine scientifique. Donald Trump et d'autres font « descendre les normes du débat politique dans le champ scientifique », comme si un résultat pouvait être jugé à l'aune de préoccupations idéologiques (débat 2).

« *9 % des Français croient que la Terre est plate.* »

Olivier Babeau

Les algorithmes nous enferment dans des « bulles » qui confirment nos croyances. 9 % des Français croient ainsi que la Terre est plate. Chez les jeunes c'est pire : un sur six (débat 11). Et la désinformation est massive en matière d'écologie (débat 20). Résultat, notre société se fracture : ne pas être d'accord veut dire être ennemi (débat 13). Or, la relation humaine se construit justement sur la friction entre deux subjectivités – ce que l'IA, par essence, ne propose pas. Le risque est double : s'attacher à une « relation » sans altérité, puis se désensibiliser à la complexité du lien réel (débat 28).

La démocratie en danger

Or sans socle de vérités partagées, il n'y a plus de monde commun possible... et plus de démocratie. Celle-ci traverse actuellement une crise profonde, avec une idéologie nationaliste et raciale qui ressurgit et une « loi du plus fort » qui s'installe comme norme internationale (débat 10). D'où la montée des démocraties « illibérales » où la voix du peuple, au travers du suffrage majoritaire, devient prétexte à écraser les minorités et neutraliser les contre-pouvoirs, comme celui du juge. Des millions d'Américains disent ainsi : « Nous avons élu un président avec des idées radicales. Pourquoi s'opposer à cette voix ? » C'est la vision illibérale de la démocratie (débat 22).

Chez nous, toutefois 77 % des Français sont toujours attachés à la démocratie. La machine judiciaire, même si elle est consciente de ses faiblesses est déterminée à préserver ses valeurs fondamentales et à défendre l'État de droit et son

indépendance (débat 9). Les Français rejettent aussi majoritairement la radicalité politique et aspirent à davantage de compromis. L'engagement existe. La crise n'est pas celle de l'intérêt pour la politique, mais de la crédibilité des médiations qui relient les citoyens aux décisions (débat 18).

« *L'école doit apprendre l'inverse de ce que font les réseaux sociaux : la différence qui seule permet l'unité.* »

Haïm Korsia

Cet état de fait met plus encore en avant la nécessité pour l'école de mettre en place les compétences non académiques - empathie, coopération, persévérance, esprit critique - qui peuvent même être « substituables » aux compétences académiques. L'enjeu de l'école est aussi de fabriquer des citoyens. L'école doit apprendre l'inverse de ce que font les réseaux sociaux. Mais cela ne peut fonctionner qu'avec une « co-éducation » avec tous les acteurs qui gravitent autour de l'enfant, dans un combat commun contre l'hyperpolarisation et l'enfermement algorithmique (débat 3). Et dans ce monde chaotique, les parents, premier rempart, doivent offrir à leurs enfants la possibilité de croire en la vie, non par de grands discours, mais par l'exemple de leur propre capacité à tenir debout face aux épreuves. En plus de la dimension éthique et de la dimension identitaire du lien familial, la dimension existentielle est essentielle, la transmission d'un sens, d'une espérance (débat 25).

Une « soif » de liens et de solidarité individuelle

Les réseaux sociaux sont une rupture civilisationnelle comparable à l'imprimerie. Nous sommes à un carrefour. Soit nous reprenons le contrôle, soit l'aliénation l'emporte. Le choix nous appartient encore et les solutions opérationnelles existent (débat 11). Des solutions spirituelles également, avec les forces de l'esprit, dont l'une des plus importantes est la raison critique, mais aussi la confiance, la rencontre, la vulnérabilité acceptée et l'amour (débat 13). D'ailleurs, au moins en France, le couple reste central : 66 % des 18-29 ans déclarent avoir été en couple dans l'année (débat 23).

« *Les mots "proximité" et "solidarité" arrivent en tête des termes jugés positifs par les Français.* »

Adélaïde Zulfikarpasic

« Jamais l'être humain n'a été autant respecté dans ses droits qu'en Europe depuis 1945. Il faut le rappeler aux jeunes générations qui désapprennent la liberté. »

Géraldine Schwarz

On constate une « soif de lien » (débat 2) et des élans individuels de solidarité très forts, vécus, diffus, portés par les associations, les soignants, les acteurs de terrain, qui inventent, compensent. Mais aussi une solidarité institutionnelle en recul, prise dans un étau idéologique avec la montée des populismes illibéraux et une offensive contre les corps intermédiaires, contre ceux qui produisent des faits, des données, des contre-pouvoirs : chercheurs, ONG, agences sanitaires. La solidarité se déplace : les Français ne croient plus à la capacité de l'État ni du politique à organiser le commun, et investissent plutôt leur confiance dans des entreprises de proximité, des coopératives, des projets économiques « à impact » (débat 19). La faillite du niveau national renforce la figure du maire (débat 27) qui se fragilise, mais reste encore solide. La décentralisation et la responsabilisation fonctionnent. Plus on descend au niveau local, plus on trouve dynamisme et projets concrets. Cette vitalité territoriale repose sur la capacité à lier les gens qui ont envie de faire des choses ensemble, et quand les institutions (État, Caisse des Dépôts, Opcoc) favorisent cette « mayonnaise humaine », il se passe des choses (débat 21).

L'Europe, ce géant endormi, une chance historique ?

Autre observation de ces deux journées, nous sommes entrés dans un âge des empires où la force prime sur le droit (débat 26). Donald Trump, le mercantilisme avoué, n'a ni alliés ni ennemis. Il a des clients et des fournisseurs.

Face au président américain qui traite l'Europe en variable d'ajustement, face à la Chine qui avance à marche forcée, face à Vladimir Poutine qui teste nos limites, l'Europe doit choisir. Avec la bascule américaine dans l'illibéralisme, elle a une chance historique de devenir le refuge de l'État de droit et des libertés (débat 26). Elle a tout le potentiel pour être une grande puissance, sauf la volonté (débat 4).

Les entreprises subissent les conséquences de ce contexte international. L'eau, par exemple, devient une arme à part entière. L'espionnage industriel est phénoménal. Les cyberattaques testent en permanence les capacités de paralysie (débat 4). Face à la loi du plus fort et à l'urgence climatique, les entreprises font preuve de pragmatisme, mettant en avant leurs savoir-faire, leur histoire et en prenant notamment appui sur notre excellence scientifique qui doit accélérer la recherche partenariale et renforcer les coopérations européennes (débat 15).

Le pire serait de s'opposer les uns aux autres quand l'unité européenne devient notre meilleure arme (débat 7). Et, il faut arrêter l'écologie punitive qui ne fonctionne pas, mais au contraire, construire collectivement un récit désirable et cohérent (débat 1 et 20).

Une forte responsabilité de l'entreprise

L'entreprise de demain a ainsi trois leviers indissociables : inclusion, performance et sobriété. Il ne s'agit plus d'un sujet moral ou marginal, mais d'une condition de survie économique et de souveraineté. Avec une attention particulière sur l'IA qui ne doit pas servir principalement à remplacer l'humain, mais à augmenter les compétences. L'OCDE constate que, pour l'instant, l'IA est surtout utilisée dans ce sens dans beaucoup d'entreprises (débat 24). Un autre enjeu pour l'entreprise est de repenser le rapport au travail, au moment où le pacte social est rompu, car travailler ne permet plus d'améliorer son niveau de vie. Jusqu'aux années 2000, en 15 ans, on doublait son niveau de vie, quand il faudrait aujourd'hui travailler 84 ans (débat 12).

« L'entreprise est l'une des institutions les plus respectées par les Français. Mais le travail, lui, est considéré comme un élément dont il faut se dégager. »

Jean-Dominique Sénard



« Célébrer le vivant, créer du lien, et prouver que nous avons besoin d'être ensemble et de nous faire raconter des histoires. »

Thomas Jolly

Les leviers pour refonder le contrat social existent, d'autant que l'aspiration des Français demeure : ils veulent travailler, veulent du sens, veulent être reconnus.

Le rôle du leader, du manager doit être repensé. Il doit en particulier inspirer, écouter, reconnaître, tenir debout une communauté, en créant les conditions pour que chacun réalise son plein potentiel (débat 5). Il doit également responsabiliser, se transformer de manager hiérarchique en « développeur de talents » et « résolveur de problèmes » pour ses équipes, comme l'a fait Michelin en 10 ans. D'autres leviers encore sont à actionner : dialogue professionnel, réduction des charges, capitalisme responsable, intelligence collective (débat 12).

Des moments de bonheur partagés

À la fin de chacune de ces deux journées très denses, un moment de bonheur, un moment de partage et de lien avec le public : d'abord le premier soir, la remise des Trophées Photo Jeunes d'Avenirs à 6 lauréats pleins de talents (débat 16), puis Thomas Jolly racontant « au coin du feu », avec complicité et émotions, l'envers du décor des Jeux Olympiques 2024 (débat 17) ; les artistes et créateurs, le second soir, un moment de création collective improvisée avec un thème lancé à la volée au public, une improvisation au piano et au dessin (débat 30). De cette alchimie, naquit le début d'un poème créé par l'une des auditrices de ce débat qui devint un poème en musique sur un « do bémol rencontré un soir d'hiver, à la recherche d'une touche blanche », illustrant magnifiquement que la création se nourrit de la relation (intégralité de ce poème à découvrir page 73).

Les débats les plus plébiscités

Les centres d'intérêts des participants ont été très nombreux, mais quels débats les ont les plus intéressés ?

Les enjeux internationaux : les 10 ans de la COP21 (débat 1) ; les relations internationales (débat 4) ; la remise en cause du libre-échange et de la mondialisation (débat 7).

Notre modèle démocratique et nos liens avec l'État de droit : état de droit, justice, comment rendre ce lien plus juste ? (débat 9) ; démocratie : un modèle politique en danger ? (débat 10).

Les enjeux liés aux entreprises : travail : les relations à leur paroxysme ? (débat 12) ; l'entreprise de demain : relation entre inclusion, performance et sobriété (débat 24) ; management & leadership : diriger, c'est penser la relation (débat 5).

L'impact des réseaux sociaux : monde numérique et réseaux sociaux : du lien à l'aliénation ? (débat 11).

Et dans un tout autre registre, **la performance de Thomas Jolly** (débat 17) et celle des **artistes et créateurs** (débat 30).



L'anti-relation à l'extrême

Dialogue entre Najah Albukai, graveur et dessinateur, ancien détenu des geôles d'Assad, et Theo Padnos, journaliste américain, ex-otage d'Al-Qaïda, qui nous ont fait revivre l'insoutenable. Malgré la différence des bourreaux, ce qui frappe c'est la similitude de leur récit, la même volonté de déshumanisation, leur processus de reconstruction et leur même cassure dans la confiance au monde. Ils ne peuvent pas tourner la page mais ils ont aussi tous les deux, la même volonté d'empêcher que celle-ci tombe dans l'oubli. Ils écrivent, dessinent, racontent pour témoigner encore et encore...

« La Syrie au cœur : Du cachot à la liberté » - Édition L'Aube



Vendredi 21 novembre

Sommaire

- Débat #1
10 ans de la COP21 : la terre entre urgences, performance et sobriété 10
- Débat #2
Ce qui nous relie, ce qui nous sépare ? 12
- Débat #3
Éducation, formation : comment apprendre la relation ? 14
- Débat #4
Relations internationales : quelles visions du monde demain ? 16
- Débat #5
Management & leadership : diriger, c'est penser la relation 18
- Débat #6
Notre lien à la vérité : l'information et l'histoire à l'épreuve 20
- Débat #7
Remise en cause du libre-échange et de la mondialisation :
transformation radicale des relations économiques 22
- Débat #8
La Syrie en plein cœur 24
- Débat #9
État de droit, justice, comment rendre ce lien plus juste ? 26
- Débat #10
Démocratie : un modèle politique en danger ? 28
- Débat #11
Monde numérique et réseaux sociaux : du lien à l'aliénation ? 30
- Débat #12
Travail : les relations à leur paroxysme ? 32
- Débat #13
Donner du sens et se relier aux forces de l'esprit 34
- Débat #14
Artistes, créateurs, culture : créer le lien avec les publics 36
- Débat #15
Recherche partenariale, lien public-privé, gage de notre compétitivité et souveraineté 38
- Débat #16
Les Trophées Photo Jeunes d'Avenirs 40
- Débat #17
Créer, célébrer, relier ! 42
- Le trombinoscope 44

Débat #1

10 ANS DE LA COP21 : LA TERRE ENTRE URGENCES, PERFORMANCE ET SOBRIÉTÉ

Entre espoirs déçus et chemins à inventer

Avec

Gaspard KOENIG,
Philosophe et écrivain**Nadia MAÏZI**,
Auteure principale au
6^e rapport du GIEC (AR6),
fondatrice et directrice de
The Transition Institute 1.5,
directrice du Centre de
Mathématiques Appliquées
et professeure de classe
exceptionnelle à
MINES Paris – PSL**Baptiste
PERRISSIN-FABERT**,
Directeur général délégué,
ADEME**Nathalie TUBIANA**,
Directrice des finances
et de la politique durable,
Groupe Caisse des Dépôts**Hélène VALADE**,
Directrice développement
environnement groupe de
LVMH Moët Hennessy -
Louis Vuitton et présidente
de l'ORSE (Observatoire de
la Responsabilité sociétale
des entreprises)Animation:
**Emmanuelle
PARRA-PONCE**,
Directrice générale adjointe,
Groupe AEF

Dix ans. Une décennie depuis ce moment d'euphorie collective où 195 pays signaient unanimement l'Accord de Paris, promettant de contenir le réchauffement climatique sous les 2°C. Dix ans pour mesurer l'écart vertigineux entre l'ambition affichée et la réalité têtue : les émissions ont continué d'augmenter, la fracture politique s'est creusée, et pourtant, des signaux encourageants émergent du terrain.

L'héritage contrasté d'un accord historique

La COP21 a marqué un tournant indéniable. Pour la première fois, la diplomatie climatique sortait des enceintes feutrées pour embrasser entreprises, collectivités et citoyens. La France, portée par cette dynamique, a légiféré avec audace : loi sur l'économie circulaire, création du Haut Conseil pour le Climat, multiplication par quatre du budget de l'ADEME... Les entreprises, longtemps pointées comme coupables, sont devenues actrices : le nombre de celles adoptant une trajectoire carbone est passé de 100 en 2015 à 11 000 aujourd'hui. La Caisse des Dépôts prévoit de mobiliser 130 milliards d'euros entre 2024 et 2028 pour la transition écologique.

Pourtant, malgré la dynamique engagée, derrière ces chiffres rassurants, se cache une vérité plus sombre. Comme le souligne Nadia Maïzi : « *La convergence vertueuse de 2015 entre science, politique et société civile s'est fracassée* ». Les scientifiques sont attaqués, les politiques regardent ailleurs, la société se détourne. Pendant ce temps, Téhéran envisage d'évacuer 10 millions d'habitants après six ans de sécheresse, la Normandie frôle les robinets à sec, et le réchauffement actuel va 50 à 100 fois plus vite que tous les cycles naturels connus.

L'échec de la peur et l'impasse de la sobriété

Le diagnostic est implacable : l'écologie punitive ne fonctionne pas. L'échec cuisant de la taxe carbone et le mouvement des gilets jaunes l'ont démontré avec violence. Comme le rappelle Hélène Valade : « *On ne conduit pas des transformations sociétales en foutant la trouille à tout le monde* ». Le discours de la sobriété, aussi vertueux soit-il, reste l'apanage d'une élite cognitive. Les 25 millions de consommateurs de Shein ne se convertiront pas au philosophe et naturaliste américain, Henry David Thoreau avant que le climat ne soit définitivement déréglé.

Gaspard Koenig va plus loin : « *Le carbone, c'est l'enfer* ». Abstrait, dilué dans l'atmosphère mondiale, avec des effets différés de 20 à 30 ans, il ne peut mobiliser. En revanche, voir les insectes revenir dans son jardin en quelques semaines, constater la régénération d'un sol agricole en trois ans, mesurer la qualité de l'eau de sa source locale : voilà qui parle au cœur et à l'esprit.

Changer de récit, retrouver la jouissance

Le nouveau narratif ne peut plus se construire sur la culpabilité et la privation. Il doit parler de jouissance – celle, simple et profonde, que procure le contact avec la nature – et d'opportunités : les emplois de la rénovation thermique, l'indépendance énergétique, la qualité de l'air, la santé. Baptiste Perrissin-Fabert insiste : « *Il faut montrer les co-bénéfices, raconter le monde bas carbone comme désirable, pas comme un retour à la lampe à huile* ».

Transition écologique et prospérité économique sont bien compatibles et cohérentes, abonde Nathalie Tubiana. La finance responsable a un rôle crucial à jouer, non seulement en réorientant les flux, mais en révélant le coût de l'inaction. Refuser de financer un projet rentable, mais néfaste, lier les taux d'assurance aux comportements vertueux, imposer des grilles extra-financières : autant d'outils qui transforment la contrainte en opportunité.

L'urgence de la cohérence

Le plus insupportable, dix ans après Paris, reste l'incohérence. Comment afficher un objectif de 1,5°C tout en subventionnant les énergies fossiles ? Comment demander aux entreprises des trajectoires ambitieuses tout en préparant un plan d'adaptation à +4°C ? Comment parler d'urgence climatique sans taxer le kérosène aérien ?

Les jeunes générations, contrairement aux idées reçues, ne sont pas spontanément plus écologistes. La génération Greta cède la place à une génération Shein qui prend l'avion plus que jamais. Mais ces jeunes ont une carte à jouer : formés aux enjeux, ils peuvent transformer les entreprises de l'intérieur et inventer les modèles économiques que leurs aînés n'ont pas su créer.

Ralentir pour avancer

Paradoxalement, dans ce monde d'urgence climatique, Nadia Maïzi appelle à la lenteur : « *Prendre le temps d'expliquer, de revenir aux valeurs, de*



questionner l'équation "pouvoir d'achat égal bonheur" ». La science n'est pas un catalogue de certitudes, mais une culture du doute. Chaque résultat du GIEC est assorti d'une probabilité. Comprendre cela demande cinq minutes d'attention, mais « *le décideur doit accepter de s'asseoir et d'écouter* ». Ainsi, dix ans après la COP21, le bilan est celui d'une occasion partiellement manquée, mais pas perdue. Les outils existent, les solutions sont connues, l'argent est mobilisable. Ce qui manque, c'est le courage politique de mettre en cohérence les discours et les actes, et la capacité collective à construire un récit désirable. Comme le dit Gaspard Koenig : « *La confiance responsabilise, c'est un cercle vertueux* ». Il est temps de faire ce pari.

« On ne conduit pas des transformations sociétales en foutant la trouille à tout le monde. »

Hélène Valade

Trois leviers pour sortir de l'impasse

Premier levier : la taxe carbone avec dividende universel. Stagnante à 44 euros la tonne depuis dix ans, elle pourrait être l'outil le plus puissant de transformation si elle était couplée à une redistribution intégrale sous forme de dividende. Les plus modestes, qui émettent moins en valeur absolue, y gagneraient financièrement tout en créant l'incitation économique nécessaire. Fini la planification bureaucratique : le marché s'ajusterait naturellement.

Deuxième levier : la révolution agro-écologique. Les agriculteurs gèrent 50 % du territoire national. Un champ cultivé en agriculture régénératrice stocke du carbone, enrichit les sols, purifie l'eau, fait revenir la biodiversité et libère de la dépendance aux engrais russes. Les résultats sont visibles en 3-4 ans. Comme le démontre LVMH

dans ses filières d'approvisionnement, le modèle fonctionne. Il faut simplement la volonté politique de réorganiser les filières, créer des clauses miroirs commerciales et accompagner la transition.

Troisième levier : la décentralisation par les « communs »* qui pourraient être réhabilités. Face à une ressource vitale – l'eau, la forêt, les pâtures – les citoyens responsabilisés deviennent naturellement écologistes. Quand c'est votre eau qui est polluée par le champ du voisin, vous ne comptez plus sur une usine de dépollution à 10 millions : vous négociez, compensez, trouvez des solutions locales. La confiance responsabilise.

* Les communs désignent les ressources naturelles ou sociales (eau, air, forêts, pâturages, océans, connaissances partagées etc.), gérées de manière collective par une communauté qui établit les règles d'accès et de partage.

Débat #2

CE QUI NOUS RELIE, CE QUI NOUS SÉPARE ?

Une société française en quête de liens

Avec

Étienne KLEIN,

Philosophe des sciences
et directeur de recherches
au CEA

Didier LESCHI,

Haut fonctionnaire,
président de l'IREL (Institut
d'étude des religions et de la
laïcité) et directeur général
de l'OFII (Office Français
de l'immigration et de
l'Intégration)

Lluís QUINTANA-MURCI,

Biologiste de l'évolution,
généticien des populations
et professeur au Collège de
France et à l'Institut Pasteur

Cécile RENOUARD,

Co-fondatrice et présidente
du Campus de la Transition,
professeure de philosophie
aux Facultés Loyola Paris -
enseignante à Mines Paris -
PSL et à l'ESSEC

Adélaïde ZULFIKARPASIC,

Directrice générale du Pôle
Société, Ipsos bva

Animation:

Camille DORIVAL,

Directrice de la rédaction,
Carenews

Face à une société française fracturée, pessimiste et fatiguée, entre constats alarmants et lueurs d'espoir, scientifiques, philosophes et acteurs de terrain ont dessiné les contours d'un défi majeur : recréer du lien dans un monde qui se fragmente.

La vie en 3D : Déclin, Déclassement, Dislocation

Adélaïde Zulfikarpasic pose un diagnostic sans appel. Les Français vivent leur époque en « 3D » : sentiment de déclin (« c'était mieux avant »), de déclassement (nos systèmes éducatif et sanitaire seraient moins performants qu'ailleurs en Europe), et surtout de dislocation du lien social. Près de 8 Français sur 10 déplorent l'absence de lien, et tous les indicateurs montrent un affaiblissement généralisé des relations – entre voisins, commerçants et clients, usagers et services publics.

La coupable ? Une « révolution numérique » dont on n'a pas mesuré les effets. En 20 ans – ce qui n'est « rien à l'échelle de l'humanité » – la dématérialisation massive a provoqué une « attrition des contacts humains réels ». Renouveler son passeport, gérer ses comptes bancaires, faire ses courses : plus de 9 interactions sur 10 se font désormais en ligne. Même les rencontres amoureuses : une sur deux via Internet. « On n'a jamais autant communiqué, mais jamais aussi peu parlé », résume l'anthropologue David Le Breton, cité par Adélaïde Zulfikarpasic. Cette société de la défiance, où l'on ne se parle plus, ne peut se faire confiance.

esclavagiste.

Plus frappant encore : « La plupart des différences génétiques se jouent entre deux individus, quelles que soient leurs origines, pas entre deux populations ». Seul 0,1 % de notre génome diffère d'une personne à l'autre. Les quelques centaines de mutations visibles – couleur de peau, capacité à digérer le lait – ne reflètent que des adaptations environnementales. « Les races, d'un point de vue biologique, n'existent pas chez les humains. Le racisme, c'est autre chose : une construction culturelle. »

L'immigration : aspirations et tensions

Didier Leschi nuance : « Nous ne sommes pas que des corps ». Les personnes qui migrent viennent avec leur culture. Le défi ? Construire un « horizon commun » dans des sociétés d'accueil, elles-mêmes en crise d'espérance. « Il y avait plus d'espoir dans les années 50-70, même dans des conditions sociales difficiles, qu'aujourd'hui. »

Les difficultés sont réelles : 35 % des immigrés vivent en logement social (contre 10 % des non-immigrés), créant des concentrations qui sont aussi « des poches de pauvreté ». La désindustrialisation a fait disparaître les « lieux de confrontation positive » – usines, syndicats –, qui permettaient l'intégration par le travail. Et certaines différences culturelles posent problème : « Aucun catholique intégriste ou juif orthodoxe ne pense aller au paradis en tuant son voisin ». Une phrase qui a fait réagir, mais qui pointe les peurs – « pas totalement irrationnelles » – face à certaines dérives profondes.

Quand la liberté écrase la vérité

Étienne Klein alerte sur une dérive plus insidieuse : la « concaténation entre liberté et vérité ». Sur tous les sujets, chacun s'estime désormais autorisé à « fabriquer sa vérité », sans tenir compte des faits. Le monde numérique « dope la force du faux » : notre cerveau, friand de spectaculaire, préfère les fake news à la vérité, plus complexe et exigeante. Les algorithmes nous enferment dans des « bulles » qui confirment nos croyances.

Résultat : « Nous sommes tous dans la même société, mais pas dans le même monde, le même rapport au monde. » Trump et d'autres font « descendre les normes du débat politique dans le champ scientifique », comme si un résultat pouvait être jugé à l'aune de préoccupations idéologiques. Le philosophe Bernard Williams l'avait prédit : le « désir de véracité » (ne pas être dupé) finit paradoxalement par affaiblir l'idée même de vérité.

Tous africains, tous métissés

Lluís Quintana-Murci apporte une perspective radicale : biologiquement, ce qui nous relie dépasse infiniment ce qui nous sépare. « Tous les humains ont une origine récente en Afrique », rappelle-t-il. Nos ancêtres ont

quitté le continent il y a seulement 60 000 ans – « hier » à l'échelle de l'évolution. Depuis, métissages constants : avec les Néandertaliens en Europe (2 % de notre génome), entre populations lors des migrations, des colonisations, de la traite

« Comment fabriquer un projet de société quand la liberté est mise au-dessus de la vérité ? » Cette question d'Étienne Klein résume l'enjeu philosophique majeur de notre époque.



Recréer du lien : les pistes d'espoir

Pourtant, tout n'est pas perdu, souligne Adélaïde Zulfikarpasic. Les enquêtes montrent une « soif de lien » chez les Français. Les Jeux Olympiques 2024 ont révélé cette aspiration : fierté partagée, diversité célébrée, présence humaine massive (45 000 bénévoles). Les mots « proximité » et « solidarité » arrivent en tête des termes jugés positifs.

Les leviers existent : s'inspirer des initiatives locales (les élus locaux conservent la confiance, contrairement aux nationaux), les maisons France services où l'on vient d'abord pour « retrouver un contact humain », les associations sportives, les collectifs citoyens. Mais attention à ne pas créer une « France de confettis » : il faut un récit politique qui embrasse cette volonté de faire « commun ». Cécile Renouard, du Campus de la Transition, expérimente concrètement ce « vivre-ensemble » : dans son éco-campus en Seine-et-Marne, étudiants de grandes écoles et jeunes de mission locale apprennent à « croiser les mondes », à débattre sans s'enfermer dans leurs bulles. « Tout le monde est heureux de danser ensemble » lors des bals folks : une image de ce qui reste possible.

Le défi du futur

Étienne Klein pointe un manque crucial : « On n'arrive plus à se donner un horizon projectif à long terme ». Dans les années 70, les magazines

racontaient l'an 2000 aux adolescents. « J'avais même des copains qui étaient pressés de vieillir. Aujourd'hui, personne n'est pressé d'être en 2050 ». Le futur, « colonisé par la peur », crée chez les jeunes une angoisse paralysante.

Entre dématérialisation et réhumanisation, entre identités multiples et horizon commun, entre vérités scientifiques et fake news, la société française cherche son équilibre. Comme le résume Didier Leschi : « La relation, c'est un mouvement vers le meilleur. » Sans mouvement, sans espérance d'un avenir désirable, il ne reste que le « mortifère ». Le défi est immense, mais l'aspiration au lien demeure. À condition de la transformer en projet politique mobilisateur.

Le défi de notre société : transformer l'aspiration au lien qui demeure forte pour construire un projet commun qui...

- Respecte la diversité tout en posant des limites claires
- Offre un horizon désirable aux jeunes générations
- Utilise le numérique sans se laisser dominer par lui
- Crée des espaces de confrontation positive
- Maintient l'exigence de vérité face au relativisme
- Articule justice sociale et transition écologique

Débat #3

ÉDUCATION, FORMATION:
COMMENT APPRENDRE LA RELATION ?

L'école française en pleine mutation

Avec

Lara-Scarlett GERVAIS,
Exploratrice, présidente
de l'association Héritage &
Civilisation et fondatrice de
l'Odyssee Education

Haïm KORSIA,
Grand Rabbin de France,
membre de l'Institut
et aumônier de l'École
polytechnique

Sophie MORLAIX,
Directrice de l'IREDU
(Institut de Recherche sur
l'éducation) et professeure
des universités en sciences
de l'éducation et de la
formation à l'université
Bourgogne Europe

Pierre-François MOURIER,
Recteur de la région
académique Grand Est,
recteur de l'académie de
Nancy-Metz et chancelier
des universités

Animation :
Cécile OLIVIER,
Rédactrice en chef du fil
Enseignement scolaire,
AEF info

Face à la polarisation croissante de la société et à l'hyperpuissance des réseaux sociaux, l'école française est en pleine mutation, consciente que former des citoyens capables de « faire société » est aussi important que transmettre des savoirs. L'apprentissage des compétences non académiques devient essentiel. Mais comment enseigner la relation ? Réponse de chercheurs, responsables éducatifs et acteurs de terrain.

Un changement de paradigme

« La transmission est l'objectif de l'école, le moyen, c'est la relation », affirme Pierre-François Mourier. Cette phrase résume à elle seule la mutation en cours. Longtemps concentrée sur les savoirs disciplinaires – les mathématiques, le français, les sciences –, l'école découvre l'importance des « compétences non académiques » : empathie, coopération, persévérance, esprit critique.

Sophie Morlaix rappelle que ce virage s'est accéléré après les attentats de 2015. « Beaucoup de questions se sont posées sur la responsabilité de l'école face à ce genre d'événements qui frappent la société », explique-t-elle. La recherche internationale, notamment les travaux du prix Nobel d'économie James Heckman, a démontré que ces compétences relationnelles ne sont pas de simples « à-côtés » sympathiques, mais des facteurs déterminants de réussite.

Plus surprenant encore : ces compétences peuvent être « substituables » aux compétences académiques. Les jeunes en éducation prioritaire, qui développent davantage d'empathie et de capacités relationnelles grâce à un encadrement renforcé, affichent des projets d'orientation plus ambitieux que leurs pairs aux meilleurs résultats scolaires. « Le fait de créer du lien va permettre à

ces jeunes une ambition qu'ils n'auraient pas eue autrement », souligne Sophie Morlaix.

Le paradoxe du temps

Mais comment l'école peut-elle assumer cette nouvelle mission ? Le recteur Pierre-François Mourier pose le cadre avec lucidité : « Le temps de l'enfant à l'école, c'est 17 % ». Les 83 % restants échappent complètement à l'institution scolaire, exposant les élèves à des influences parfois contradictoires, notamment celles des « réseaux sociaux » – terme que le recteur préfère à « réseaux sociaux » – qui « enferment les gens dans les mêmes bulles ».

D'où l'urgence d'une « co-éducation » impliquant parents, associations, collectivités locales. L'école ne peut plus être seule. Elle doit tisser des liens avec tous les acteurs qui gravitent autour de l'enfant, dans un combat commun contre l'hyperpolarisation et l'enfermement algorithmique.

Former des citoyens, pas seulement des élèves

Pour Haïm Korsia, l'enjeu est d'abord philosophique : « Le cœur de métier de l'école, c'est de fabriquer des citoyens, des républicains ». Son approche, nourrie de 3 300 ans de tradition, replace la relation au centre de l'apprentissage. « Dans le judaïsme, le bon élève n'est pas celui qui a la bonne réponse, c'est celui qui a la bonne question », précise-t-il, pointant une différence fondamentale avec le système français qui sanctionne l'erreur plutôt que de valoriser le questionnement.

Cette vision rejoint les préoccupations du recteur sur le « droit à l'erreur », longtemps absent de l'école française : « Tous les élèves de ma génération ont été

La plateforme Odyssee déployée dans 27 pays

Cette plateforme numérique créée par Lara-Scarlett Gervais permet à des classes du monde entier d'échanger autour du patrimoine de proximité. Ses objectifs ? Échanger avec d'autres jeunes dans le monde ; s'ancre avec les acteurs de son territoire ; devenir ambassadeur de sa propre culture. Son mode opératoire ? Booster l'éducation artistique et culturelle en développant l'envie de « faire ensemble » entre établissements différents

sur une année - du CM1 aux études supérieures (public/privé, REP/rural, national/international).

« Les jeunes Français jumelés avec des classes en Syrie pendant la guerre ont découvert que les jeunes ont les mêmes envies. On ne se rend pas compte que dans ce monde très connecté, les jeunes sont quand même beaucoup dans des stéréotypes. »



plus ou moins traumatisés par l'idée que si on lève la main et qu'on dit quelque chose qui n'est pas la bonne réponse, c'est un drame ». Or, se tromper est essentiel dans l'apprentissage et dans la construction de l'estime de soi, condition première pour oser aller vers l'autre.

Des initiatives concrètes

Au-delà des constats, des projets innovants émergent. Lara-Scarlett Gervais, qui a participé à l'évacuation du musée de Palmyre en Syrie, a créé la plateforme Odyssee. Ce dispositif permet à des classes du monde entier d'échanger autour du patrimoine de proximité, utilisant l'éducation artistique et culturelle comme vecteur de lien. Plus de 8 000 jeunes dans 27 pays ont déjà participé depuis 2019.

Le principe : ancrer d'abord les élèves dans leur territoire, leur culture, leur histoire, avant de les ouvrir à l'autre. « La relation part déjà de soi pour pouvoir l'établir avec l'autre », explique-t-elle. Les résultats sont frappants : des élèves français jumelés avec des classes en Syrie pendant la guerre ont découvert que « les jeunes ont les mêmes envies », brisant les stéréotypes véhiculés par les médias. L'institution scolaire elle-même se transforme. La réforme de la formation des enseignants, prévue pour 2026, intégrera largement les compétences psychosociales. Des programmes comme ÉVAR-ÉVARS (éducation à la vie affective, relationnelle et à la sexualité) ou l'éducation aux médias et à l'information (EMI) deviennent non négociables. La démocratie lycéenne se développe, permettant aux élèves de devenir acteurs de leur parcours.

Les défis persistants

Reste une équation difficile à résoudre : comment dégager du temps pour ces apprentissages relationnels quand l'école croule déjà sous les missions ? « Il faut être bon en français, performer en maths, maîtriser l'intelligence artificielle, les langues vivantes... », énumère Sophie Morlaix. Sans oublier

le sport, la culture, les arts. « On donne à l'école quand même un certain nombre de missions et on lui fait peser beaucoup de choses sur les épaules ».

Autre défi : ces compétences relèvent de « l'éducation informelle », difficile à cadrer. « Il n'y a pas de discipline qui va vous enseigner la relation à l'autre, pas de référentiel, pas d'évaluation, pas de temps dédié », constate la chercheuse. Comment alors les développer systématiquement ?

La réponse pourrait venir d'un changement de posture des enseignants eux-mêmes.

La recherche montre que « les enseignants plus bienveillants, qui créent du lien avec leurs élèves, vont reproduire ces compétences chez leurs étudiants ». L'exemplarité serait donc le premier levier.

Vers une école inclusive et exigeante

Le Grand Rabbin conclut sur une note d'espoir, citant Apollinaire : « Jamais les crépuscules ne vaincraient les aurores ». Même quand une relation se brise – entre un professeur et sa classe, entre parents et enfants –, elle peut se reconstruire. « Il faut retisser fil à fil l'espérance », insiste-t-il. Mais cela exige des efforts constants : « Un lien, ça se construit et ça s'entretient toujours. Il n'y a pas de lien naturel ».

Le défi de l'école aujourd'hui ? Trouver l'équilibre entre excellence académique et apprentissage du vivre-ensemble, entre rigueur et bienveillance, entre tradition et innovation. Comme le résume Haïm Korsia : « L'école doit apprendre l'inverse de ce que font les réseaux sociaux : la différence qui seule permet l'unité ». Un programme ambitieux pour les années à venir.

« On a un combat commun à mener avec les parents contre les réseaux sociaux. Il faut que parents, écoles, associations sachions tous persuader nos enfants de laisser tomber ces appareils diaboliques. »

Pierre-François Mourier

Débat #4

RELATIONS INTERNATIONALES:
QUELLES VISIONS DU MONDE DEMAIN?

Le grand désordre mondial

Avec

Sylvie BERMANN,
Ambassadrice de France
et présidente du conseil
d'administration de l'IHEDN
(Institut des hautes études
de défense nationale)

Frédéric ENCEL,
Docteur en géopolitique
habilité à diriger
des recherches de
l'Université Paris VIII,
maître de conférences
à Sciences Po Paris et
membre correspondant de
l'Académie des Sciences
morales et politiques

Nathalie LOISEAU,
Présidente de la commission
spéciale sur le «Bouclier
européen de la démocratie»,
vice-présidente de la
délégation pour les relations
avec le Caucase du Sud
au Parlement européen et
coordinatrice du groupe
Renew Europe

Xavier SAVIGNY,
Directeur des Ressources
Humaines, de l'Organisation
et de la Transformation,
Groupe Saur

Animation :
**Charles-Henri
BESSEYRE DES HORTS**,
Professeur Émérite,
HEC Paris

Diagnostic unanime des intervenants aux profils toutefois très différents, une ambassadrice, un géopolitologue, une eurodéputée et un chef d'entreprise : nous vivons un moment charnière de l'histoire. Les certitudes d'hier s'effondrent, les monstres de Gramsci surgissent dans le clair-obscur où seuls les forts survivent et où l'Europe doit choisir entre se réveiller ou disparaître. Elle a tout le potentiel nécessaire. Il ne lui manque qu'une chose, la plus simple et la plus difficile à la fois : la volonté.

L'illusion perdue du monde d'après

Pendant deux décennies, nous y avons cru. Cru au multilatéralisme, à la fin de l'histoire, à la paix perpétuelle par le commerce. Les entreprises ont organisé leurs chaînes d'approvisionnement comme si le monde était un village paisible. Les Européens ont sous-traité leur défense aux Américains et leur énergie aux Russes. Les démocraties ont pensé que la tech était neutre et que les règles finiraient par s'imposer d'elles-mêmes.

Puis est venu le Covid-19. Puis l'Ukraine. Puis Gaza. Puis Trump II. Et soudain, comme le dit Sylvie Bermann en citant Gramsci : « *Le monde ancien est mort, le monde nouveau n'est pas encore advenu, et dans ce clair-obscur surgissent tous les monstres.* » Xavier Savigny, du groupe Saur qui gère l'eau pour 20 millions de clients, le résume avec une belle franchise : « *Nous aussi, on a cru à la globalisation. Une usine ici, une autre là, des containers, et hop. Puis un jour, les chaînes d'approvisionnement se rompent et on est désemparé. On n'avait pas de plan B.* »

La grande controverse : l'État est-il encore roi ?

Frédéric Encel défend avec vigueur la thèse que l'État demeure l'acteur fondamental des relations internationales. Si le Burundi est faible, ce n'est pas d'être un État, mais d'être faible intrinsèquement. Si les entreprises d'Elon Musk sont puissantes, ce n'est

pas de ne pas être des États, c'est d'être puissantes tout court. Le *hard power* – la capacité de coercition, la force militaire, les moyens économiques – reste infiniment plus déterminant que le *soft power*, cette influence culturelle dont on nous rebat les oreilles. Nathalie Loiseau contredit son « *ami Frédéric* » avec un sourire : nous sommes entrés dans un monde sans frontières. Plus de frontières entre la paix et la guerre – nous ne sommes ni l'un ni l'autre. Plus de frontières entre le civil et le militaire – les fabricants de drones pour surveiller les lignes électriques surpassent désormais les industries d'armement. Plus de frontières entre l'étatique et le non-étatique.

Elle dresse un inventaire glaçant : le terrorisme djihadiste qui forme un quasi-continuum du Sahel à la Corne de l'Afrique. Les ingérences russes qui font de la France le deuxième pays le plus ciblé après l'Ukraine, non plus par les services secrets, mais par des criminels de droit commun qui proposent du « *service d'ingérence low cost* » entre deux trafics de drogue. Les évangéliques américains qui combattent avec des millions de dollars la Convention d'Istanbul contre les violences faites aux femmes. Les géants de la tech qui expliquent tranquillement que leurs « *règles de communauté* » priment sur les lois européennes. « *Quand la Russie a lancé la désinformation sur le sida, ça a mis trois ans à faire le tour du monde. Quand la Chine l'a fait sur le Covid-19, ça a mis trois minutes.* » La vitesse change tout.

Trump, ou le mercantilisme sans fard

Si un consensus émerge de ce débat animé, c'est celui-ci : *America First* n'est pas un retour à l'isolationnisme. C'est plus brutal et, d'une certaine façon, plus classique. Comme le dit Frédéric Encel : « *Trump n'a ni alliés ni ennemis. Il a des clients et des fournisseurs.* »

Le Groenland ? Une opportunité commerciale. L'Ukraine ? Un sparadrap dont il faut se débarrasser pour normaliser avec la Russie et faire du business dans l'Arctique. Le Venezuela ? Une diversion bien utile quand les fichiers Epstein sont embarrassants. Même l'Arménie et l'Azerbaïdjan ont trouvé la martingale : promettre à Trump d'appeler la route de la paix « *la route Trump de la paix* ». Ça a marché. Plus un coup de fusil depuis des mois. Mais Sylvie Bermann, qui a passé quarante ans dans la diplomatie, rappelle une vérité que nous préférons oublier : « *Il ne faut pas se faire d'illusions.*



Joe Biden était plus courtois, plus aimable, mais c'est lui qui a fait l'accord AUKUS. » Cet accord qui a dénoncé du jour au lendemain le contrat franco-australien sur les sous-marins. C'est lui qui a adopté l'*Inflation Reduction Act*, ce plan qui nuit frontalement aux intérêts européens. Les Américains, quels qu'ils soient, ne s'intéressent plus à l'Europe. Leur obsession, c'est la Chine.

La Chine, cette inconnue qui nous dépasse

Xavier Savigny apporte le regard de l'entreprise, et il est vertigineux. « *Les Chinois produisent quatre fois plus de bateaux que les Américains dans le même temps. La première transmission quantique au monde ? Les Chinois. La seule station spatiale après l'ISS ? Chinoise. Les dépôts de brevets ? La Chine explose tout.* »

Et pourtant, rappelle Sylvie Bermann, la Chine a connu son propre chemin de Damas écologique. En 2013, l'airpocalypse de Pékin - cette journée où la pollution était si intense que plus rien ne fonctionnait - le gouvernement avait osé écrire « *légère pollution* ». La population s'est révoltée. Du jour au lendemain, Xi Jinping a parlé de « *civilisation écologique* ». Aujourd'hui, le ciel est bleu à Pékin. Ils sont les plus grands pollueurs, certes, mais aussi les plus grands producteurs de nucléaire et de renouvelables. Quand un régime autoritaire décide, il décide. C'est terrifiant et fascinant à la fois.

L'Europe, ce géant endormi

Le diagnostic est sévère, mais partagé : l'Europe a tout le potentiel pour être une grande puissance, sauf la volonté. Frédéric Encel le dit crûment : « *Sur le plan démographique, technologique, militaire, ingénierie, financier, la question n'est pas celle de la capacité. C'est celle de la volonté.* »

Le problème structurel ? L'unanimité. Toute décision de politique étrangère ou de défense nécessite l'accord des 27. Il suffit d'un réticent pour bloquer tout. Et Poutine l'a bien compris : il a trouvé ses chevaux de Troie – Orbán en Hongrie, Fico en Slovaquie, peut-être bientôt Babiš en République tchèque.

La solution ? Des coalitions de volontaires, comme on l'a fait pour Schengen ou l'euro. Ceux qui veulent avancer vite et fort doivent le faire, en incluant les Britanniques qui « *ont fait la plus grosse bêtise de leur histoire et la regrettent admirablement.* »

Frédéric Encel va plus loin : il faut un noyau franco-britannique politico-militaire, sur le modèle du noyau franco-allemand économique des années 50-60. « *Nous sommes les deux seuls États de l'espace européen à nous représenter encore comme devant demeurer des puissances mondiales.* »

Mais le temps presse. Sylvie Bermann le rappelle : « *Tout le monde a dit que le rapport Draghi était génial. Est-ce qu'on le fait ? Non. Vingt opérateurs télécoms en Europe contre trois aux États-Unis. Pas de géants du numérique. Une fragmentation mortifère.* » Et « *Arrêtez de considérer que ce qui se passe en Europe c'est l'affaire du monde, alors que ce qui se passe ailleurs dans le monde ce n'est pas votre affaire* », message du ministre indien des Affaires étrangères, rapporté par Sylvie Bermann. Xavier Savigny insiste : « *Ouvrez tous les matins le China Daily, le Times of India. Vous verrez que les gros titres n'ont rien à voir avec la presse européenne. L'ouverture sur le monde, ça passe par là.* »

Les entreprises en première ligne

Xavier Savigny apporte un éclairage concret et inquiétant. Saur, en tant qu'Organisation d'Intérêt Vital, est soumise à des obligations strictes. Des officiers de sécurité, des habilitations confidentielles défense. Pourquoi ? Parce que l'eau est une arme. En Ukraine, les premières infrastructures touchées ont été les barrages. L'espionnage industriel est « *phénoménal* ». Les cyberattaques testent les capacités de paralysie. Un détail qui en dit long : « *Quand on part aux États-Unis, on n'emène pas son téléphone portable d'entreprise. La loi américaine autorise la douane à vous forcer à ouvrir votre iPhone pour accéder à vos contenus.* »



« *Face à Trump qui traite l'Europe en variable d'ajustement, face à la Chine qui avance à marche forcée, face à Poutine qui teste nos limites, l'Europe doit choisir. Soit elle accepte sa petitesse et se résigne à subir. Soit elle se réveille, vite, fort, ensemble.* »

Nathalie Loiseau

L'eau, arme politique

Un exemple saisissant : l'eau comme arme géopolitique contre la montée de l'Inde. La Chine construit au Tibet un barrage trois fois plus grand que celui des Trois-Gorges, avec

une capacité énergétique égale à tout le parc nucléaire français. Sa particularité ? Il bloque un fleuve qui, en descendant en Inde, devient le Brahmapoutre et nourrit le Gange.

Débat #5

MANAGEMENT & LEADERSHIP: DIRIGER, C'EST PENSER LA RELATION

Quand le leadership se réinvente par la relation



Avec

Laurence DEVILLAIRS,
Philosophe, normalienne,
agrégée, docteur,
habilitée à diriger des
recherches en philosophie

Nicolas KRAUZE,
Chef d'orchestre et
conférencier

Frédéric MAZZELLA,
Président-Fondateur,
BlaBlaCar et Dift

Delphine PILORGEZ,
Directrice déléguée,
Direction générale
Service en Vol, Air France

Isabelle QUAINON,
Directrice des Ressources
Humaines Groupe, Veolia

Animation :
Nicolas LAGRANGE,
Rédacteur en chef au pôle
Social-RH, AEF info

De Veolia à BlaBlaCar, d'Air France à un orchestre symphonique, le constat de cinq personnalités issues d'univers radicalement différents est unanime : le leadership ne se décrète pas, il se construit dans la relation.

Fixer un cap, inspirer, autonomiser, écouter, reconnaître, distribuer le pouvoir. Dans un monde incertain, anxieux, le rôle du leader n'est pas d'avoir toutes les réponses. C'est de tenir debout une communauté. De créer les conditions pour que chacun réalise son plein potentiel. De transformer l'homme-orchestre en chef d'orchestre.

Comme le résume Isabelle Quainon : « *Le comment compte autant que le quoi.* » La façon de faire, l'attention aux personnes, le soin apporté aux détails pèsent autant que les objectifs. « *Le rôle du leader, c'est de tenir debout cette communauté humaine dans un monde qui vacille.* » Dans une entreprise de main-d'œuvre avec 80% de personnels non-cadre sur 220 000 collaborateurs

dans 50 pays, décentralisée par nature – impossible de délocaliser la distribution d'eau –, le leadership s'exerce localement, au plus près du terrain.

La recette? La simplicité. Fixer un cap, mais surtout le tenir; « *Dire ce qu'on fait et faire ce qu'on dit* », ajoutant un principe cardinal: « *Le seul truc qui compte, c'est l'impact qu'on crée, pas le leader qu'on s'imagine être.* »

« La relation attentionnée » : quand huit minutes suffisent

Delphine Pilorgez (14 000 hôtesses et stewards chez Air France), illustre cette « *pensée de la relation* » de manière spectaculaire. Dans son univers, les équipages ne se connaissent pas. En huit minutes chrono, le chef de cabine doit : faire connaissance, évoquer la sécurité, attribuer les rôles, partager sa stratégie client.

L'exemple du vol vers les Deaflympics (Jeux olympiques pour sourds et malentendants) résume tout : deux hôtesses japonaises pour les

codes culturels, six personnels parlant la langue des signes, et les quatre autres formés au geste d'évacuation d'urgence. « *C'est de la haute couture* », sourit-elle. Chez Air France, cette approche porte un nom, « *la relation attentionnée* ». La *French Touch* comme différenciateur face aux concurrents internationaux.

De l'homme-orchestre au chef d'orchestre

Frédéric Mazzella raconte sa propre transformation : « *Il faut passer d'homme-orchestre à chef d'orchestre* ». Au début, on fait tout – le code, le banjo, l'harmonica. Puis on recrute. Et à un moment, il faut synchroniser la troupe.

Sa conviction : « *le rôle du leadership, c'est d'inspirer et d'autonomiser* ». Pas de mettre les gens en situation d'exécutants. Transmettre le « *pourquoi* » – cette notion d'utilité qui fait qu'on se lève le matin. Puis donner les moyens d'être adaptatif.

Pour éviter que les valeurs restent des slogans sur les murs, BlaBlaCar (100 millions d'utilisateurs, 52 nationalités, 1 200 collaborateurs), les a co-construites avec les équipes. Exemple : « *Share more, learn more* » (plus on partage, plus on apprend). Concrètement? Tous les 15 jours, un BlaBlaTalk : une équipe présente ce qu'elle a fait, ce qu'elle va faire. Résultat : interconnaissance, responsabilisation, respect mutuel. Le marketing découvre que la tech, « *c'est vraiment compliqué* ». La tech réalise que le marketing, « *ça fait plus que des pubs* ».

Le chef d'orchestre : une vision avant les gestes

Nicolas Krauze (50 concerts/an dans le monde), déconstruit le cliché du maestro qui gesticule. Le vrai leadership se joue en amont : se forger une vision, une interprétation. Mozart n'a jamais donné un seul tempo. Tchaïkovski laisse libre cours aux couleurs, aux attaques. « *Ce qu'attendent les musiciens, c'est quelqu'un qui leur amène un*

message, une aventure musicale. »

Quand un chef est invité, il a au maximum 48 heures de répétition. Deux impératifs : avoir une intention claire, être efficace. Et surtout, ne pas trop s'adapter à l'orchestre. « *Vous êtes invité pour apporter de l'oxygène, une nouvelle vision. Ils n'aiment pas les gens qui s'adaptent à eux.* » Les musiciens préfèrent un chef exigeant, perfectionniste, qui travaille intensément, plutôt qu'un chef sympa qui arrête la répétition une heure avant.

Regard philosophique : pour avoir le pouvoir, il faut y renoncer

Laurence Devillairs – « *la philosophie a 3 000 ans* » - interroge d'abord les mots. Pourquoi « *leadership, management, gouvernance?* Notre époque manque de dictionnaire », citant Camus. En utilisant des anglicismes, « *est-ce qu'on ne cherche pas à ne pas dire ce dont on parle?* »

Elle démonte trois clichés sur le management à la française. L'échec? « *On accepte l'échec à condition que ce soit une réussite.* » Mieux vaut regarder l'échec dans les yeux que chercher à le transformer à tout prix. Chez BlaBlaCar, une valeur est écrite sur les murs : « *Fail, learn, succeed* ». Peu de boîtes osent écrire « *fail* ». Nuance linguistique : « *Fail, c'est un essai raté. Échec, chez nous, c'est échec et mat.* ». Les diplômés? « *En France, il y a à la fois une valorisation et une dévalorisation.* » On décerne de beaux diplômes, puis on ne sait pas quoi faire des diplômés. La verticalité? « *Si le management français est vertical, c'est qu'il n'est pas à la française.* » Car Montesquieu, Rousseau nous ont légué une idée : « *On n'a jamais autant de pouvoir que quand on y renonce, quand on le distribue.* ». Le BlaBlaTalk de Frédéric Mazzella? Une forme de contre-pouvoir. Mettre en place des contre-pouvoirs réels, c'est ça, la tradition française.



« Une des valeurs fortes dans la relation, c'est avoir toujours à l'esprit la connaissance du pouls de l'entreprise, du corps social. Il faut toujours comprendre comment le corps social réagit. »

Delphine Pilorgez

La pandémie, révélateur du collectif

Delphine Pilorgez raconte Air France pendant le Covid-19. Hangars vides, avions cocoonés, « *j'avais l'impression d'être à Pompéi* ». Trois axes : démontrer qu'un collectif vivant existait (création de la marque interne « *Nous sommes*

Air France », toujours là 6 ans après), rassurer (visio avec 10 000 salariés, questions ouvertes à tous – « *hyper démocratique* »), garder la veille professionnelle (rendez-vous récurrents pour maintenir les automatismes).

Débat #6

NOTRE LIEN À LA VÉRITÉ: L'INFORMATION ET L'HISTOIRE À L'ÉPREUVE

Vérité, information et démocratie : une bataille civilisationnelle

Avec

Nathalie HEINICH,
Sociologue émérite, CNRSThomas HOCHMANN,
Professeur de droit
public à l'Université Paris
Nanterre, membre du CTAD
et membre de l'Institut
Universitaire de FranceBruno PATINO,
Président d'Arte France,
professeur associé à
Sciences Po et essayisteMyriam REVAULT
D'ALLONNES,
Philosophe et professeur
émérite des universités
à l'École Pratique des
Hautes ÉtudesEmmanuel
de WARESQUIEL,
Membre de l'Institut,
historien et essayisteAnimation :
Darline COTHIERE,
Directrice,
Maison des journalistes

Nous vivons un paradoxe vertigineux. Jamais l'information n'a été aussi accessible, et pourtant jamais la vérité n'a semblé aussi insaisissable. Le diagnostic des cinq experts est sans appel: nous ne vivons pas une simple crise informationnelle, mais une rupture civilisationnelle qui menace la possibilité même d'un monde commun. Tant que la post-vérité restera un business model lucratif pour les géants du numérique, la démocratie sera en danger. Protéger la vérité, ce n'est pas menacer la liberté d'expression, c'est la sauver. Car sans socle de vérités partagées, il n'y a plus de monde commun possible. Et sans monde commun, il n'y a plus de démocratie.

L'effondrement du modèle informationnel

Bruno Patino pose les bases du problème avec une clarté implacable. Pendant plus d'un siècle, de la fin du XIX^e siècle à l'arrivée d'internet, les médias d'information ont exercé un double monopole: celui du « gatekeeping » (décider ce qui entre dans l'espace public) et de « l'agenda-setting » (déterminer les thèmes de débat). Ce monopole s'accompagnait d'une déontologie résumée en trois lettres: VIA - Vérifiée, Indépendante, Accountable (responsable). Avec les réseaux sociaux, ces barrières ont sauté. Mais ce n'est pas seulement une question de démocratisation de la parole. C'est le modèle économique même qui pose problème. Là où les grands médias avaient intérêt à rassembler le plus grand nombre sur une réalité partagée (mécanisme centripète), les réseaux sociaux prospèrent sur la fragmentation (mécanisme centrifuge). « Vous donner votre réalité alternative préférée est le business model central du réseau social », martèle Bruno Patino.

La post-vérité: bien plus que le mensonge

En 2016, le dictionnaire d'Oxford consacrait la « post-vérité » comme mot de l'année, après l'élection de Trump et le Brexit. Mais attention, prévient Myriam Revault d'Allonnes, il ne s'agit pas d'une ère du mensonge généralisé. Le mensonge, aussi

odieux soit-il, n'abolit pas la valeur de vérité - on ment, on trompe, mais on ne fait pas disparaître cette référence normative qu'est le vrai.

La post-vérité, c'est bien plus grave: c'est le moment où la vérité devient « inessentielle », hors de propos. Le partage entre le vrai et le faux n'a plus d'importance. Les « réalités alternatives » de la conseillère de Trump lors de son intronisation (il pleuvait, puis il a fait beau, puis il a plu - alors que la météo disait le contraire) ne sont pas des mensonges classiques, mais l'expression d'une indifférence radicale au réel. « Ce n'est pas simplement la démocratie qui est remise en cause, mais la possibilité même d'un monde commun », conclut la philosophe.

La vérité appartient aux vainqueurs

Emmanuel de Waresquiel rappelle que l'historien sait depuis longtemps que « la vérité ne sort jamais toute nue du puits ». La bataille de Waterloo a bien eu lieu le 18 juin 1815 - c'est un fait. Mais son interprétation a évolué au fil des mémoires: d'abord défaite offensive française, elle devient via Victor Hugo une bataille défensive pour les libertés. « La garde meurt, mais ne se rend pas » - un mot qu'on invente.

Pour l'historien, trois questions sont essentielles face à une source: qui l'a produite, quand, et à qui est-elle destinée. Or, avec les réseaux sociaux et l'IA, nous faisons face à un problème majeur: l'anonymat. « Comment analyser une notice Wikipédia quand on ne sait pas qui l'a écrite? », interroge-t-il. L'anonymat des sources, loin d'être une liberté, est « une catastrophe pour l'honnêteté de l'information ». Et de rappeler que les fake news ne datent pas d'hier: la Révolution française s'est construite sur la rumeur et le complot, via une « littérature clandestine » qui avait plus d'influence que le Contrat social de Rousseau.

Le paradoxe: la contrainte produit la vérité

Nathalie Heinich ose une formule provocante: « Nous assistons à une guerre entre la liberté d'expression et la vérité ». Et dans cette guerre, il faut choisir son camp. La sociologue l'affirme sans détour: ce qui permet de constituer un discours de vérité, c'est paradoxalement le contraire de la liberté d'expression absolue.

Les journalistes professionnels travaillent sous contrainte: formation, règles déontologiques, regard des pairs, réputation en jeu et, ajoute



Bruno Patino, la mission « de donner un accès simple à la complexité des choses. Les chercheurs aussi: aucun article sans expertise par les pairs, bibliographies rigoureuses, méthodologies vérifiables. C'est cette contrainte qui fait que leur travail est précieux et n'a rien à voir avec ce qui s'exprime sur les réseaux sociaux », où règne une liberté d'expression quasiment absolue avec des régulations très pauvres et qui sont le « ragot de village à l'échelle mondiale ».

Nathalie Heinich va plus loin en comparant la situation actuelle au capitalisme débridé du début du XX^e siècle. À l'époque, on a compris qu'il fallait des lois antimonopolistiques pour préserver la liberté d'entreprendre. « Nous sommes exactement dans la même situation avec le marché de l'information », affirme-t-elle, dénonçant la contradiction d'une partie de la gauche qui défend farouchement la liberté d'expression sur les réseaux tout en critiquant le néolibéralisme.

Les armes du droit existent

Pour Thomas Hochmann, le message est clair: les outils existent, ce qui manque, c'est la volonté politique. Le droit reconnaît le lien consubstantiel entre information et démocratie - il ne peut y avoir de débat démocratique sans information suffisante. La Convention européenne des droits de l'homme consacre le droit de recevoir des informations, pas seulement de les émettre.

Le juriste démonte la rhétorique qui présente toute régulation comme une atteinte insupportable à la liberté d'expression. « Sanctionner une chaîne qui manipule les faits, ce n'est pas menacer la liberté d'expression, c'est la protéger », martèle-t-il. Les plateformes invoquent leur liberté d'expression

pour refuser de modérer les contenus, mais l'algorithme n'est pas neutre - il est un mécanisme organisationnel qui devrait relever du droit de la propriété industrielle, pas de la liberté d'expression. Les solutions sont connues: reconfigurer les algorithmes pour privilégier les sources fiables, imposer le statut d'éditeur aux plateformes, lutter contre l'anonymat, marquer les contenus générés par l'IA. Mais les lobbies, notamment au Parlement européen, font tout pour éviter ces régulations.

L'extension au domaine scientifique

La crise de la vérité, partie du domaine politique avec le négationnisme, s'est étendue au domaine scientifique avec le Covid-19. Myriam Revault d'Allonnes souligne la confusion dangereuse entre science (corpus de connaissances établies) et recherche (science en train de se faire). « La science n'est pas soumise à discussion. L'idée que la Terre est plate est indiscutablement une absurdité », précise Nathalie Heinich. Cette confusion alimente la déconstruction de la notion de vérité.

Vers une censure légitime ?

Le débat se conclut sur une question explosive: faut-il accepter une forme de censure? Nathalie Heinich ose répondre oui, à deux conditions strictes: qu'elle soit exercée par des institutions démocratiques (pas par des collectifs autoproclamés) et que l'expression censurée tombe sous le coup de la loi (incitation à la haine raciale, par exemple). Ce qui est infiniment plus problématique, c'est la « cancel culture » où des citoyens s'estiment légitimes à interdire à autrui d'exercer sa liberté d'expression.

« La vérité est devenue inessentielle. Elle est devenue hors de propos. Le partage entre le vrai et le faux est quelque chose qui, au fond, n'a plus d'importance. »

Myriam Revault
d'Allonnes

De 12 personnes à 2 milliards...

Un chiffre glaçant illustre le mécanisme des réseaux sociaux: 82% des messages anti-vaccins aux États-Unis provenaient de seulement

12 personnes, amplifiés par l'algorithme à une échelle de deux milliards d'utilisateurs. (Bruno Patino)

Débat #7

REMISE EN CAUSE DU LIBRE-ÉCHANGE ET DE LA MONDIALISATION: TRANSFORMATION RADICALE DES RELATIONS ÉCONOMIQUES

Entre pragmatisme et inquiétude



Avec

Philippe CHALMIN,
Fondateur et président
du Cercle Cyclope et
professeur émérite d'histoire
économique à l'Université
Paris-Dauphine

Thomas COURBE,
Directeur général des
Entreprises

Stéphanie ROBERT,
Directrice générale, AFEP
(Association française des
entreprises privées)

Animation :
Lorraine GOUJOT,
Journaliste financière
et fondatrice de
R³ Média Group

Trois voix majeures de l'économie française ont décrypté les bouleversements de la mondialisation sur un constat partagé: la mondialisation telle que nous l'avons connue est en profonde mutation. Entre nostalgie d'un multilatéralisme disparu et pragmatisme d'une adaptation nécessaire, il leur semble évident que l'Europe doit urgemment passer de la défense à l'attaque, sous peine de disparaître du jeu économique mondial.

De la « fin de l'histoire » au retour des fractures

« Quelle fortune a eu ce mot de mondialisation ! » rappelle Philippe Chalmin, évoquant l'époque où ce terme était synonyme de péché en France, avec les mouvements altermondialistes et Porto Alegre. Entre 1990 et 2025, nous avons vécu un moment unique où « l'espace-monde a couvert la Terre entière » pour la première fois depuis la fin du XIXe siècle. Cette période de « mondialisation heureuse » s'est construite sur le triomphe de l'économie de marché et la libéralisation des échanges, au point que le chercheur américain, Francis Fukuyama, avait pu parler de « fin de l'histoire ». Mais cette illusion s'est fracassée sur trois chocs majeurs : le Covid-19 en 2020, l'invasion de l'Ukraine en 2022, et le retour de Trump en 2024-2025. Pour Philippe

Chalmin, ces événements rappellent étrangement les ruptures des années 1970. Aujourd'hui, avec des tarifs douaniers américains passés de 2 % à 18-20 %, ce retour du protectionnisme est comparable aux tarifs Smoot-Hawley de 1930, qui avaient précipité le monde vers la Seconde Guerre mondiale.

Trois évolutions majeures

Thomas Courbe identifie trois évolutions fondamentales :

1. L'inversion de la libéralisation commerciale, avec une multiplication des barrières douanières documentée par l'OMC.
2. Le grand retour des politiques industrielles, illustré par le plan « China 2025 » ou l'Inflation Reduction Act américain.
3. La décarbonation à plusieurs vitesses : l'Europe réduit ses émissions de 36 % depuis 1990, tandis que la Chine les augmente massivement, créant un désavantage compétitif coûteux pour l'Europe.

Le pragmatisme des entreprises face à la « Loi du plus fort »

Stéphanie Robert apporte le regard des 117 plus grandes entreprises françaises, présentes en moyenne dans 55 pays et représentant 8 millions de salariés dans le monde. Son constat est lucide : « Nous sommes passés de l'ordre fondé sur les règles à



« En Europe, il n'y a jamais eu de période aussi longue, 80 ans, de paix. Cette génération connaîtra le pic démographique mondial (9-10 milliards d'humains) ; le dépassement du pic des énergies fossiles ; le défi de nourrir l'humanité. Peut-on rêver d'un monde capable de s'entendre ? Très franchement, rien n'est moins sûr. »

Philippe Chalmin

un ordre dominé par les rapports de force. » L'accord commercial UE-USA de l'été 2025, qualifié de « capitulation » par Philippe Chalmin, illustre cette nouvelle réalité. Pour Stéphanie Robert, il s'agit moins d'approbation que de pragmatisme : « Malheureusement, c'est une réalité. Si on peut continuer à commercer, c'est une solution qui maintient les liens. » Les entreprises s'inquiètent d'un risque majeur : le découplage forcé entre zones géographiques. Si les États-Unis imposaient de choisir entre eux et la Chine, ce serait « une très grande difficulté » pour les groupes internationaux.

Les dépendances stratégiques : le talon d'Achille

Philippe Chalmin pointe une vulnérabilité critique : les matières premières stratégiques. La Chine contrôle 70 % de la transformation des métaux non ferreux, incluant les terres rares essentielles aux batteries et à l'électronique. Ironie de l'histoire : la France était le premier producteur mondial de terres rares à La Rochelle, avant que les préoccupations environnementales des années 1970 ne conduisent à l'abandon de cette production.

« Nous payons là une bonne quarantaine d'années d'inconséquences », regrette-t-il.

Entre tétanie et optimisme

Pour Philippe Chalmin, « nous sommes dans la loi de la jungle » et « quand vous commencez à accepter que seule la loi de la jungle régit les rapports économiques, ne venez pas pleurer ensuite, parce qu'elle réglera tous les autres rapports entre les hommes » – allusion à peine voilée aux risques militaires. Thomas Courbe, lui, refuse la tétanie : le sommet Choose France a réuni 30 milliards d'investissements, la France possède des champions de l'IA (Mistral, H), du quantique, et l'Europe dispose d'un atout majeur : un marché de 450 millions de consommateurs dont l'accès peut être conditionné au respect de règles.

L'Europe, notre meilleure arme

Stéphanie Robert conclut sur une note d'appel à la fierté : « Il faut qu'on se regarde plus positivement. Nos entreprises, nos savoir-faire, notre histoire doivent nous rendre fiers et optimistes. » Le pire serait de s'opposer les uns aux autres quand l'unité européenne devient notre meilleure arme.

L'Europe se réveille... Lentement

Face à cette loi du plus fort, l'Europe évolue enfin. Thomas Courbe détaille trois chantiers majeurs portés par la France :

- Les instruments de défense commerciale (comme la sauvegarde sur l'acier).
- Le mécanisme d'ajustement carbone aux frontières pour compenser le coût de la décarbonation.
- La préférence européenne dans la commande publique et les secteurs stratégiques.

Depuis 2019, l'Union européenne s'est dotée d'une véritable politique industrielle, finançant des usines de batteries, de semi-conducteurs, de biomédicaments. Un tabou est tombé : l'intervention de l'État dans l'économie, longtemps considérée comme hérétique à Bruxelles, est devenue la norme. Et la France a réussi à inverser quatre décennies de désindustrialisation, avec 500 usines supplémentaires entre 2016 et 2023.

Débat #8

LA SYRIE EN PLEIN CŒUR

L'anti-relation... jusqu'à la volonté de déshumaniser

Avec

Najah ALBUKAI,

Graveur et dessinateur, embastillé dans les geôles du régime de Bachar al-Assad

Garance LE CAISNE,

Autrice et journaliste indépendante, spécialiste du Moyen-Orient

Théo PADNOS,

Journaliste américain, otage de Jabhat al-Nosra (branche syrienne d'Al-Qaïda) de 2012 à 2014

Animation :

Denis LAFAY,

Journaliste, écrivain et directeur de collection chez l'Aube

Cette rencontre met en tension trois manières de traverser, documenter et survivre à la machine de mort syrienne – celle d'un ancien détenu des geôles d'Assad, d'un ex-otage d'Al-Qaïda et d'un journaliste qui fait de ces récits un matériau d'histoire. Le fil qui relie les trois invités : écrire, dessiner, raconter non pour « tourner la page », mais pour empêcher qu'elle soit refermée sur l'oubli.

Vivre ou survivre à l'insoutenable

Najah Albucai ouvre sur la banalité du cauchemar syrien : arrestations répétées, centres de détention numérotés, rançons, onze mois et demi de captivité ponctués par la tâche la plus insoutenable : transporter, en 2014, les cadavres des prisonniers morts sous la torture vers les camions qui alimentent aujourd'hui les fosses communes. À travers lui affleure immédiatement l'immensité du crime – 150 000 à 200 000 disparus – et l'ampleur vertigineuse de ce que devra affronter une future justice transitionnelle.

Le récit de Théo Padnos bascule du côté des groupes jihadistes. Journaliste américain à la frontière syro-turque, il est trahi par de jeunes Syriens qui se révèlent membres d'Al-Qaïda. Rançon en or calculée « selon le Coran », tentative d'évasion au petit matin, récupération par l'Armée syrienne libre... avant d'être renvoyé entre les mains de leurs premiers ravisseurs, puis livré à ceux qui bâtissent à Alep un centre du djihad international. Son témoignage met à nu la cohérence perverse d'un système religieux pensé pour provoquer une « mort au passé » : effacer l'identité, remodeler les consciences à l'image des chefs, jusqu'à ce que même des prisonniers alaouites renient leur confession.

Une clé de survie : un stylo...

Dans ce paysage de ruine intérieure, un objet minuscule devient clef de survie : le stylo. Pour Najah Albucai, un stylo-bille acheté à l'épicerie de la prison de Hadra permet d'esquisser d'abord des croquis clandestins, puis d'édifier, une fois exilé, une œuvre graphique qui est à la fois mémoire, preuve et langue alternative là où les mots échouent.

Deux récits, un point commun : la volonté de déshumanisation

Ce qui frappe, dans le dialogue entre Najah Albucai et Théo Padnos, c'est la convergence des expériences malgré la différence des bourreaux. Même imprévisibilité de la violence, même sentiment d'un pouvoir « impénétrable », même travail de déshumanisation – par les coups, les humiliations, l'assignation à des surnoms insultants – et la même cassure définitive dans la confiance au monde. Garance Le Caisne rappelle, en s'appuyant sur l'écrivain autrichien déporté à Auschwitz, Jean Améry, qu'« on ne reconstruit pas ce qui a été totalement détruit » : on vit après, mais avec une brisure qui ne se referme pas.

La question du pardon, inévitable, est abordée à rebours des schémas attendus. Najah Albucai dit pardonner presque immédiatement à ses bourreaux individuels, saisissant dans certains gestes – détacher un prisonnier de la « chaise allemande », s'inquiéter de ses blessures – des bribes d'humanité prises dans l'engrenage du système. Théo Padnos, lui, réserve sa colère aux décideurs américains qui ont massivement armé les rebelles dont sont issus ses geôliers. Les miliciens syriens, dit-il, étaient eux-mêmes enfermés dans une prison idéologique plus dure encore que sa cellule.

Quelle grille de lecture pour la Syrie maintenant ?

La seconde partie de la discussion bascule vers la Syrie « après Assad ». Garance Le Caisne, qui revient de plusieurs séjours sur place depuis la chute du régime, décrit un pays économiquement exsangue (90 % de la population sous le seuil de pauvreté), institutionnellement dévasté, mais traversé par une énergie de reconstruction : exilés qui reviennent rebâtir leur ville, familles qui

Pour Théo Padnos, un stylo offert par un ancien prisonnier d'Assad ouvre la possibilité d'écrire un roman en captivité, centré sur une femme vulnérable happée par un milieu religieux. Dans les deux cas, le geste de tracer devient résistance intime à l'effacement.



« Le fait qu'il n'y ait aucune logique est une autre forme de torture. [...] S'ils savaient qu'ils allaient être torturés tous les jours de 4h à 4h30, ils pourraient construire leur quotidien autour de cette demi-heure. [...] Le fait de ne jamais savoir ce qui va se passer dans la minute d'après, met dans une insécurité totale tout le temps. »

Garance Le Caisne

s'organisent pour la justice. Elle raconte aussi l'indigence matérielle des nouvelles structures : un comité pour les enfants volés travaillant dans neuf mètres carrés, sans ordinateur, à archiver à la main des milliers de documents. Cette ébauche de justice transitionnelle – un grand procès à Damas, les premières enquêtes sur les disparitions, le dossier des enfants enlevés dans les prisons – se heurte à un double mur : le manque de moyens et la réticence politique à regarder aussi du côté des crimes commis par certaines factions rebelles. En contrechamp, Théo Padnos relativise la centralité d'Ahmed al-Charaa (ex-Jolani) : pour lui, le pays est morcelé entre chefs de guerre locaux, tandis qu'Israël multiplie les frappes aériennes, cherchant la réaction qui justifierait une nouvelle escalade.

L'indispensable travail de mémoire

Enfin, la table ronde ouvre sur la question de la mémoire et du regard occidental. Garance Le Caisne

souligne que la Syrie, comme aujourd'hui Gaza, a longtemps été perçue à travers un prisme orientaliste où les victimes « arabes » sont moins audibles. Elle rappelle l'ampleur proprement inédite de la disparition syrienne – chaque famille ou presque porte un « trou » dans sa généalogie – et la nécessité absolue que les Syriens écrivent eux-mêmes leur histoire. C'est, au fond, le fil qui relie les trois invités : écrire, dessiner, raconter non pour « tourner la page », mais pour empêcher qu'elle soit refermée sur l'oubli.

Débat #9

ÉTAT DE DROIT, JUSTICE, COMMENT RENDRE CE LIEN PLUS JUSTE ?

Préserver les valeurs fondamentales

Avec

Guillaume DAIEFF,
Magistrat judiciaire
et premier vice-président
au tribunal judiciaire
de Paris en charge de la 13^e
chambre

Éric HALPHEN,
Magistrat et co-fondateur
de l'Association Anticor

Laure HEINICH,
Avocate pénaliste,
Barreau de Paris

François MOLINS,
Ancien procureur de la
République de Paris et
ancien procureur général
près la Cour de cassation

Animation :
Frédérique CASSEREAU,
Avocate associée,
co-managing partner,
Hoche Avocats

Ce débat crucial entre cinq professionnels du droit sur la confiance dans la machine judiciaire révèle une institution sous tension, consciente de ses faiblesses, mais déterminée à préserver ses valeurs fondamentales. Surtout, ne jamais oublier que derrière les procédures, il y a des êtres humains qui attendent d'être entendus, compris et justement jugés.

État de droit et justice : des notions jumelles sous tension

Guillaume Daieff ouvre le débat en affirmant que ces deux notions devraient être « jumelles », indissociables dans un système qui fonctionne bien. Pourtant, des tensions existent. À travers l'exemple des questions prioritaires de constitutionnalité (QPC), il illustre comment une loi peut être contestée au nom de principes supérieurs. Plus inquiétant, il rappelle que l'Histoire a montré que le droit peut exister sans justice, citant l'exemple du Troisième Reich. D'où son alerte face aux déclarations récentes suggérant que « l'État de droit n'est pas intangible » : un glissement dangereux vers l'arbitraire.

François Molins complète cette analyse en définissant l'État de droit comme « un système de limitation des pouvoirs de l'État par le droit », où la justice indépendante et impartiale est consubstantielle. Il identifie deux menaces principales : la montée du populisme qui conteste la légitimité des juges non élus, et l'évolution du rôle du juge qui, via le contrôle de conventionnalité, peut désormais écarter l'application d'une loi nationale. Face à ces critiques croissantes, François Molins plaide pour un renforcement des garanties d'indépendance (réforme du statut

du parquet, suppression de la Cour de justice de la République), plus de collégialité, et surtout une exigence déontologique accrue des magistrats.

Une justice en souffrance : moyens, délais et inégalités

Éric Halphen dresse un constat sans concession sur l'inefficacité de la justice : délais excessifs (parfois trois ans en appel pour un divorce), inexécution des décisions, complexité procédurale incompréhensible pour les citoyens. Il dénonce aussi le manque criant de moyens : des ordinateurs équipés de WordPerfect, logiciel obsolète, des greffiers sous-payés et en pénurie, et même... un manque de salles d'audience ! Sa proposition : créer dans chaque juridiction une personne dédiée à l'exécution des décisions et réfléchir à une limitation des voies de recours pour éviter que certaines affaires ne s'éternisent 10 ou 15 ans. Laure Heinich livre un réquisitoire percutant. Pour elle, la justice est avant tout « une machine répressive » qui « maintient les gens à leur place ». Les chiffres sont éloquentes : 80 % des détenus n'ont pas le bac, tandis que les violences intrafamiliales commises par des CSP+ sont sous-représentées en prison. Elle dénonce la multiplication des chambres de comparution immédiate à Paris (passées de 1 à 4 en 25 ans, alors que la délinquance n'a pas augmenté), où des personnes sont jugées en 25 minutes et condamnées à plusieurs années de prison. L'inégalité de traitement est criante : certaines plaignantes attendent 18 mois sans nouvelles, quand d'autres, médiatisées comme Judith Godrèche, obtiennent immédiatement un juge d'instruction.

Justice restaurative et réinsertion : une piste d'avenir ?

Laure Heinich plaide passionnément pour la justice restaurative, qui ne représente pourtant que 0,02 % du budget de la justice. Ce processus fait dialoguer victimes et auteurs (pas nécessairement les leurs) pour restaurer le lien social. Les statistiques norvégiennes sont édifiantes : en travaillant sur la réinsertion plutôt que sur la répression pure, la

récidive est passée de 70 % à 20 %. En France, 62 % des personnes ayant connu la prison récidivent, contre 14 % pour celles qui n'y sont jamais allées. « La prison crée de la récidive », martèle l'avocate. Comme le disait l'avocat pénaliste Henri Leclerc : « Le début de la réinsertion, c'est le moment où les gens pensent qu'ils ont été bien jugés. »



« Le populisme [...] a deux premières cibles, c'est toujours les mêmes, c'est la justice et la presse. [...] On remet en cause la légitimité de la justice parce que le juge n'est pas élu. [...] Dans notre pays, le juge tient sa légitimité d'une délégation de la Constitution. »

François Molins

Le temps d'audience : cœur du lien judiciaire

Guillaume Daieff insiste sur l'importance cruciale du temps d'audience. L'étymologie même du mot (audire, écouter) rappelle que juger, c'est d'abord entendre. Passer deux heures plutôt que vingt minutes sur un dossier change radicalement la qualité de la justice rendue et la perception qu'en a le justiciable. Il dénonce vigoureusement la visioconférence : « Quand on juge quelqu'un à travers un écran, on est loin des yeux, loin du cœur. » L'audience est ce « moment d'humanité » où peut se restaurer le dialogue rompu par l'infraction. Sans ce temps, le lien entre justiciables et juges « ne va pas s'améliorer, il va même s'abîmer ». Une étude britannique citée par Guillaume Daieff est révélatrice : avant de juger concrètement des cas, 41 % des citoyens trouvaient la justice « trop clémente ». Après avoir été mis en situation de juger, seulement 13 % maintenaient cette opinion. D'où l'intérêt pédagogique des jurys populaires et des assesseurs citoyens.

Indépendance et courage face aux pressions

François Molins aborde frontalement la question de l'éthique et des pressions politico-médiatiques.

Il rappelle que le juge n'est pas là pour trancher un débat politique, mais pour appliquer la loi. Face aux grandes affaires (Cahuzac, Bygmalion, Fillon), le procureur sera critiqué quoi qu'il fasse. La seule réponse : « agir en conscience, en toute impartialité » et avoir « le courage » de prendre des décisions impopulaires. Sur le « mur des cons », il reconnaît une affaire « scandaleuse et inadmissible », mais refuse qu'on juge toute une institution sur cet épisode.

Éric Halphen, qui a enquêté sur le RPR alors au pouvoir, témoigne des pressions subies : écoutes, menaces, fuites organisées avant les perquisitions. Mais il pointe surtout un angle mort du débat : l'indépendance de la police. « Le juge sans le policier n'est rien, le policier sans le juge est tout. » Il plaide pour une police judiciaire réellement rattachée à l'autorité judiciaire, comme en Italie.

Les pistes

Entre manque de moyens criants et exigences démocratiques accrues, entre efficacité et humanité, la justice française cherche son équilibre. Les pistes sont tracées : plus de temps, plus de moyens, plus de pédagogie, plus de déontologie.

Débat #10

DÉMOCRATIE: UN MODÈLE POLITIQUE EN DANGER?

L'ère de l'évidence démocratique est derrière nous

Avec

Agnès CALLAMARD,
Secrétaire générale,
Amnesty InternationalDarline COTHIÈRE,
Directrice,
Maison des journalistesPatrice SPINOSI,
Avocat au Conseil d'État
et à la Cour de cassationAnimation :
Alberic de GOUVILLE,
Directeur adjoint,
France 24

Un constat sans fard : la démocratie libérale traverse une crise profonde, à la fois structurelle et idéologique... mais elle suscite encore des forces de résistance considérables, en particulier en France.

D'emblée, Agnès Callamard replace la discussion dans la longue durée historique. Pour Amnesty International, jamais la situation n'a été aussi inquiétante depuis 1945. Les conquêtes juridiques forgées dans l'après-guerre – droits humains universels, décolonisation, conventions contre les discriminations ou les violences faites aux femmes – sont méthodiquement remises en cause, voire démantelées, par des États puissants : États-Unis, Russie, Israël notamment. À ses yeux, nous ne revenons pas seulement aux années 1980, mais à l'atmosphère des années 1930, avec une idéologie nationaliste et raciale qui ressurgit et une « loi du plus fort » qui s'installe comme norme internationale.

La montée des « démocraties illibérales »

Ce basculement nourrit la montée des « démocraties illibérales », concept au cœur de l'analyse de Patrice Spinosi. Élus dans les règles, Trump, Orbán ou leurs émules italiens revendiquent la démocratie, tout en pervertissant le sens : le suffrage majoritaire devient prétexte à écraser les minorités et à neutraliser les contre-pouvoirs. Le juge, gardien des libertés, est disqualifié ; les associations de défense des droits – Ligue des droits de l'Homme, Cimade, Observatoire international des prisons – sont privées de moyens et stigmatisées comme « agents de l'étranger ». Patrice Spinosi insiste sur un point glaçant : en France même, sans changer une ligne du droit en vigueur, un gouvernement populiste disposerait déjà d'un arsenal de surveillance et

de coercition forgé depuis 20 ans au fil des lois antiterroristes et d'états d'urgence successifs.

Du côté de la liberté de la presse, Darline Cothière décrit, à partir de l'observatoire de la Maison des journalistes, un mouvement convergent dans 85 pays : délégitimation systématique des médias (« fake news », « ennemis du peuple »), rachat par des oligarques proches du pouvoir, lois contre la désinformation détournées en outils de censure, criminalisation des reporters accusés de complot ou d'apologie du terrorisme. Les violences physiques, l'exil, la prison complètent le tableau. Or ces journalistes exilés, rappelle-t-elle, deviennent en France une ressource critique : par leur connaissance des terrains et leurs témoignages dans les écoles, les quartiers ou les prisons, ils incarnent concrètement ce que signifie la disparition de l'État de droit.

Pas de catastrophisme résigné

Pour autant, le débat ne verse pas dans le catastrophisme résigné. Agnès Callamard souligne la vitalité des mobilisations de la génération Z, du climat à la Palestine, malgré la répression, en Europe comme au Sud global. Elle voit dans les 77 % de Français encore attachés à la démocratie un socle suffisant pour « gagner », à condition de s'organiser, de construire des ponts, de mener une bataille longue, juridique et politique. Patrice Spinosi, lui, rappelle que l'État de droit fonctionne encore en France : des dispositions liberticides ont été abrogées ou réécrites, des contentieux sur la police ont abouti à des condamnations, y compris devant la Cour européenne des droits de l'homme. Mais l'équilibre reste fragile : tout dépendra, dit-il, de la capacité des juges à résister, demain, à un pouvoir ouvertement illibéral.

« Sur les cendres de la Shoah et de la Seconde Guerre mondiale, on a construit un système international [...] de normes universelles. [...] C'est tout ceci qui, à l'heure actuelle, est non seulement remis en cause, mais détruit sciemment, intentionnellement, par des États, en particulier les États les plus puissants. »

Agnès Callamard



« Les régimes de démocratie illibérale [...] restent des démocraties, mais où la liberté n'est plus le cœur de l'action politique. [...] C'est la tyrannie de la majorité. »

Patrice Spinosi



Une bataille décisive : les réseaux sociaux

Les échanges recentrent le débat sur les batailles décisives à venir : les réseaux sociaux, où l'extrême droite prospère déjà ; la prolifération des fake news et des « vérités alternatives » ; l'éducation aux médias comme rempart ; la tentation de cordons sanitaires face aux partis extrémistes ; les projets de réforme portant sur la présomption d'innocence ou la légitime défense.

Tous les intervenants convergent sur un point : nous avons quitté l'ère de l'évidence démocratique. Il faut reconquérir intellectuellement et politiquement la démocratie libérale, expliquer sans relâche en quoi elle protège concrètement chacun, et accepter d'entrer dans l'arène – qu'il s'agisse de saisir les juges, d'aller débattre dans une salle de classe, de mener des ateliers d'éducation aux médias ou de prendre la parole sur Instagram. Être démocrate, suggèrent-ils, ce n'est plus seulement voter : c'est désormais se faire, à son échelle, VPR de l'État de droit.

« Les journalistes exilés ont vécu de près les sociétés non démocratiques, ils en ont subi les travers et ils peuvent nous alerter sur les dérives. [...] Ils apportent un regard neuf sur l'actualité. [...] Quand on a le témoignage fort de quelqu'un qui a vécu la répression dans sa chair, ça change les perspectives. »

Darline Cothière

Débat #11

MONDE NUMÉRIQUE ET RÉSEAUX SOCIAUX : DU LIEN À L'ALIÉNATION ?

Les réseaux sociaux, une rupture civilisationnelle comparable à l'imprimerie

Avec

Olivier BABEAU,

Président-Fondateur du think tank de l'Institut Sapiens, professeur à l'Université de Bordeaux et essayiste

Charles GASTAUD,

Créateur de contenu spécialisé Finance et membre du COMEX de l'UMICC

Bénédicte de KERSAUSON,

Déléguée générale, UMICC (Union des Métiers de l'Influence et des Créateurs de Contenu)

Rachel-Flore PARDO,

Avocate et activiste féministe

Animateur :

Jérôme TICHIT,

Rédacteur en chef à BFM Business et présentateur de « La France a tout pour réussir »

« On vit une époque fascinante au sens latin du terme. Le fascinus, c'était un objet qui signalait à la fois une malédiction et une bénédiction » (Olivier Babeau). Sommes-nous passés du lien à l'aliénation ? La réponse, loin d'être binaire, dessine le portrait troublant d'une société prise au piège d'outils qu'elle a du mal à maîtriser.

Les réseaux sociaux sont une rupture civilisationnelle comparable à l'imprimerie. Nous sommes à un carrefour. Soit nous en reprenons le contrôle, car ils sont un territoire d'expression, de lien incomparable, soit l'aliénation l'emporte. Le choix nous appartient. Pour combien de temps ?

L'effet Dunning-Kruger

Olivier Babeau pose d'emblée le décor avec une statistique glaçante : 9 % des Français croient que la Terre est plate. Chez les jeunes, c'est pire : un sur six. « On pensait qu'internet, en mettant toute l'information du monde à disposition, allait permettre l'épiphanie de la vérité. C'est exactement le contraire : c'est l'épiphanie du n'importe quoi et l'hystérisation de la démocratie. »

Le phénomène a un nom : l'effet Dunning-Kruger. Plus on est ignorant sur un sujet, plus on croit savoir. Les algorithmes font le reste, enfermant chacun dans sa bulle idéologique. Les réseaux sociaux ne sont plus sociaux : ils polarisent, radicalisent, isolent. Résultat ? Les gens ne se parlent plus. Ils se haïssent à distance.

Tous addicts, tous coupables

L'aveu est unanime : tous les intervenants admettent être dépendants. Rachel-Flore Pardo confesse déverrouiller son téléphone « sans s'en rendre compte ». Olivier Babeau, malgré ses livres sur le sujet, tweete quotidiennement : « J'ai 90 000 abonnés. C'est merveilleux, je suis mon propre média. » Il scrolle bien au-delà des 93 mètres quotidiens – hauteur de la Statue de la Liberté – que parcourt un adulte moyen !

Cette addiction n'est pas un hasard. Elle est le fruit d'une discipline à part entière : la captologie, science de la captation de l'attention. « Notre cerveau n'a pas été développé comme une machine à trouver le vrai. » Les plateformes ont détourné le mécanisme de récompense de notre cerveau de chasseur-cueilleur, conçu pour nous faire survivre dans la nature, « pas pour réagir comme une machine à trouver le vrai » et résister à l'économie de l'attention du XXI^e siècle. « Ce qui explique, ajoute-t-il qu'on puisse très facilement partir dans des théories complotistes ». Et le divertissement a phagocyté notre temps libre.

Le prix de l'aliénation

Les conséquences sont tangibles et dramatiques. Aux États-Unis, 46 % des hommes et 50 % des femmes entre 25 et 34 ans sont célibataires. Le célibat explose alors même que les applications de rencontre prolifèrent. En vingt ans, 100 millions de couples n'ont pas été formés dans les pays développés. « Les réseaux sociaux promeuvent une

forme de solitude », résume Rachel-Flore Pardo. Plus grave encore : les violences numériques. Cyberharcèlement qui ne s'arrête plus à la sortie de l'école. Les deepfakes générés par IA dépossèdent les victimes de leur image la plus intime. Les femmes, les jeunes et les minorités sont les premières cibles. Les conséquences ? Autocensure, traumas, et dans les cas les plus extrêmes, suicides.

Régulation : autodiscipline ou réglementations ?

Face à ces dérives, deux visions s'affrontent. Olivier Babeau, libéral assumé, mise sur l'autodiscipline : « La solution est en nous. C'est comme arrêter de fumer, une question de volonté. » Rachel-Flore Pardo rétorque que c'est une question de santé publique : « Les textes existent, mais ils ne sont pas appliqués. » Elle dénonce des procès de cyberharcèlement où quelques dizaines de prévenus comparaisent pour des milliers de messages. Quel signal envoie-t-on aux harceleurs ?

Charles Gastaud propose une solution radicale : carte d'identité obligatoire pour s'inscrire sur les plateformes. « Si vous êtes en infraction, 24 heures après, la police vient chez vous. Au bout de 30 jours, les gens auront arrêté. » Mais les plateformes n'ont aucun intérêt à le faire : elles perdraient du trafic.

L'IA : révolution ou apocalypse ?

Le débat bascule sur l'intelligence artificielle. Olivier Babeau, co-auteur avec Laurent Alexandre de « Ne faites plus d'études », annonce une révolution : « L'intelligence devient une commodité, comme l'eau ou l'électricité. » Demain, chacun aura dans sa poche le meilleur tuteur du monde. Avant, seul Alexandre le Grand avait Aristote – il aurait été son précepteur. Désormais, c'est accessible à tous. Mais le revers de la médaille est brutal. Les juniors commencent à ne plus être recrutés. Pourquoi ? Les seniors équipés d'IA peuvent les remplacer. « Si on n'a plus besoin de juniors, comment devient-on senior ? », interroge Olivier Babeau. Charles Gastaud va même beaucoup plus loin : « À terme, l'IA remplacera la plupart des jobs. Même les PDG. » En Chine, une entreprise a déjà un PDG IA. « Peut-être même que les élus politiques seraient meilleurs. » Rachel-Flore Pardo soulève un autre enjeu : l'IA reproduit les biais du passé. Test révélateur : demandez à une IA de représenter « une personne qui cuisine » : une femme, 9 fois sur 10. « Une personne au travail » : un homme, 9 fois sur 10. Les métiers supprimés par l'IA sont majoritairement féminins. Risque d'un nouveau gap de genre ?

Les créateurs, nouveaux précaires

Bénédicte de Kersauson dénonce une double aliénation. Celle du public, certes, mais aussi celle des créateurs. « On a l'image de millionnaires puissants. La réalité ? C'est une activité très précaire. »

Un compte peut disparaître du jour au lendemain. Aucun interlocuteur, aucun recours, « Imaginez un boulanger dont l'ordinateur disparaît (...) C'est ça, notre quotidien ». Tant que les créateurs dépendront uniquement des collaborations commerciales, impossible de faire des contenus pérennes et qualitatifs.

Les enfants génération cobaye

Le débat devait accueillir Olivier Houdé, psychologue spécialiste du développement de l'enfant. Son alerte, relayée par les panélistes, glace : le réseau neuronal de la lecture, créé par l'apparition des livres, pourrait disparaître à cause des écrans. Olivier Babeau, père de quatre enfants, milite pour l'interdiction des réseaux sociaux avant 15 ans. Sa méthode ? Éduquer par l'action. Il a créé avec ses jumeaux de 12 ans un compte TikTok – « La double menace », 36 000 abonnés – pour leur montrer le côté création, pas seulement consommation.

Charles Gastaud rappelle une campagne choc du gouvernement sur le harcèlement scolaire : des parents mimaient du harcèlement « gentiment ». Puis des acteurs-enfants ont joué la réalité. Les parents ont été choqués par la violence qu'ils avaient sous-estimée. 150 millions de vues. « On minimise la violence que peuvent avoir les jeunes entre eux. »

Assumer ses responsabilités

Bénédicte de Kersauson conclut : « Il faut être confiant, pas naïf. Chacun doit assumer sa part de responsabilité. » Les plateformes doivent appliquer les règles. Les créateurs se professionnaliser. Les parents se former. L'État sanctionner. Les citoyens signaler. L'association « Je suis là » montre la voie : face à la haine en ligne, tendre une main, envoyer un message de soutien. Inverser la haine par la solidarité.

Séparer le bon grain de l'ivraie

Les réseaux ont permis #MeToo, la solidarité pendant le Covid-19, l'émergence de Hugo Décrypte qui a réconcilié une génération avec l'actualité. Des professeurs de maths vulgarisent sur TikTok. Des communautés se créent en ligne puis se retrouvent dans la vraie vie

« En Chine, les mineurs ont le droit à une heure maximum par jour sur TikTok. Et uniquement du contenu pédagogique. C'est simplement en Occident où on a le droit à du contenu bidon, de la haine et du vide. »

Charles Gastaud



Débat #12

TRAVAIL : LES RELATIONS À LEUR PAROXYSMES ?

Une promesse républicaine qui se brise

Avec

Antoine FOUCHER,
Président de Quintet,
essayiste et chroniqueur
pour Les Échos

Gilles GATEAU,
Directeur général de l'Apec
(Association pour l'emploi
des cadres) et président
du Haut conseil
du dialogue social

Jean-Dominique SENARD,
Président du conseil
d'administration, Groupe
Renault

Animation :

Denis LAFAY,

Journaliste, écrivain
et directeur de collection
chez l'Aube

Pour la première fois depuis 1945, travailler ne permet plus d'améliorer son niveau de vie. Cette rupture historique ébranle le pacte social français et appelle une refondation urgente du rapport au travail.

Pourtant, insiste Antoine Foucher, il n'y a pas de rejet du travail. Le taux d'emploi n'a jamais été aussi élevé. Les démissions ? Pour retrouver un autre job dans 86 % des cas. « C'est une crise du travail qui nous rend malheureux », pas un refus de travailler. Le problème n'est pas le volume de travail, mais sa qualité. L'aspiration demeure : les Français veulent travailler, veulent du sens, veulent être reconnus.

Une rupture historique : 84 ans pour vivre deux fois mieux

Antoine Foucher pose les chiffres : pendant 60 ans – des Trente Glorieuses aux années 2000 – le pouvoir d'achat du travail augmentait de 2 à 5 % par an. En 15 ans, on doublait son niveau de vie. Maintenant 84 ans. Parallèlement, le temps de travail ne diminue plus (2 200 heures en 1950, 1 600 aujourd'hui). Cette baisse s'est arrêtée net en 2000. C'est la première génération qui ne travaille pas moins que ses parents. Parce que le travail ne paie plus, on se dit « la meilleure manière d'aider mes enfants, c'est de leur transmettre un héritage ». On sort de la société du travail et du mérite.

La promesse des 60 dernières années – vivre de mieux en mieux en travaillant moins – est rompue. Face à cette nouvelle donne, les Français développent trois stratégies d'adaptation : la résistance (explosion des arrêts maladie, qui

augmentent 12 fois plus vite que la population active), la relativisation (télétravail, semaine de 4 jours, proximité du lieu de travail) et l'exigence de sens : « si le travail ne paie plus, au moins qu'il ait du sens ».

C'est sans doute l'une des raisons qui expliquent le développement de l'entrepreneuriat. Selon Gilles Gateau et Antoine Foucher, sur 3 millions d'emplois créés en 20 ans, 1 million sont des emplois d'indépendants. La première nature de création d'emploi, ce n'est plus le CDI, mais l'indépendance où l'on aime son métier par nature. 440 000 freelances de niveau cadre aujourd'hui. Le nombre de diplômés du supérieur qui créent leur entreprise juste après leurs études a doublé en 20 ans (8 % contre 4 %).

On aime l'entreprise, pas le travail : solution, une révolution managériale

Jean-Dominique Senard explique : l'entreprise est l'une des institutions les plus respectées par les Français, à qui on fait confiance pour résoudre les grands défis (climat, alimentation, mobilité...), mais le travail, lui, est considéré comme « un élément dont il faut se dégager ». Seulement 25 % des Français considèrent le travail comme important dans leur vie contre 60 % il y a 30 ans, et entre 8 et 13 % se sentent vraiment engagés dans leur travail – le plus bas niveau d'Europe. Lui qui a copiloté les Assises du Travail avec Sophie Thierry, appelle à une révolution managériale. Le rapport, publié il y a deux ans, a révélé un constat massif : les Français souffrent d'un déficit d'écoute, de respect et de reconnaissance. La solution ? Compléter le sens collectif (la raison d'être de l'entreprise) par le sens individuel. La clé : la responsabilisation. Transformer les managers de « hiérarchiques » en « développeurs de talents », en « résolveurs de problèmes » pour leurs équipes. Jean-Dominique Senard l'a fait chez Michelin en 10 ans : passer d'une organisation verticale – qu'Antoine Foucher pointe comme une résistance culturelle propre à la France – à une organisation horizontale, avec autonomie dans un cadre fixé. Les résistances sont nombreuses. La solution : former massivement, encourager, démontrer. Et au-delà du dialogue social (les accords syndicaux), il faut un dialogue professionnel. Les managers doivent consacrer du temps à écouter leurs équipes sur leur vie quotidienne, leurs problèmes.



« Il y a une urgence à remettre le travail au cœur de nos préoccupations. Le travail est quand même un vecteur de socialisation. C'est aussi un endroit d'égalité des chances. C'est quand même là où on peut déterminer des talents. »

Jean-Dominique Senard

Encore faudrait-il qu'il y ait des vocations. Gilles Gateau observe que les jeunes talents ne veulent plus devenir managers. Ils préfèrent être experts dans leur domaine technique. Pourquoi ? Antoine Foucher avance deux raisons. Le décalage entre le discours « deviens manager, tu auras de l'autonomie » et la réalité est flagrant. Ensuite, la promotion salariale n'est plus au rendez-vous. Il y a 30 ans, devenir manager changeait votre niveau de vie. Aujourd'hui, beaucoup moins.

Parier sur l'intelligence collective

Gilles Gateau résume : nous vivons quatre révolutions en même temps, chacune suffisant à nous déstabiliser. Le choc démographique (la population vieillit), le choc écologique (transformer les manières de produire et de travailler), le choc technologique (l'IA percute désormais les cols blancs après avoir touché les cols bleus) et la transformation du rapport au travail (désenchantement, quête de sens, nouvelles aspirations). On ne peut pas mettre en pause l'une de ces transformations. Il faut tout gérer en même temps. La seule solution ? Parier sur l'intelligence collective. Personne n'a la solution au sommet. On va l'inventer ensemble : dialogue social, dialogue professionnel, RH, organisations comme l'Apec, où l'approche est radicalement différente du modèle vertical français traditionnel.

Le tabou fiscal : charges contre TVA

Jean-Dominique Senard et Antoine Foucher convergent : la réforme politique la plus importante serait de réduire drastiquement les charges sociales (salariales et patronales) et de compenser par une augmentation de la TVA. Aujourd'hui, quand une entreprise paie 150 €, le salarié en garde 54.

La France est un des rares pays où on taxe moins la consommation que le reste.

La « TVA sociale » : baisse de 10 points de charges salariales, hausse de 3-4 points de TVA. Résultat : tous ceux qui travaillent gagnent 6 points de pouvoir d'achat. Qui perd ? Les retraités. « C'est pour ça qu'on ne le fait pas. »

Vers un nouveau contrat social

Denis Lafay conclut en citant Antoine Foucher : « Bâtir une société du travail qui ne reposera plus sur l'obéissance ou la nécessité, mais sur la réalisation individuelle au service de biens communs. » Le diagnostic est posé. La promesse du travail est rompue. Les justifications collectives ont disparu. La culture hiérarchique résiste. L'héritage supplante le mérite. Mais l'aspiration demeure : les Français veulent travailler, veulent du sens, veulent être reconnus.

Les leviers existent : révolution managériale, responsabilisation, dialogue professionnel, réduction des charges, capitalisme responsable, intelligence collective. Reste à les actionner. Avec courage. Avec urgence.

Pourquoi je travaille ?

Antoine Foucher livre une analyse historique éclairante. Pendant des siècles, la société nous expliquait pourquoi on travaillait : la religion (on travaillait pour mériter son salut), la promesse politique (on travaillait pour préparer la société sans classe), et depuis 1945, le progrès matériel (on travaillait pour améliorer sa vie et que ses enfants vivent mieux). Ces trois justifications

ne fonctionnent plus. Résultat : chacun est renvoyé individuellement à la justification du travail. « Pourquoi je travaille ? À quoi sert mon travail ? » Des questions qu'avant, la société prenait en charge dans un projet collectif. Maintenant, chacun doit se débrouiller. Cette solitude face au sens du travail explique en grande partie le mal-être actuel.

Débat #13

DONNER DU SENS ET SE RELIER
AUX FORCES DE L'ESPRIT

Un chemin entre raison et mystère



Avec
Marie de HENNEZEL,
Psychologue clinicienne
et écrivaine

Benoist de SINETY,
Curé-doyen de la ville
de Lille et curé de la
paroisse Saint-Eubert

**Catherine
TALLON-BAUDRY**,
Neuroscientifique
française et directrice
du Laboratoire des
Neurosciences Cognitives et
Computationnelles, Inserm,
École Normale Supérieure
Université PSL

**Frère Olivier-Thomas
VENARD**,
Professeur à l'École biblique
et archéologique française
de Jérusalem

Animation :
Samuel PRUVOT,
Grand reporter, magazine
Famille Chrétienne

Difficile de définir les forces de l'esprit. Elles demeurent insaisissables, impossibles à mettre « dans une boîte ». Mais l'ensemble des intervenants se retrouvent dans la manifestation de ces forces de l'esprit qui sont la confiance, la raison critique, la rencontre, la vulnérabilité acceptée et l'amour qui transcende la finitude.

Mitterrand et les forces de l'esprit

L'expression « forces de l'esprit » est née d'une rencontre entre Marie de Hennezel et François Mitterrand en 1984. Lorsqu'elle lui dit que le temps qui reste à vivre « dépend du désir de vivre, de ce qu'on a encore à faire sur terre, et des forces de l'esprit », le président voit dans son regard qu'elle a touché quelque chose d'essentiel. Cette expression résonne particulièrement chez Mitterrand dont la mère, mourante, avait confié à son confesseur : « J'offre mes souffrances pour l'âme de François ». Pour Marie de Hennezel, tout être est spirituel – corps, âme et esprit – et possède ces forces intérieures, même s'il y est plus ou moins relié.

Des définitions multiples, une quête commune

Pour le père Benoist de Sinety, les forces de l'esprit sont « cette petite voix qui, en nous, dit : c'est possible ». Ancien boxeur, il évoque cette expérience sportive de puiser en soi la force d'aller au-delà de ses limites. Il relie cette notion au christianisme social du XIX^e siècle, quand des hommes comme

Philibert Vrau ont refusé la fatalité de l'exploitation industrielle et ont puisé en eux l'énergie pour agir. Catherine Tallon-Baudry approche la question par le prisme scientifique : le cerveau, organe d'environ un kilo, est le siège de la conscience et possède une capacité magique à donner du sens, « parfois à tout et n'importe quoi ». Cette capacité génère des croyances que nous pouvons ou non réviser selon les arguments rationnels. Exemple : l'expérience de la lumière au bout du tunnel lors d'un arrêt cardiaque : scientifiquement explicable par un manque d'oxygénation, cette expérience reçoit des interprétations mystiques ou pragmatiques selon les personnes.

La confiance, l'une des clés des forces de l'esprit

Le frère Olivier-Thomas Venard qui vit à Jérusalem parle d'enthousiasme et de confiance. « Je crois beaucoup, par expérience, aux forces de l'esprit, en ce sens qu'en faisant, en osant faire avec une forme de confiance, beaucoup nous est donné. » Comme le peintre ou l'écrivain qui sait que son œuvre est à la fois fruit de son travail et un don qui le dépasse. Marie de Hennezel propose la confiance comme clé de discernement. Auprès de grands malades et mourants, elle a été témoin de forces sidérantes chez des personnes dont le corps lâchait complètement. L'abandon avec confiance – aux soignants, au mystère, à l'invisible – produit une paix visible.

La raison critique comme force spirituelle

Face à la violence déchaînée en Terre Sainte, le frère Olivier-Thomas Venard a découvert une force spirituelle inattendue : la raison critique. Le Pape Benoît XVI, lors de son pèlerinage en Jordanie, avait rappelé aux juifs, chrétiens et musulmans que « le bon Dieu nous a donné un cerveau ». Le premier acte de culte commun est d'utiliser notre capacité à raisonner et à décrire la réalité telle qu'elle est. Dans un contexte où il n'existe « aucune description commune » de la réalité entre Israéliens et Palestiniens, où raconter l'histoire des uns aux autres est devenu impossible, l'usage raisonnable de la raison devient un acte de foi. « Parmi les forces de l'esprit pour aujourd'hui, l'une des plus importantes, c'est la raison critique au sens noble du terme. »

Les limites du cerveau et la diversité des expériences

Catherine Tallon-Baudry rappelle une réalité essentielle : quand le cerveau est malade (dépression, addiction, troubles alimentaires), il perd sa capacité de volonté et de motivation. « On ne va pas dire aux gens : allez, secoue-toi, contrôle-toi. Ça ne rime à rien. C'est le cerveau qui est malade. » Elle partage aussi une découverte troublante : nos expériences intérieures sont extrêmement variées. Tout le monde n'a pas de « voix intérieure » ; certains n'ont pas d'images mentales. Cette diversité complique la construction d'un langage commun pour « faire corps au sens de société ». Elle élargit aussi la perspective au-delà de l'espèce humaine : les corneilles ont des rituels de deuil suggérant une conscience de l'irréversibilité de la mort. En Grande-Bretagne, la reconnaissance scientifique que les crabes ressentent la douleur a changé la loi sur leur mise à mort. La conscience n'est pas le propre exclusif de l'humain.

La fraternité comme fondamental humain

Le père Benoist de Sinety insiste sur la rencontre comme lieu de naissance de la fraternité. Il a fallu la catastrophe de Courrières en 1906 (1 099 mineurs morts) pour que la société prenne conscience d'une réalité qu'elle refusait de voir. Aujourd'hui, tout est fait pour empêcher la rencontre entre citoyens et migrants, car « on ne veut pas que puisse se créer une empathie ». Le désaccord lui-même est signe d'amour : « Lui dire que je ne suis pas d'accord avec lui, c'est manifester l'estime et l'intérêt que je lui



« Ces forces de l'esprit, [...] c'est l'expérience qu'on peut faire de se dire, dans une situation donnée, où tout nous indique que ça ne marchera pas ou que ça va être très compliqué, que c'est possible. »

Benoist de Sinety

porte. » À l'inverse, notre société se fracture : ne pas être d'accord signifie être ennemi, ce qui signifie se détester et vouloir s'éliminer. L'enseignement social de l'Église repose sur quatre piliers universels : dignité fondamentale de tout être humain, recherche du bien commun, subsidiarité et solidarité. Ces piliers, bien qu'énoncés dans un corpus chrétien, peuvent fonder un vivre-ensemble au-delà des croyances.

La vulnérabilité comme source de lien

Marie de Hennezel conclut sur un mot essentiel : la vulnérabilité. « Sans vulnérabilité, il n'y aurait pas de lien. » C'est notre capacité à être blessé qui suscite l'aide, le soutien, la générosité. Une humanité invulnérable serait barbare. Elle évoque aussi son atelier sur la mort le Vendredi saint : 400 jeunes sont venus, car « c'est devant la mort que l'on se pose la question du sens de sa vie. » Au seuil de la mort, elle n'a jamais rencontré quelqu'un qui dise « il n'y a rien ». Une femme de 35 ans, athée, lui a confié vouloir « mourir les yeux ouverts », car elle était « curieuse de la suite ». Les messages des passagers du second avion du 11 septembre, sachant qu'ils allaient mourir, étaient tous des messages d'amour. « C'est l'amour qui est immortel en nous », résume le père Benoist de Sinety. Cette mémoire amoureuse perdue au-delà de la mort, dans le souvenir de ceux qui restent.

Attention aux dérives

Les forces de l'esprit ne sont pas univoques. Le frère Olivier-Thomas Venard alerte sur les dérives : les Saintes Écritures, censées être source d'inspiration spirituelle, peuvent être totalement dévoyées. Il a entendu avec douleur des bombardements meurtriers justifiés par des citations d'Isaïe ou du

Kohélet. La Bible n'est pas un texte figé, mais une parole vivante, transmise de corps en corps pendant des siècles, qui n'existe que par et pour des communautés humaines. L'imprimerie, paradoxalement, lui a rendu un mauvais service en la figeant.

Débat #14

ARTISTES, CRÉATEURS, CULTURE :
CRÉER LE LIEN AVEC LES PUBLICS

La culture, un bien commun qu'il faut partager

Avec

Caroline DERVEAUX,
Artiste visuelle et créatrice
d'expériences collectives
dans la ville (Ambassade
US, Roland Garros, hôpitaux,
entreprises...)

Michel FRANCK,
Directeur général, Théâtre
des Champs-Élysées

Marc LECLERC,
Directeur général adjoint du
Groupe Henner et
président du festival
Lire sur la Sorgue

Sabine LONGIN,
Présidente,
Stratégies & Cultures

Animation :
Giuliano SALDICCO,
Co-fondateur, Studio Artera

Qu'il s'agisse de fresques dans des résidences, de concerts en prison, de bus vers le Mucem, de festivals littéraires gratuits en province ou d'applis culturelles en entreprise, tous convergent vers une même idée: la culture ne refait société que si elle accepte de sortir de ses murs, de partager le pouvoir de créer, de reconnaître sa dimension de soin, et de considérer chaque personne – enfant, détenu, salarié, retraité – comme légitime à en être.

La culture comme soin, au sens littéral

Marc Leclerc démarre par un biais inhabituel: celui de la mutuelle et de la prévention santé. Ex-rugbyman apaisé par la littérature, il a décidé de tester systématiquement ce que son intuition lui disait: l'art fait du bien. Appuyé sur un département médical de 115 personnes et 2,3 millions d'assurés suivis, Henner en documente désormais des effets très concrets: baisse des niveaux de cortisol (hormone du stress) jusqu'à 68% après un spectacle ou un film; réduction du risque de diabète de type 2; amélioration de la douleur et de l'immunité chez les patients atteints de cancer via le chant; et même un chiffre frappant: aller au musée ou au théâtre au moins une fois par mois réduirait de 31% le risque de mourir prématurément. De là, Marc Leclerc développe des programmes culturels en entreprise (rencontres avec auteurs, expositions, accès à des contenus artistiques via des applis comme Artips), et dans des lieux fragiles (prisons, EHPAD, hôpitaux), avec une idée forte: basculer du curatif au préventif, en intégrant la culture comme outil de santé au même titre que l'activité physique. Il a aussi créé un festival du livre « Lire sur la Sorgue » (cf. encadré).

Créer ensemble: l'art comme expérience fondatrice

Avec Caroline Derveaux, on bascule du chiffre au geste. Elle décrit d'abord la création comme une « *survie psychologique* » pour elle-même, un langage abstrait pour digérer le flux d'émotions et d'informations. Puis elle montre comment cette pratique devient, sur le terrain, un outil de lien et de puissance d'agir.

Ses fresques participatives – dans des antennes jeunesse de Saint-Ouen, une grande résidence sociale ou des escaliers d'immeubles – donnent aux habitants, surtout aux adolescents, une place visible et active dans leur environnement.

Le processus fait tout: un atelier où elle partage sa démarche et initie à l'abstraction comme « *lâcher-prise* »; un travail de co-conception où les jeunes créent des formes-symbole de ce qu'ils ressentent; puis le passage à l'acte: peindre collectivement plusieurs centaines de m² en une journée. Au-delà du résultat esthétique, elle insiste sur ce que cela produit: une parole enfin écoutée, la fierté d'un effort visible, un sentiment d'appartenance partagé. Et, dans un contexte où l'espace public est de plus en plus anxigène pour les enfants, redonner des sols, des murs, des couleurs, c'est presque un geste politique: réaffirmer qu'ils ont droit à la ville.

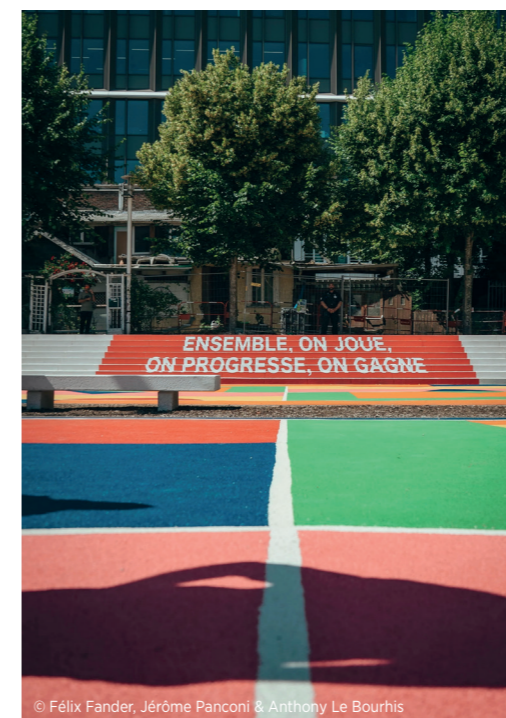
Le spectacle vivant: partager l'émotion pour rompre la solitude

Pour Michel Franck, qui a dirigé le Théâtre des Champs-Élysées pendant 15 ans, « *le spectacle vivant est un élément de lien social qui est absolument fondamental* ». On y partage l'émotion. « *L'émotion, dans un lieu de spectacle, quel qu'il soit, est primordiale. C'est pour ça qu'on y va. [...] Le fait de partager un moment de culture tous ensemble est un moment absolument magique.* » À ses yeux, la principale fracture n'est pas le prix, mais la représentation: adresse intimidante (avenue Montaigne); image « *élitiste* » de la musique classique, encore associée en France à Louis XIV, la Cour, la « *musique savante* ». Son combat a donc consisté à faire franchir la porte: croiser les Rita Mitsouko et orchestre classique, confier un Stravinsky à MC Solaar, travailler avec des profs de collège sur les Noces de Figaro, créer des opéras participatifs pour mille enfants (dont des enfants sourds, chantant en langues des signes).

Son message est simple: on n'a pas besoin de « *comprendre* » pour se laisser aller à ses émotions; on a le droit de ne pas aimer, sans se juger incompetent; la clé, c'est de multiplier les occasions de découverte, très tôt (à l'école, à la maison), avec des médiations ludiques et une politique tarifaire réellement abordable (places à 10€ pour les moins de 26 ans, etc.). Voir un spectacle chez soi ou dans une salle n'a rien à voir, rappelle-t-il: le numérique est utile pour diffuser, pas pour remplacer l'expérience collective.

Médiation, modèles et publics de demain

Sabine Longin, ancienne dirigeante de grandes



© Félix Fander, Jérôme Panconi & Anthony Le Bourhis

« *L'émotion, dans un lieu de spectacle, quel qu'il soit, est primordiale. C'est pour ça qu'on y va. [...] Le fait de partager un moment de culture tous ensemble est un moment absolument magique.* »

Michel Franck

Créations de Caroline Derveaux (terrains et fresques murales pour l'association Fête le Mur et la Ville de Saint-Ouen-sur-Seine. Les escaliers ont été peints avec l'aide de jeunes de l'association Ça Bouge Grave, qui ont participé à la création des phrases inscrites « Ensemble, on joue, on progresse, on gagne » et « Dans le sport, chacun a sa place ».

institutions (Picasso, Fondation Giacometti, Biennale de Lyon), ouvre sur l'international: le lien « *art-care* » est ancien, particulièrement au Canada, où l'on prescrit des visites de musées comme on prescrit des soins. En France et en Europe, une autre avant-garde se développe: celle des collaborations entre neurologues, hôpitaux et musées (étude CHU de Caen / Beaux-Arts de Caen), qui mesurent en temps réel ce que provoque une œuvre réelle sur le cerveau, la circulation sanguine, le lien entre deux visiteurs, avec ou sans médiation. Mais au-delà de la preuve scientifique, elle pointe deux enjeux: d'abord, les musées restent massivement fréquentés par des femmes CSP+++ de plus de 45 ans. Il faut inventer des formats qui parlent aussi aux 15-25 ans: scénographies sensibles (exposition Paul Smith au Picasso), audio-guides où les artistes eux-mêmes parlent de

leurs œuvres, dispositifs immersifs, co-création. Ensuite, les moyens: budgets publics sous tension, poids croissant des coûts de bâtiments. La solution passera par un mélange: mécénat privé assumé, coproductions internationales, inspiration de modèles étrangers (musées gratuits et ouverts, œuvres majeures visibles dès le hall, comme en Australie ou au Qatar). Elle plaide enfin pour une désacralisation radicale: sortir du musée « *livre blanc* » cartelisé, accepter de se tromper, de tester, d'écouter vraiment ce que les jeunes attendent, et de considérer les mécènes comme un public à part entière à embarquer par le sens, pas seulement par la communication.

Lire sur la Sorgue: les livres qui changent une ville

Marc Leclerc, fondateur et président du festival Lire sur la Sorgue à L'Isle-sur-la-Sorgue, raconte comment il a réussi à le pérenniser dans cette belle ville de Provence. D'abord, « *on a besoin du maire. Ensuite, on a besoin des écosystèmes privés pour être agile et rapide sur l'organisation. On est très libres. C'est essentiel.* »

Lire sur la Sorgue, c'est 80 bénévoles et 40 auteurs. « *L'auteur qui vient ne fait pas que dédicacer son livre, il échange avec les festivaliers*

à l'occasion de son intervention. On va vers le public. »

Tout au long de l'année, l'équipe du festival défend l'idée que « *les livres peuvent changer une ville* » et va au-delà des lieux traditionnels, en investissant également hôpitaux, prisons, foyers médico-sociaux, quartiers et entreprises afin de toucher des publics éloignés de la lecture. La 6^e édition qui se déroulera du 13 au 16 mai 2026 s'annonce déjà comme magnifique!



Débat #15

RECHERCHE PARTENARIALE, LIEN PUBLIC-PRIVÉ, GAGE DE NOTRE COMPÉTITIVITÉ ET SOUVERAINETÉ

Un dialogue nécessaire entre deux mondes

Avec

Catherine BRÉCHIGNAC,
Physicienne et membre de
l'Académie des Sciences

Françoise COMBES,
Astrophysicienne
à l'Observatoire de Paris
et présidente de l'Académie
des Sciences

Nathalie DRACH-TEMAM,
Présidente de Sorbonne
Université et présidente
de l'alliance Udice

Bernard SALHA,
Directeur technique groupe
et Directeur recherche et
développement, EDF

Jacques VOLCKMANN,
Directeur général SAR&D
France de Sanofi, Global
head External innovation,
Translational medicine unit,
Research & development

Animation :
Julien JANKOWIAK,
Rédacteur en chef adjoint
Recherche et Innovation,
AEF info

C'est un constat lucide qui est ressorti des débats : si la France dispose d'atouts indéniables, elle doit impérativement fluidifier les collaborations entre public et privé pour maintenir sa compétitivité. Le temps presse : chaque jour perdu, c'est un partenariat, un start-up, un chercheur qui part ailleurs.

Une histoire de rapprochement progressif

Catherine Bréchnignac rappelle que le dialogue public-privé date de l'après-guerre avec l'institutionnalisation du financement public de la recherche. Après des décennies de méfiance mutuelle, les années 1980 marquent un tournant. Aujourd'hui, le paysage s'est complexifié avec l'émergence des start-up et PME innovantes, créant un écosystème en réseau qui nécessite de nouveaux modes de fonctionnement et de financement.

L'impératif de vitesse

Jacques Volckmann insiste sur un point crucial : la vitesse est devenue un facteur déterminant. Dans le domaine de la santé, développer un médicament prend 15 ans et plusieurs milliards d'euros. Sanofi gère aujourd'hui une centaine de partenariats, mais si les négociations prennent 3 à 5 ans, « *c'est trop tard* ». Les technologies évoluent si rapidement que les problématiques initiales deviennent obsolètes. Résultat : les partenariats se font ailleurs, en Chine ou aux États-Unis. L'anecdote est révélatrice : une start-up française innovante en oncologie choisit l'Australie pour ses essais cliniques, car elle obtient une réponse en six mois, contre des années en France.

Les freins culturels et administratifs

Au-delà de la bureaucratie dénoncée unanimement,

Des initiatives prometteuses

Face à ces nombreux défis, des solutions émergent. Pour rendre l'université plus lisible pour le monde socio-économique et amplifier la recherche partenariale, Sorbonne Université va inaugurer en 2026 sa **Cité de l'innovation** (15 000 m²). Elle sera dédiée exclusivement à l'innovation et aux transferts regroupant tout l'écosystème d'innovation de l'Université, des

Françoise Combes souligne un choc de cultures : la recherche publique valorise l'ouverture et la publication, le privé privilégie la confidentialité et la rapidité commerciale. Un exemple édifiant : un professeur veut recruter un étudiant brillant via une bourse Cifre, mais après trois mois de négociations contractuelles sans rémunération, l'étudiant part en Allemagne où il est payé immédiatement.

L'aversion au risque française constitue un autre handicap majeur. Jacques Volckmann note que cette culture imprègne même les discussions académiques, freinant l'innovation. La complexité administrative atteint des sommets kafkaïens : envoyer un échantillon clinique d'Allemagne vers la France déclenche des contrôles douaniers qui peuvent bloquer des recherches pendant des heures.

Le paradoxe français : excellence sans valorisation

L'exemple donné par Jacques Volckmann est saisissant. Dans une étude sur 100 villes mondiales, Paris se classe dans le top 5 pour les publications scientifiques en oncologie. Pour les brevets ? 15^e ou 16^e place. Pour la création de valeur (start-up, dispositifs médicaux) ? Hors du top 30. Les trois villes américaines du top 5 initial y restent à chaque étape. « *La France crée de la valeur intellectuelle* », mais elle échoue à la transformer en innovation concrète, compromettant ainsi sa souveraineté sanitaire.

Les besoins des acteurs

Les universités apportent expertise pluridisciplinaire, capacité de rupture technologique et plateformes de haute technologie souvent méconnues. « *Elles peuvent être "le grand R et le petit D" des PME-ETI qui*

incubateurs, accélérateurs, pépinières, une quarantaine de start-up. Autre exemple, le **Paris Saclay Cancer Cluster**, réunissant Gustave Roussy, Polytechnique, Université Paris-Saclay, l'INSERM et Sanofi, qui illustre la puissance des écosystèmes géographiques intégrés, à l'image du *Kendall Square* de Boston.



n'ont pas de département R&D conséquent », souligne Nathalie Drach-Temam. En retour, elles attendent des entreprises l'accès à des données terrain, des infrastructures et une implication dans les politiques publiques. Pour EDF, la recherche partenariale donne accès « *au meilleur savoir disponible* ». Le groupe a lancé une vingtaine de laboratoires communs, indique Bernard Salha qui cite des collaborations sur la corrosion sous contrainte (École des Mines), la gestion de l'eau (École des Ponts), ou l'optimisation mathématique (Paris-Saclay). Avec 150 thésards sur 1 800 collaborateurs R&D en France, EDF fait circuler les compétences et maintient son avance technologique. « *Le dispositif Cifre est absolument crucial.* »

Le rapport UDICE-ANRT : des solutions pragmatiques

Nathalie Drach-Temam présente les recommandations du rapport qu'elle a copiloté avec Patrice Caine (Thales et ANRT). Face au constat alarmant d'un délai d'un an en France contre un mois en Allemagne pour signer une

convention, le rapport propose des solutions pragmatiques : conventions types, mandataire unique pour simplifier les négociations entre unités mixtes, création de laboratoires communs avec financement paritaire (un euro public, un euro privé), thèses Cifre, etc.

Les enjeux d'avenir

La question de l'attractivité des jeunes talents traverse tous les échanges. Si la passion reste intacte, les conditions d'exercice se dégradent. Jacques Volckmann appelle à former des chercheurs « *bilingues* » : experts dans leur discipline et maîtrisant l'IA, devenue omniprésente du toxicologue au clinicien.

La France dispose d'une excellence scientifique reconnue, mais peine à la transformer en innovation et en souveraineté économique. Entre bureaucratie paralysante, aversion au risque culturelle et concurrence internationale féroce, l'urgence est à l'action. Les solutions existent – simplification, vitesse, écosystèmes intégrés, mobilité – mais leur mise en œuvre nécessite une volonté politique forte et un changement de mentalité collectif.



« *Il y a vingt ou trente ans, on était capable de gérer [...] l'ensemble de la chaîne de valeur. [...] Depuis une vingtaine d'années, l'offre technologique scientifique a explosé. [...] Vous ne pouvez plus maîtriser ça tout seul. [...] On doit absolument faire des partenariats avec les bonnes entités.* »

Jacques Volckmann

Jeunes d'Avenirs LES TROPHÉES PHOTO

« Imagine ton avenir »



« Il est important que dans le champ culturel, pour pas trop s'isoler, ceux qui créent, ceux qui produisent, ceux qui distribuent, ressemblent un peu à ceux qui les regardent. »

Thierry Teboul
Directeur général, AFDAS

« Tous ont apporté cet éclairage qui dit tant de notre société et dit surtout qu'il y a un formidable réservoir de talents chez nos jeunes. »

Muriel Pénicaud
Ex-ministre du Travail et des Solidarités de France

« Ce sont de formidables photos, ça nous permet de voir la richesse de notre jeunesse et de voir ce qui est possible. »

Mathilde de l'Ecotais
Designer, directrice artistique, réalisatrice et photographe

Les Trophées Photo Jeunes d'Avenirs sont nés d'un échange sur un Trophée photos entre Muriel Pénicaud, ex-ministre du Travail et photographe reconnue et Danielle Deruy, directrice générale du Groupe AEF créateur en 2013 d'un événement inclusif conseil/formation/emploi, Jeunes d'Avenirs qui accueille des dizaines de milliers de jeunes, en particulier des QPV.

Ces jeunes ont la même particularité, ne pas avoir confiance en eux, alors qu'ils sont plein de talents. L'idée a émergé : pour briser le plafond de verre qu'ils s'imposent, pourquoi ne pas créer, rien que pour eux, un concours photo ; la photographie étant un langage universel et art inclusif par essence par les smartphones. Et quelle plus belle reconnaissance que d'organiser la 1^{ère} cérémonie de remise de ces premiers Trophées lors des Rencontres Capitales à la Maison de la Radio et de la Musique ?

Succès immédiat, 286 dossiers déposés, 160 proposés à un jury prestigieux, 16 nominés invités le 21 novembre, leur photo exposée, mais secret jalousement gardé sur les lauréats. Immense moment d'émotions partagées à l'annonce de chaque prix !

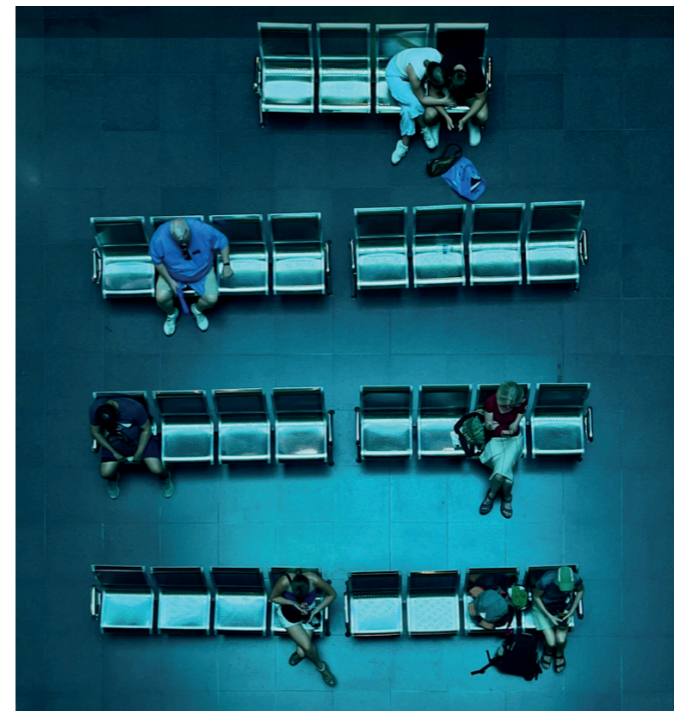
Des yeux embués, voire quelques larmes versées par ces 6 jeunes, mais aussi dans le jury et quelques mamans présentes aussi. Bravo à elles et eux !

« La photo, c'est vraiment l'art inclusif par excellence. »

Danielle Deruy
Directrice générale, Groupe AEF

LES LAURÉATS

GRAND PRIX DU JURY



Les avenirs vacants
Victor ARSIC - 25 ans

PRIX JEUNES PROFESSIONNELS



Mon regard sur l'avenir
Zineb EL OUADI - 25 ans

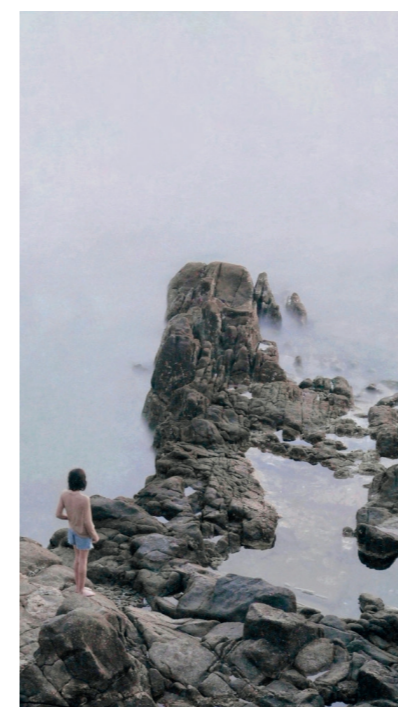


Reine du futur
Avren - 26 ans

Et aussi :

COUP DE CŒUR DU PUBLIC

PRIX « TRÈS » JEUNES D'AVENIRS



Signal d'un prélude
Elliwan PELLETREAU-PHIMMASONE - 17 ans

PRIX JEUNE ÉTUDIANT ET APPRENTI



Marche après marche
Daddy ZOGNANGA EMANE - 21 ans



Rêver avant d'agir
Coline FORT - 19 ans

Débat #17

Créer, célébrer, relier!

Les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, un moment unique d'émotion du « vivre ensemble »

Avec

Thomas JOLLY,

Directeur artistique des cérémonies d'ouverture et de clôture des Jeux Olympiques et Paralympiques Paris 2024

Animation :

Margaux MANIÈRE,

Rédactrice en chef adjointe des 13h et 20h Week-end, France Télévisions

Revoir les images de la cérémonie donne encore à Thomas Jolly des frissons – et sans doute encore à de nombreux Français qui ont vécu ce moment unique ! « En 3h45, j'ai vu le pays tout à coup être heureux, dans la joie, dans l'unité. » Ce moment a démontré le pouvoir émancipateur du spectacle vivant, tant pour l'individu que pour le collectif.

Une démarche créative singulière

Metteur en scène de théâtre et d'opéra, Thomas Jolly se définit plutôt comme un « traducteur scénique », au service du texte et des auteurs. Il s'inspire de tout - jeu vidéo, cinéma, télévision, musées - sans hiérarchiser les objets culturels. Sa méthode ? Partir du noir, du vide et du silence, puis accumuler les éléments pour traduire poétiquement et clairement l'œuvre. Il aime relever des défis impossibles, comme mettre en scène 24 heures de Shakespeare d'affilée.

Construire un récit pour Paris

Pour les Jeux olympiques, sa première exigence fut de travailler le récit : « Qu'est-ce que Paris va dire au monde entier ? » (...) Car Paris n'est pas qu'une carte postale. « Paris, c'est aussi une âme, c'est une histoire, c'est une humeur, c'est du sens, c'est des valeurs. » Avec quatre auteurs (Patrick Boucheron, Leïla Slimani, Fanny Herrero et Damien Gabriac), il a arpenté les 12 kilomètres des quais de Seine, s'imprégnant de l'histoire des monuments. L'objectif : créer le « Grand nous », inclure la plus grande diversité possible, en s'inspirant de la République comme modèle permettant de vivre ensemble. Douze tableaux thématiques ont ainsi été conçus dès mars 2023.

Le défi de la pluie

Le jour J, une pluie diluvienne imprévue a bouleversé les plans. « Moi, j'ai dit qu'on était inclusif, j'ai dit que tout le monde était invité à la fête.

Les Marianne sont multiples. Même à 4 ans...

Une mère écrit à Thomas Jolly : sa petite fille de 4 ans, métisse, regarde la cérémonie. En voyant Axelle Saint-Cirel chanter La Marseillaise, elle dit : « Regarde maman, la dame, comme elle est jolie, comme elle chante bien... et elle a les mêmes cheveux que moi ».

Le Grand nous, même la pluie, ok, bienvenue. » Mais plutôt que d'appliquer le « plan pluie » (la cérémonie « en moins bien »), Thomas Jolly et Thierry Reboul, directeur exécutif des Jeux Olympiques de Paris 2024, ont décidé de préserver 95 % du plan A, en l'adaptant en direct. Exemple emblématique : Axelle Saint-Cirel devait monter sur le Grand Palais au moment où il pleuvait trop. Solution ? La faire monter avant. Ces 20 000 personnes mobilisées, artistes, techniciens, logistiques, production, sécurité, enfin tout l'ensemble des professionnels ont créé un « monument humain ». « La pluie qui tombe sur Aya Nakamura, comme sur les chefs d'État et tout le public » a finalement généré une empathie collective, créant un lien supplémentaire.

Célébrer la diversité et la rencontre

Le projet visait à faire cohabiter les différences : Aya Nakamura avec la Garde républicaine, Marina Viotti (opéra) avec Gojira (métal), danse classique sur de l'eurodance. « Tu peux être toi et on peut être nous », résume Thomas Jolly. Cette représentativité a profondément touché. Une maman lui a écrit que sa petite fille métisse s'est reconnue dans Axelle Saint-Cirel chantant La Marseillaise avec « les mêmes cheveux que moi ». Une femme a même créé pour la première fois un bonhomme pain d'épices en situation de handicap après avoir vu la cérémonie.

Du harcèlement au cyberharcèlement

Victime de harcèlement au collège, Thomas Jolly a trouvé son salut dans le théâtre à 10 ans, en jouant Molière. Il a découvert un « rire de comédie », différent des moqueries, et le théâtre lui a dit : « Ce que tu es, c'est complètement OK. » Il défend ardemment la culture publique comme outil d'émancipation, de discernement et de lien social. Suite aux Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, il a aussi subi un cyberharcèlement violent suite à une fausse polémique religieuse.

Axelle Saint-Cirel avait choisi de chanter avec ses cheveux naturels, libres. Cette petite fille s'est vue. Elle s'est reconnue. Elle s'est sentie représentée. Pour elle, cette Marianne-là lui ressemblait. Elle faisait partie, ce soir-là, des Marianne...



Il a porté plainte et obtenu des condamnations. Il dénonce l'instrumentalisation de son intention : la charte olympique interdit toute référence religieuse, et toutes les cérémonies ont été validées par le CIO, la mairie et l'Élysée. Cette récupération cynique a abîmé le sentiment d'union qu'il souhaitait créer.

La parenthèse refermée trop vite

Le mot « parenthèse » le déçoit : sport et culture ont démontré leur pouvoir fédérateur mais, politiquement, peu de leçons en ont été tirées. Il avait proposé avec Thierry Reboul, de célébrer chaque 14 juillet dans une ville différente, en racontant son histoire et sa diversité culturelle. Le projet n'a pas abouti, notamment à cause de « batailles culturelles » et de narratifs opposés. Thomas Jolly continue de choisir des projets qui le challengent artistiquement tout en servant le plus grand nombre. Il explore de nouveaux territoires créatifs - livre, film, jeu vidéo - qu'il ne sait pas encore faire. Son moteur reste intact : célébrer le vivant, créer du lien, et prouver que « nous avons besoin d'être ensemble et de nous faire raconter des histoires. »

« Le drapeau olympique qui est accroché à l'envers ! Je me suis dit, ça c'est ma France. Voilà, ça c'est la France. On est un peu à l'envers. C'est-à-dire qu'on va se faire un truc génial et en même temps à la fin... On ne fait pas comme tout le monde, ce n'est jamais totalement parfait, mais c'est vivant, audacieux... »

Thomas Jolly

Débat #1



Gaspard KOENIG



Nadia MAÏZI



Emmanuelle PARRA-PONCE



Baptiste PERRISSIN-FABERT



Nathalie TUBIANA



Hélène VALADE

Débat #2



Camille DORIVAL



Étienne KLEIN



Didier LESCHI



Lluis QUINTANA-MURCI



Cécile RENOARD



Adélaïde ZULFIKARPASIC

Débat #3



Lara-Scarlett GERVAIS



Haïm KORSIA



Sophie MORLAIX



Pierre-François MOURIER



Cécile OLIVIER

Débat #4



Sylvie BERMANN



Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS



Frédéric ENCEL

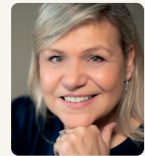


Nathalie LOISEAU



Xavier SAVIGNY

Débat #5



Laurence DEVILLAIRS



Nicolas KRAUZE



Nicolas LAGRANGE



Frédéric MAZZELLA



Delphine PILORGEZ



Isabelle QUAINON

Débat #6



Darline COTHIÈRE



Nathalie HEINICH



Thomas HOCHMANN



Bruno PATINO



Myriam REVAULT D'ALLONNES



Emmanuel de WARESQUIEL

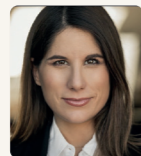
Débat #7



Philippe CHALMIN



Thomas COURBE



Lorraine GOMOT



Stéphanie ROBERT

Débat #8



Najah ALBUKAI



Denis LAFAY



Garance LE CAISNE



Théo PADNOS



Débat #9



Frédérique CASSEREAU



Guillaume DAIEFF



Eric HALPHEN



Laure HEINICH



François MOLINS

Débat #10



Agnès CALLAMARD



Darline COTHIÈRE



Alberic de GOUVILLE

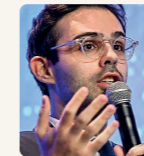


Patrice SPINOSI

Débat #11



Olivier BABEAU



Charles GASTAUD



Bénédicte de KERSAUSON



Rachel-Flore PARDO



Jérôme TICHIT

Débat #12



Antoine FOUCHER



Gilles GATEAU



Denis LAFAY



Jean-Dominique SENARD

Débat #13



Marie de HENNEZEL



Samuel PRUVOT



Benoist de SINETY



Catherine TALLON-BAUDRY



Frère Olivier-Thomas VENARD

Débat #14



Caroline DERVEAUX



Michel FRANCK



Marc LECLERC



Sabine LONGIN



Giuliano SALDICCO

Débat #15



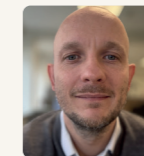
Catherine BRÉCHIGNAC



Françoise COMBES



Nathalie DRACH-TEMAM



Julien JANKOWIAK



Bernard SALHA



Jacques VOLCKMANN

Débat #17



Thomas JOLLY



Margaux MANIÈRE



Journée 2

Samedi 22 novembre

Sommaire

Débat #18	
Relations politiques : entre dialogue et ruptures	48
Débat #19	
Solidarité : tout fout le camp ?	50
Débat #20	
Climat et activités humaines : une relation à reconstruire	52
Débat #21	
Créer et recréer les liens sur les territoires	54
Débat #22	
Trump : une bascule civilisationnelle ?	56
Débat #23	
L'amour, la relation parfaite ?	58
Débat #24	
L'entreprise de demain : relation entre inclusion, performance et sobriété	60
Débat #25	
La famille : ce lien qui nous construit ?	62
Débat #26	
Nous relier au passé, l'histoire de notre futur ?	64
Débat #27	
Comment recréer les liens entre les citoyens ?	66
Débat #28	
La solitude, l'anti-relation ?	68
Débat #29	
IA et DATA nous relie, mais à quelles fins ?	70
Débat #30	
Ce qui nous relie à la création	72
Le trombinoscope	74
Les recommandations	76

Débat #18

RELATIONS POLITIQUES ENTRE DIALOGUE ET RUPTURES

Une défiance forte, mais qui rejette la radicalité

Avec

Diana FILIPPOVA,

Romancière, essayiste et directrice éditoriale

Martial FOUCAULT,

Professeur des universités à Sciences Po Paris et directeur de l'IRSEM (Institut de Recherche Stratégique de l'École Militaire)

Diane LAMOTTE,

Cheffe de groupe au sein du département Public Affairs, Ipsos bva

Marie LEBEC,

Députée des Yvelines

Julien VAULPRÉ,

Directeur général, Taddeo

Animation :

Cécilia GABIZON,

Chroniqueuse à France Info et fondatrice de Media Maker

Un pays convaincu de son déclin, mais qui n'a jamais autant parlé politique : c'est le paradoxe que ce débat met en lumière. Partant d'un chiffre choc – 90 % des Français estiment que la France est en déclin –, la table ronde interroge moins « ce qui ne va pas » que la manière dont ce malaise se traduit dans la relation entre citoyens, élus, institutions, entreprises et technologies.

Défiance dangereuse pour la démocratie...

Martial Foucault opère d'emblée un déplacement décisif : le problème n'est pas seulement la défiance envers les institutions, mais la faiblesse de la confiance sociale en France – c'est-à-dire la confiance entre individus, voisins, collègues, inconnus. Or, montre-t-il, lorsqu'on ne fait plus confiance aux autres, on produit de la radicalité, et l'on ne peut plus croire que l'État améliorera son destin. Le basculement de 2005 – référendum européen non respecté dans sa lettre – devient un moment fondateur : on ne parle plus d'indifférence politique, mais de défiance active, dangereuse pour la stabilité démocratique.

Diane Lamotte confirme l'ampleur de la rupture au niveau national : 22 % de confiance dans la présidence de la République, 20 % dans l'Assemblée contre 68 % pour les maires. Mais ce refuge local n'est pas un miracle démocratique : c'est plutôt, souligne Martial Foucault, la perception d'exemplarité et la possibilité d'accès à l'élu qui nourrissent cette confiance, bien plus qu'un vrai pluralisme – quasi inexistant à l'échelle municipale. Julien Vaulpré, lui, remplace cette crise dans un temps plus long : le pessimisme français ne date ni du Covid-19 ni des réseaux sociaux, mais des années 1980 et du choc de la mondialisation, qui a fabriqué des gagnants et des perdants durables. Les catégories sociales se sont brouillées, les groupes deviennent « informes », difficiles à saisir et donc à représenter.

... Mais rejet de la radicalité politique

La colère n'est pas diffuse : elle se concentre chez les jeunes, les catégories populaires et les sympathisants des extrêmes, rappelle Diane Lamotte. Ce n'est pas une « humeur », mais la traduction d'un vécu : sentiment de déclassement par rapport aux parents, sentiment que la vie ne suit plus la promesse démocratique d'ascension. Pourtant, nuance importante : ces mêmes

Français rejettent majoritairement la radicalité politique et aspirent à davantage de compromis. L'engagement existe, mais il se déplace : grèves, boycotts, pétitions, vote de forte participation aux législatives anticipées. La défiance ne signifie pas désintérêt ; au contraire, l'attention portée au politique reste intense.

Toujours une demande de proximité individualisée

Face à cela, Marie Lebec offre un contrechamp : celui d'une élue de terrain qui ne se reconnaît pas dans l'image d'« élus déconnectés ». Elle décrit un Parlement éclaté en 11 groupes, reflet d'aspirations contradictoires, une temporalité impossible – transformer le pays sur le temps long en étant évalué tous les cinq ans –, un besoin de pédagogie directe (visites de l'Assemblée, réunions publiques hyper-personnalisées), et surtout une demande de proximité de plus en plus individualisée : pour remplir une salle, il ne suffit plus de tracter, il faut inviter personnellement. Elle renverse aussi un lieu commun : les parlementaires sont visibles et accessibles, alors que les élus régionaux ou départementaux – qui gèrent pourtant des leviers décisifs (lycées, collèges, social...) – sont largement méconnus.

Les réseaux sociaux, la place publique

C'est dans ce paysage que s'inscrit le « technopouvoir » décrit par Diana Filippova. Les réseaux sociaux ne sont pas qu'un nouvel outil de communication : ils sont désormais la place publique où se jouent simultanément débat démocratique, guerre informationnelle et manipulation. Ils imposent l'immédiateté, rendent impossible le temps long de la délibération, et ouvrent grand la porte aux ingérences étrangères (Russie, campagnes de désinformation, IA, faux sites, deepfakes...). Surtout, leur architecture même favorise les contenus polarisants et les « solutions simples à des problèmes complexes », au bénéfice des forces les plus radicales – extrême droite en tête –, comme l'ont montré les cas des printemps arabes ou du Tea Party américain.

Les réseaux sociaux, ajoute Julien Vaulpré, segmentent l'information en micro-fragments, dissolvent la « conversation commune » et compliquent encore l'émergence d'un intérêt général perceptible. D'où un rôle ambigu de



l'entreprise : mieux perçue depuis le Covid-19, poussée à jouer un rôle quasi politique (sens au travail, climat, égalité), mais structurellement inapte à porter l'intérêt général, quoi qu'en disent les lois et les discours.

Une démocratie électorale ?

Au fil de la discussion, une idée traverse les interventions : notre démocratie est enfermée dans un modèle de « démocratie électorale », rythmée par quelques rendez-vous où tout se joue, puis des périodes creuses où, pour le citoyen, « il ne se passe rien ». Le local n'est pas la panacée, les réseaux sociaux sont un terrain miné, l'entreprise est un acteur partiel, l'État central est en déficit de confiance. Reste une double exigence, esquissée plutôt que résolue : réinventer des formes d'implication entre deux scrutins, et réancrer le débat dans le réel – par l'éducation, la présence physique, la transparence sur la fabrication des décisions. Comme le souligne Cécilia Gabizon, la crise n'est

« 65 % des Français rejettent l'idée d'une radicalité supplémentaire en politique. Ils trouvent qu'aujourd'hui il y a trop de radicalité en politique en France, et qu'il faudrait davantage de compromis, davantage de nuances. »

Diane Lamotte

pas celle de l'intérêt pour la politique, mais de la crédibilité des médiations qui relient les citoyens aux décisions. La reconstruction ne se fera ni contre les institutions, ni contre les technologies, ni contre les territoires, mais en réarticulant ces trois niveaux, et en acceptant que la démocratie ne se réduise pas à des soirs d'élection.

Une (dé)confiance à deux vitesses

« Nous, ce qu'on observe dans nos études, c'est une confiance à deux vitesses. [...] 22 % pour la présidence de la République (44 % en 2017), 20 % pour l'Assemblée nationale, 10 % pour les partis politiques. [...] À l'inverse, 68 % des Français déclarent faire confiance à leur maire. » Ampleur sans précédent du désamour des Français

envers leurs institutions nationales, selon Diane Lamotte. Les maires culminent à 68 %, l'école à 70 %, les PME à 82 %. Ce refuge local n'est pas un miracle démocratique : c'est plutôt, souligne Martial Foucault, la perception d'exemplarité et la possibilité d'accès à l'élu qui nourrissent cette confiance.

Débat #19

SOLIDARITÉ : TOUT FOUT LE CAMP ?

Quels rapports au « *bien commun* » entre élans individuels et solidarité institutionnelle ?



Avec

Jean-François CORTY,
Médecin, président de
Médecins du Monde,
chercheur associé à l'IRIS
et l'Institut Convergences
Migrations

Jean-François DELFRAISSY,
Président, CCNE (Comité
Consultatif National
d'Éthique)

Cynthia FLEURY,
Professeur titulaire de la
Chaire Humanités et Santé
du Cnam et titulaire de
la Chaire de Philosophie
à l'hôpital du GHU Paris
Psychiatrie et Neurosciences

Jérôme SADDIER,
Président du conseil
d'administration, groupe
Crédit Coopératif

Animation :

Denis LAFAY,
Journaliste, écrivain et
directeur de collection
chez l'Aube

Ce débat sur la solidarité part d'un constat paradoxal : jamais les élans individuels n'ont semblé aussi forts, et pourtant la solidarité institutionnelle vacille dangereusement. Les dons, le bénévolat, l'engagement associatif restent élevés, mais l'architecture politique, économique et démocratique qui permet à ces élans de se transformer en protection collective est en train de se fissurer.

Dès l'ouverture, Denis Lafay insiste sur ce double mouvement : des chiffres qui attestent d'une générosité réelle, mais aussi d'une fragilisation du tissu associatif et d'une montée de la défiance. La solidarité ne se mesure pas seulement en milliards d'euros : elle s'éprouve dans notre rapport au bien commun, à la vulnérabilité, à ce qui n'est pas nous-même. C'est là que le débat devient politique.

La solidarité jusqu'où ?

La déclaration du chef d'état-major Fabien Mandon, en novembre dernier, évoquant la possibilité de « *sacrifier nos enfants* », a agi comme un électrochoc. Cynthia Fleury y voit une tentative de réactiver une « *solidarité des corps* » que nos démocraties sociales ont, en partie, désappris : nous avons construit un modèle centré sur la protection des individus, moins sur la disponibilité sacrificielle. Jérôme Saddier, lui, conteste la forme – ce n'est pas

au militaire de lancer un tel message à la nation – mais reconnaît l'utilité d'ouvrir la question : de quoi, de qui, de quel projet de société sommes-nous encore prêts à être solidaires, y compris physiquement ?

Jean-François Corty déplace le débat sur le terrain démocratique : si l'on parle de morts « *acceptables* » pour la patrie, de quelles causes parle-t-on, qui décide, avec quel débat collectif ? Il rappelle qu'on a déjà laissé mourir, plus discrètement, des soldats au Sahel, sans discussion publique profonde. Jean-François Delfraissy prolonge : le vrai problème n'est pas seulement la guerre possible, c'est déjà la solidarité réelle qu'on retire, concrètement, aux malades du VIH, de la tuberculose ou du paludisme. Là, ce ne sont pas des risques hypothétiques, mais des millions de morts annoncés.

La solidarité institutionnelle dans un étau idéologique

Une ligne de fracture se dessine : d'un côté, une solidarité vécue, diffuse, portée par les associations, les soignants, les acteurs de terrain, qui inventent, compensent, bricolent pour tenir. De l'autre, une solidarité institutionnelle en recul, prise dans un étau idéologique : montée des populismes illibéraux, captation de l'agenda par l'ultralibéralisme, attaques ciblées contre les droits



« On a deux grandes valeurs qui ne doivent pas s'opposer, mais se confrontent un peu : l'autonomie au sens de liberté individuelle [...] et, de l'autre côté, le mot de solidarité, en particulier vis-à-vis des populations les plus fragiles. [...] Je ne crois pas que la solidarité soit en train de partir. Nous restons dans cette dualité. »

Jean-François Delfraissy

des femmes, des migrants, des minorités, et contre les ONG elles-mêmes. Jean-François Corty parle d'une « *offensive* » contre les corps intermédiaires, contre ceux qui produisent des faits, des données, des contre-pouvoirs : chercheurs, ONG, agences sanitaires.

Quels choix politiques assumés ?

Jean-François Delfraissy pose crûment la question : dans un budget non extensible, continuerons-nous à investir massivement pour prolonger la vie des plus âgés, au risque de sacrifier la prévention, la santé des jeunes, la santé mentale ? Cynthia Fleury et Jean-François Corty mettent en garde : présenter cette tension comme une fatalité budgétaire, sans nommer les choix idéologiques, ouvre la porte à une éthique « *populationnelle* » de tri, de priorisation brutale – ce que la pandémie a déjà laissé entrevoir. Une société qui accepte de laisser mourir des sans-papiers en Méditerranée ou aux portes de l'hôpital finira, disent-ils, par accepter de laisser tomber d'autres catégories de sa propre population.

Jérôme Saddier, lui, montre que la solidarité se déplace : les Français ne croient plus à la capacité de l'État ni du politique à organiser le commun, et investissent plutôt leur confiance dans des entreprises de proximité, des coopératives, des projets économiques « *à impact* ». Ils veulent choisir leurs causes, leurs niveaux d'engagement. C'est une chance, mais aussi un risque : si chacun se fabrique sa solidarité « *à la carte* », qui prend en charge ce qui ne fait pas rêver – l'aide sociale, la solidarité internationale, les métiers du soin ? Les quatre intervenants convergent sur un point : nous ne manquons ni d'argent, ni d'initiatives, ni de capacité d'entraide. Nous manquons de choix politiques assumés, de justice fiscale, de transparence dans les priorités, de débats

collectifs réels sur ce que nous voulons sauvegarder ensemble. La solidarité ne disparaît pas : elle est capturée, réorientée, affaiblie là où elle est la plus structurante (État social, santé publique, aide internationale) et mise en vitrine là où elle coûte peu aux puissants.

« *Réveillons-nous* ». Cette phrase de Jean-François Delfraissy sonne comme une mise en garde : si nous laissons la solidarité être redéfinie par la seule logique du marché ou par l'idéologie des extrêmes, c'est toute l'idée même de démocratie sociale qui vacillera. L'enjeu n'est pas seulement de « *donner plus* », mais de reprendre en main, collectivement, le sens de ce à quoi – et à qui – nous acceptons d'être solidaires.



« Du côté privé, la solidarité est toujours aussi active. [...] 1,5 million d'associations en France, 13 millions de bénévoles, dont 5 millions actifs chaque semaine. Et des dons qui n'ont jamais été aussi hauts. »

Jean-François Corty

Débat #20

CLIMAT ET ACTIVITÉS HUMAINES :
UNE RELATION À RECONSTRUIRE

Un défi systémique face à l'obstruction

Avec

Marie EKELAND,
Fondatrice et CEO, 2050**Valérie MASSON-DELMOTTE,**
Paléoclimatologue,
directrice de recherche
au CEA et membre de
l'Académie des Technologies**Sophie MOURLON,**
Directrice générale de
l'énergie et du climat,
Ministères Transition
écologique, Économie et
finances, Transport**Katinka RAMBERT,**
Directrice RSE et
Philanthropie, Akuo**Sabine ROUX DE BÉZIEUX,**
Fondatrice de la Fondation
de la mer et directrice
générale de Notus
TechnologiesAnimation :
Concepción ALVAREZ,
Rédactrice en cheffe
adjointe, Novethic

Le constat des cinq expertes est sans appel : nous faisons face à une obstruction brutale des connaissances scientifiques, à des risques financiers colossaux sous-estimés, et à un détricotage réglementaire qui pénalise les entreprises vertueuses.

Mais des solutions existent, à condition de changer notre approche. Il faut sortir de l'image « *écologie punitive* » et montrer ce qu'on gagnera dans une économie décarbonée. Économies sur les factures, logements mieux isolés, transports performants, meilleure santé. Construire de nouveaux imaginaires, donner envie. Faire l'expérience du monde souhaitable : se nourrir autrement peut être délicieux, se vêtir autrement peut être sympa. Valérie Masson-Delmotte pose le diagnostic : nous sommes à +1,36°C de réchauffement, sur une trajectoire de 2,8°C d'ici la fin du siècle si rien ne change. Pire encore, « *on fait face à une obstruction brutale, inédite, structurante qui vise à détruire la place des connaissances scientifiques dans la délibération* ». Aux États-Unis depuis janvier 2025, les sciences du climat sont brutalement écartées des politiques fédérales. En Europe, la remise en cause est plus insidieuse, mais tout aussi destructrice. Sophie Murlon nuance avec un constat en demi-teinte pour la France. Si les émissions baissent depuis les années 2000 (-1,8 % en 2024), le rythme est très insuffisant face à l'objectif de -5 % par an. Et surtout, 58 % de notre énergie provient encore des fossiles, nous coûtant entre 60 et 120 milliards d'euros annuels en importations. « *Décarboner notre économie, c'est transformer 58 % de nos consommations.* »

Elle défend une vision forte de l'action publique, bien au-delà de la réglementation. « *Les actions individuelles ne deviennent possibles que quand on a créé les conditions pour qu'elles le soient.* » La palette d'action inclut : acquisition de connaissances, aides ciblées, normalisation, incitation, et désormais lutte contre la désinformation massive.

Semi-conducteurs contre l'eau

Lors de la sécheresse 2021-2023, raconte Marie Ekeland, le gouvernement taiwanais a payé les producteurs de riz pour qu'ils n'utilisent pas l'eau, la réservant à l'industrie des semi-conduc-

Entreprises vertueuses pénalisées, finance aveugle

Katinka Rambert dénonce le détricotage européen du pacte vert qui pénalise les entreprises exemplaires. « *Nous sommes légèrement plus chers parce que nous avons pris des engagements.* » Résultat : dans les appels d'offres, les vertueux perdent face aux moins-disants environnementaux.

Marie Ekeland révèle l'ampleur des risques financiers ignorés. Selon les actuaires britanniques, 50 % du PIB mondial est à risque d'effondrement d'ici 2070. Et dès 2030, 40 % des besoins en eau fraîche ne seront pas satisfaits. Son fonds 2050 inverse la logique financière classique. Au lieu de reproduire le passé en investissant dans ce qui a gagné le plus d'argent, elle se demande : « *Quel monde voulons-nous en 2050 ?* » et investit dans cinq domaines essentiels (se nourrir, habiter, santé, éducation, confiance). Découverte contre-intuitive : il faut d'abord financer la restauration des puits de carbone naturels (océans, sols, forêts, roches) avant même la réduction des émissions. Exemples concrets : « *L'implémentation des solutions Sweep au sein des entreprises (calcul carbone depuis le compte de résultat) conduit à un retour sur investissement en 9 mois de 238 %.* Parce que quand on réduit les émissions, souvent on consomme moins de produits, on a réduit le packaging, on a optimisé la logistique. »

L'océan, le grand oublié

L'océan, régulateur du climat et plus grand hôte de la biodiversité (70 % de la surface planétaire), reste le parent pauvre du mécénat environnemental : 1 % seulement. « *On ne peut pas avoir une relation avec quelqu'un qu'on ne connaît pas. Pour l'océan, c'est la même chose. On ne peut pas aimer l'océan, on ne peut pas comprendre l'océan si on ne le fréquente pas* », dit Sabine Roux de Bézieux. Sa proposition : permettre à chaque Français de voir la mer régulièrement, remettre en place des classes de mer. C'est en fréquentant l'océan qu'on le protège.

teurs dont dépend l'automobile européenne. On a déjà ces arbitrages qui sont faits entre les populations locales et le fait qu'elles puissent se nourrir à leur faim et d'autres types d'industries.



Du temps long pour choisir

Pour Sophie Murlon qui déteste le terme *écologie punitive*, « *La réglementation doit arriver après normalisation, conditions économiques et solutions.* » Exemple : la cigarette dans les lieux publics a pris des décennies pour être acceptable et acceptée. Aujourd'hui, personne ne reviendrait en arrière. « *Je suis convaincue, dit-elle, qu'il peut y avoir des transformations profondes des modes de vie qui ne soient pas désagréables. (...) Les effets du changement climatique poussent à des transformations. Autant les choisir.* » Un monde plaisant et sobre en carbone est possible. Mais cela nécessite une approche multifactorielle (technologies + économie + sensibilisation) et du temps long. « *Il faut accepter que ça se passe dans le temps long, même si on n'a pas beaucoup de temps.* » Sabine Roux de Bézieux insiste « *Ce qui manque dans notre pensée écologique, c'est une écologie du temps.* » Cette relation au temps – respecter un ordre, une durée de gestation – doit être réinsérée dans notre éducation, notre rapport à la nature, le travail des médias.

Donner la parole aux générations futures

Valérie Masson-Delmotte insiste sur un angle essentiel : celui des droits humains, mis en avant dans l'avis historique rendu en juillet 2025 par la Cour internationale de Justice, et prend l'exemple des droits des enfants. Particulièrement vulnérables à la chaleur, aux pathologies liées au changement climatique, aux perturbations scolaires, ils sont les premières victimes. Ouragan Melissa a impacté 700 000 enfants et détruit des centaines d'écoles.

Elle raconte l'expérience des Scouts et Guides de France : convention citoyenne avec enfants de 7 à 18 ans. Résultat ? « *Quand on les met en situation d'être acteurs, ils portent une parole très forte, ancrée dans leurs droits, avec des visions de changements transformateurs.* » L'éco-anxiété n'est

pas un problème si on rend les enfants acteurs. D'autres expériences inspirantes existent : en Suède, un « *ministère du futur* » ; ailleurs, des élus jouant le rôle de leurs petits-enfants.

Sobriété collective indispensable

Katinka Rambert brise une idée reçue : « *Si l'ensemble des citoyens devenait hyper vertueux, l'impact resterait très minime.* » La sobriété ne peut pas être qu'individuelle. Valérie Masson-Delmotte précise : « *Ce n'est pas chacun se serre la ceinture dans son coin. C'est comment on rend accessible, par l'organisation de la société, des styles de vie sobres en carbone.* » Une étude SDES/ADEME montre deux profils d'émetteurs similaires nécessitant des réponses différentes : jeunes CSP++ voyageant beaucoup en avion (levier : prix des billets) versus retraités modestes en maisons périurbaines avec chauffage fioul (levier : aides à la rénovation).

La relation climat-activités humaines se reconstruit par la reconnexion à la science, la délibération inclusive (enfants, générations futures), la sobriété collective rendue accessible, les transformations choisies, la vision systémique des interdépendances, et l'écologie du temps. Le défi : agir maintenant avec urgence tout en construisant sur le temps long, en embarquant toutes les parties prenantes autour d'un futur désirable et fertile.

« Les mesures, les changements, les transitions dont on parle ne peuvent pas reposer que sur des actions individuelles. Il faut beaucoup de politiques publiques. Les actions individuelles ne deviennent possibles que quand on a créé les conditions pour qu'elles deviennent possibles. »

Sophie Murlon

Débat #21

CRÉER ET RECRÉER LES LIENS
SUR LES TERRITOIRES

Un défi de cohésion sociale



Avec

Rémi BOYER,Directeur général adjoint,
Clariane**Thierry MALLET,**Président et directeur
général, Groupe Transdev**Arnaud MURET,**Directeur général, OPCO
des Entreprises de Proximité**Fabienne ROUCHY,**Présidente du groupe CGT
au CESE et rapporteure du
« Rapport annuel sur l'état
de la France 2025 »**Antoine SAINTOYANT,**Directeur général adjoint du
groupe Caisse des Dépôts et
directeur de la Banque des
Territoires

Animation :

Nicolas LAGRANGE,Rédacteur en chef au pôle
Social-RH, AEF info

La France traverse une phase de pessimisme inédit. Selon le rapport annuel du CESE présenté par Fabienne Rouchy, 74 % des Français se déclarent pessimistes quant à l'avenir du pays. Mais, plus on descend au niveau local, plus on trouve dynamisme et projets concrets. Les Français interrogés individuellement disent souvent « pour moi, ça va ». C'est collectivement qu'ils ressentent un profond pessimisme.

Un Français sur deux déclare ne satisfaire que ses besoins essentiels - 81 % en outre-mer - et un sur quatre n'y parvient pas, indique le rapport. La santé constitue la première préoccupation, devant le pouvoir d'achat et l'instabilité politique. Plus de 66 % des informés disent avoir subi des inégalités de chances, dont 40 % aux conséquences graves.

Des fractures territoriales cumulatives

Les inégalités territoriales se renforcent par effet de cumul. La désindustrialisation a profondément fragilisé certains territoires : chaque emploi industriel supprimé en menace 4,5 autres. Ces zones cumulent perte d'emplois stables, recul des services publics, difficultés de mobilité, accès limité à la formation et dévalorisation immobilière. Dans les territoires ultra marins, les difficultés d'accès à l'eau se cumulent à celles d'accès à l'énergie, à la mobilité et à la formation. Les habitants

se retrouvent enfermés dans des trajectoires de déclassement, avec un déterminisme social marqué : il faut six générations en France pour passer de la classe populaire à la classe moyenne, contre deux dans les pays nordiques.

La mobilité, condition première de l'égalité des chances

Pour Thierry Mallet, la mobilité est d'abord un enjeu de cohésion sociale avant d'être environnemental. Quinze millions de Français sont en situation de précarité de mobilité et un quart renonce à un emploi faute de solution de transport. Les déplacements domicile-travail représentent 60 % des kilomètres quotidiens, majoritairement effectués en voiture (83 %). Les bassins de vie réels ne correspondent pas aux périmètres administratifs, créant des angles morts de l'action publique.

La Banque des Territoires, un modèle original

Antoine Saintoyant présente la Banque des Territoires comme un modèle original fondé sur la péréquation (les projets rentables financent les moins rentables) et la décentralisation. Avec 28,5 milliards d'euros de prêts en 2024 et des durées pouvant aller jusqu'à 60 ans, elle finance des projets d'intérêt général grâce à l'épargne



« La banque des Territoires présente un modèle original d'intervention publique décentralisé, avec trois outils principaux : le financement en prêts [...] 28,5 milliards d'euros en 2024, probablement plus de 30 milliards en 2025 ; l'investissement, 1,5 milliard d'euros par an ; et le conseil / ingénierie, une centaine de millions d'euros par an. »

Antoine Saintoyant

réglementée. 95 % des décisions sont prises au niveau local, d'où une forte adaptation aux besoins (exemple : rénovation de 5 500 écoles pour l'efficacité énergétique ; revitalisation commerciale des villes moyennes via Action Cœur de Ville ; rénovation de réseaux d'eau - 2 millions d'euros pour Champagnole à 500 millions pour Nice). La création de communautés thématiques (villes moyennes, territoires de montagne, quartiers prioritaires) permet l'échange de bonnes pratiques entre élus et la démultiplication des réussites.

Le lien humain au cœur du soin et du grand âge

Rémi Boyer rappelle que le soin repose avant tout sur le lien humain. Clariane, présent dans six pays, s'appuie sur un fort ancrage territorial : deux tiers des Français habitent à moins de 5 km d'un EHPAD qui est souvent l'un des premiers employeurs locaux. Le groupe développe des solutions ouvertes sur l'écosystème local (colocations seniors en milieu rural, centres de ressources territoriales, communication pour changer le regard sur le grand âge). « Il faut casser l'image misérabiliste du secteur, dit-il. [...] Les aides-soignantes, les équipes médicales sont très investies, passionnées, engagées. [...] Une étude Ipsos sur les jeunes Européens dit qu'après le luxe et l'éducation, les métiers du soin arrivent en 3^e position d'attractivité. »

Une cartographie en temps réel des besoins en compétence

Opco EP représente 442 000 entreprises du quotidien. Grâce à 50 000 entretiens annuels avec des chefs d'entreprise, l'OPCO a mis en place une cartographie prédictive des compétences, permettant d'anticiper les mutations sectorielles, et donc les besoins futurs en formation. Les dynamiques territoriales diffèrent fortement selon les régions (exemple : les trois régions ultramarines : « la Réunion affiche un dynamisme comparable à la Bourgogne-Franche-Comté, les

Antilles portent le poids d'une histoire lourde, la Guyane a ses spécificités propres ») appelant des réponses adaptées. Opco EP a revu son organisation interne pour valoriser ces régions, avec un service étendu de 6h à 23h. Et la Caisse des Dépôts y mobilise des financements par habitant supérieurs à la métropole, notamment pour les grandes infrastructures.

Vers un nouveau pacte territorial

Les intervenants plaident pour une décentralisation intelligente, une action publique à l'échelle des bassins de vie et une vision de long terme. L'inadéquation entre périmètres administratifs et réalités quotidiennes reste un frein majeur. Parmi les priorités identifiées : un choc d'offre en matière de mobilité, des formations construites avec les écosystèmes locaux, le soutien à la reprise d'entreprises, et un plan ambitieux pour le grand âge. Malgré les contraintes budgétaires, les initiatives locales montrent qu'en favorisant la rencontre, la coopération et le lien humain, les territoires restent des espaces d'innovation et d'espoir. L'urgence est désormais autant sociale que démocratique.

Mobilité : des solutions existent

À Bordeaux, 134 000 personnes (un tiers des actifs) viennent travailler depuis l'extérieur de la métropole chaque matin, mais seulement 14 000 places de trains sont disponibles - soit 10 % des besoins. « On ne gère pas la périphérie », indique Thierry Mallet. La voiture représente 83 % des kilomètres parcourus quotidiennement, les transports publics seulement 11 %, la marche 3 % et le vélo 1 %. Sans solution

de transport, c'est l'accès à l'emploi, à la formation, aux soins qui devient impossible. L'exemple de la ligne de car Créon-Bordeaux (50 km, toutes les 15 minutes en heure de pointe) démontre qu'avec une offre adaptée, 1 000 personnes par jour abandonnent leur voiture, sans compter les autres pour qui cette mobilité est un moyen de cohésion sociale.

Débat #22

TRUMP: UNE BASCULE CIVILISATIONNELLE?

Trump, révélateur et amplificateur de crises démocratiques profondes

Avec

Gérard ARAUD,

Ancien ambassadeur de France aux États-Unis

Amy GREENE,

Experte associée à l'Institut Montaigne, spécialiste des États-Unis

Laurence HAÏM,

Journaliste autodidacte, spécialiste des États-Unis

Bana JABRI,

Pédiatre, immunologiste et directrice générale de l'Institut Imagine

Animateur :

Denis LAFAY,

Journaliste, écrivain et directeur de collection chez l'Aube

Donald Trump est-il le symptôme d'une démocratie malade ou l'agent actif d'une mutation historique plus profonde? Très vite, le débat a dépassé la seule figure du Président américain pour interroger l'état des démocraties occidentales, leurs fractures internes et leur capacité à résister aux chocs politiques contemporains. Trump apparaît ainsi comme un révélateur et un amplificateur de crises profondes : économiques, identitaires, médiatiques et démocratiques. L'Amérique reste un laboratoire politique. Ce qui s'y joue aujourd'hui pourrait bien préfigurer les tensions et recompositions à venir en Europe.

Trump, symptôme d'une crise globale

Pour Gérard Araud, Trump n'est pas la maladie, mais le symptôme. Le révélateur d'une double crise qui traverse l'ensemble des sociétés occidentales. Une crise économique d'abord, marquée par le déclassement d'une partie de la classe moyenne, qui ne se reconnaît plus dans la mondialisation et se sent exclue des bénéfices du système. Une crise identitaire ensuite, nourrie par les débats sur l'immigration et les valeurs culturelles. Trump a également prospéré sur le rejet des excès du wokisme.

Bana Jabri décrit un monde universitaire où l'identité a parfois supplanté l'excellence et la diversité intellectuelle. Cette dérive a nourri une contre-réaction conservatrice puissante. Mais le retour de balancier est tout aussi préoccupant : pressions sur les universités, remise en cause de la liberté académique, et formes de cancel culture inversée.

Face à ces angoisses, les partis traditionnels de gouvernement ont échoué à proposer un véritable changement, donnant le sentiment d'une alternance sans conséquences réelles. Trump a su capter cette colère en proposant une rupture radicale, brutale dans la forme, mais lisible dans son message : il promet de « *changer les choses* ». En ce sens, il a redonné à certains électeurs le sentiment que la politique pouvait encore agir sur le réel.

Les médias sont eux aussi en crise. Trump entretient une relation conflictuelle avec la presse, faite d'attaques, de procès et d'intimidations. La peur s'installe, l'autocensure progresse, tandis que le paysage médiatique se polarise entre chaînes militantes. Le journalisme factuel recule, affaiblissant encore le débat démocratique.

Un acteur qui instrumentalise les peurs

Bana Jabri refuse toutefois de réduire Trump à un simple symptôme passif. L'histoire montre, rappelle-t-elle, que certains individus jouent un rôle déterminant dans l'orientation des sociétés. Trump mobilise les émotions, attise les peurs et s'attaque à des piliers fondamentaux : la science, la culture, la liberté académique et la liberté de pensée. Cette instrumentalisation rappelle, selon elle, des logiques propres aux régimes autoritaires, même si le contexte institutionnel américain reste différent.

Laurence Haïm s'oppose à toute comparaison directe avec les totalitarismes du XX^e siècle. Trump incarne plutôt une démocratie autoritaire revendiquée, fondée sur l'ordre, la sécurité et la

Quand les extrêmes se rejoignent...

Alors que, quelques semaines plus tôt, Trump menaçait d'envoyer l'armée à New York si Mandani y était élu maire, et Mandani, lui, dénonçait « *Trump le fasciste* ». Les deux hommes se rencontrent, peu après l'élection, à la Maison-Blanche – symbole d'un moment inédit, révélant une fragilisation profonde des clivages politiques traditionnels. Deux figures idéologiquement opposées, réunies par une même compréhension des inégalités économiques. Mandani a mené une campagne centrée sur le coût de la vie et la précarisation des classes moyennes

urbaines, sans discours idéologique structuré, mais avec une forte efficacité émotionnelle.

« *Imaginez*, dit Laurence Haïm, *deux extrêmes dans le bureau de l'Élysée sous le portrait d'un ancien président* ». Trump reconnaît le génie politique de quelqu'un qui a mené une campagne efficace. « *Attention à ce qu'on dit sur Trump en France. Trump est un homme politique absolument redoutable* ». Cette rencontre illustre une nouvelle configuration politique : les deux extrêmes se rejoignent.



« *Trump ne fait pas de la politique pour agir. C'est quelqu'un qui utilise les émotions de la population pour asseoir son pouvoir. Si demain c'est un autre sujet et c'est l'opposé, il prendra l'opposé.* »

Bana Jabri



loi, mais aussi sur une lecture très pragmatique des fractures économiques. Son succès repose autant sur sa capacité à parler aux perdants de la mondialisation que sur son talent politique à imposer un récit simple et percutant. Mais, le mouvement MAGA n'est pas homogène. L'affaire Epstein a ravivé des tensions internes, notamment après le refus de Trump de rendre publics certains documents. Pour Amy Greene, ces fractures montrent que le trumpisme reste soumis à des dynamiques politiques classiques : désaccords sur la morale, la transparence et les priorités économiques. Le mouvement n'échappe ni aux divisions ni à l'usure du pouvoir.

Démocratie illibérale : la revendication paradoxale

Derrière Trump, il y a une revendication de démocratie, insiste Gérard Araud. « *Des millions d'Américains disent : on en a assez de tous ces pouvoirs qui s'opposent à la voix du peuple* ». Réserve fédérale (Fed), juges, autorités indépendantes empêchent la

volonté populaire. « *Nous avons élu un président avec des idées radicales. Pourquoi s'opposer à cette voix ?* » C'est la vision illibérale de la démocratie. « *Une protestation qui traverse l'ensemble des démocraties libérales.* »

Une géopolitique du rapport de force

Sur la scène internationale, Trump adopte une approche strictement transactionnelle. « *Donald Trump ne sait rien. Pour lui, tout est un deal* », résume Gérard Araud. Les conflits sont traités comme des dossiers de négociation, fondés sur le rapport de force. Cette vision inquiète les Européens, qui apparaissent dépendants des États-Unis et incapables d'assumer pleinement leur autonomie stratégique. Face à cela, les Européens sont « *dans une situation de déni* ». Ils veulent à tout prix la garantie américaine. « *Le Danemark achète du F-35 à un pays qui menace son intégrité territoriale. C'est quand même ahurissant.* » Les Allemands achètent des avions dont les Américains peuvent arrêter le fonctionnement du jour au lendemain.

Débat #23

L'AMOUR, LA RELATION PARFAITE ?

L'amour à l'ère Tinder : le couple n'est pas mort, il s'est complexifié

Avec

Marie BERGSTRÖM,
Sociologue et chercheuse,
INED (Institut national
d'études démographiques)

Gilbert BOU JAOUÉ,
Médecin sexologue et
chroniqueur scientifique TV
& Radio, Le Mag de la Santé

Stéphanie BRILLANT,
Journaliste, réalisatrice,
scénariste, conférencière
et conseillère en
stratégie relationnelle

Benjamin PUYGRENIER,
Co-Country Lead France
& Benelux et porte-parole,
Tinder

Animation :
Isabelle MOREAU,
Directrice de la rédaction,
AEF info

Verdict unanime des quatre intervenants à cette conférence, aux profils très différents, sociologue, sexologue, psychologue et entrepreneur : la relation parfaite n'existe pas. Nos manières d'aimer se transforment en profondeur – sans que le couple disparaisse pour autant. Un amour épanouissant est possible.

Le couple : ultra présent, mais plus tardif et moins figé

Malgré le foisonnement de formes relationnelles, le couple reste central : 66 % des 18–29 ans déclarent avoir été en couple dans l'année, loin devant les histoires d'un soir (21 %) ou les relations suivies non conjugales (15 %). Mais la notion de couple s'est élargie : des adolescents de 14–15 ans se disent déjà « *en couple* » là où leurs aînés disaient « *on sort ensemble* ».

Le couple cohabitant, éventuellement marié ou pacsé, n'est pas rejeté, mais reporté à plus tard. Entre-temps, les jeunes expérimentent davantage. Les séparations de couples cohabitants avant 30 ans sont bien plus fréquentes qu'il y a dix ans, entraînant des trajectoires conjugales plus fragmentées, entre périodes en couple et périodes de célibat. La sexualité, elle, devient à la fois plus centrale dans le couple – « *ciment* » attendu de la relation – et plus autonome : le droit pour les femmes d'avoir une sexualité hors du couple, sans être amoureuses, est une conquête récente et massive.

Plus de partenaires chez les jeunes, plus de formes de relations

Marie Bergström présente les résultats de l'enquête nationale ENVIE, menée auprès des 18–29 ans. Deux tendances fortes émergent : une diversification des relations intimes : couples « *classiques* », histoires d'un soir, *sex-friends* ou encore *situationships*, ces relations peu définies où l'on ne sait pas très bien « *ce qu'on est* » ni ce que l'avenir réserve ; une hausse importante du nombre de partenaires avant 30 ans, surtout chez les femmes, avec un doublement en vingt ans. Parallèlement, les identifications sexuelles se diversifient : 8 % des hommes et 19 % des femmes de 18–29 ans ne se disent plus hétérosexuels. MeToo joue un rôle de fond : en politisant la sexualité, le mouvement a rendu visibles les critiques de l'hétérosexualité comme norme et système d'inégalités, sans pour autant signifier la fin des relations avec les hommes.

Contrairement aux idées reçues, l'âge du premier rapport sexuel ne baisse pas ; il tend même légèrement à augmenter, autour de 17,7 ans, avec un effet Covid-19, mais aussi un léger mouvement de fond.

Sortir de la norme, viser la satisfaction

Pour Gilbert Bou Jaoué, les grandes constantes demeurent : la manière de ressentir l'amour (manque, désir, excitation) est universelle ; ce qui change, c'est la façon de vivre et d'organiser ces ressentis. Il refuse l'idée de normes sexuelles universelles. En matière de sexualité, il n'y a qu'un critère pertinent : la satisfaction des personnes concernées. Fréquence des rapports, durée des orgasmes, type de pratiques... ne sont pas des objectifs en soi. On peut faire l'amour trois fois par jour et être malheureux, ou une fois tous les trois mois et être pleinement épanoui.

Le sexologue pointe aussi les effets du confinement sur l'addiction au porno – surtout visible chez les hommes en consultation, alors que les femmes, pour des raisons de honte et de vocabulaire dégradant (« *nymphomane* », « *BDH* - “*bandeuse d'hommes*” »...), en parlent beaucoup moins.

Autre mutation : on ne demande plus aux individus de se couler dans un « *modèle de couple* », mais de co-construire leurs propres règles – ce qui libère, mais peut aussi angoisser ceux qui ont besoin d'un cadre.

Tinder au cœur de la « dating fatigue »

De son côté, Benjamin Puygrenier rappelle le poids de Tinder : 50 millions d'utilisateurs par mois, 60 % de membres entre 18 et 25 ans, une relation qui démarre toutes les trois secondes. L'application a connu des records de swipes pendant le Covid-19, révélateurs d'une épidémie de solitude.

Pour autant, une fatigue du *dating* s'installe. En cause : la société de la gratification instantanée (on attend du premier match qu'il soit le bon) ; l'imaginaire des comédies romantiques, qui fait croire au coup de foudre magique ; la surcharge numérique (notifications, écrans, pubs) qui épuise l'attention.

Tinder tente de répondre en intégrant davantage la dimension amicale et sécuritaire : fonctionnalités de *Matchmaker* (laisser ses proches donner un avis sur des profils), Partage ton date (envoyer les infos de son rendez-vous à ses amis) ou Double Date (dater à quatre pour réduire la pression).



« On parle beaucoup du couple comme d'un modèle en crise. Ce que je trouve fascinant, c'est que cette idée de “*crise du couple*” date au moins du XIX^e siècle. [...] Pour moi, ce n'est pas un signe de fragilité du couple ; au contraire, ça montre à quel point on tient au couple. »

Marie Bergström

Benjamin Puygrenier insiste surtout sur la nécessité de désacraliser la quête de l'âme sœur : la pression patriarcale à « *réussir sa vie de couple à 30 ans* » rend le célibat coupable, alors qu'une personne seule et bien dans sa peau incarne au contraire une forme de réussite. D'où son plaidoyer pour le « *slow dating* » : prendre le temps de se connaître soi-même et l'autre avant de se dire en couple, plutôt que s'installer dans la relation au bout de trois semaines.

Apprendre à aimer : amour ou relation ?

Pour Stéphanie Brillant, l'enjeu est de dissocier amour et relation. L'amour n'est pas dangereux en soi ; ce qui l'est, c'est notre incompétence relationnelle. L'amour, selon elle, doit être inconditionnel ; la relation, elle, doit être conditionnée par des limites claires et des besoins respectés. D'où l'importance de travailler sa relation à soi, de connaître ses besoins, mais aussi ses styles d'attachement (sécure, évitant, anxieux, désorganisé) qui rejouent nos histoires d'enfance.

S'appuyant sur les travaux de John Gottman, professeur de psychologie et thérapeute de couple, elle rappelle que la qualité d'une relation se joue notamment dans les trois premières minutes d'un conflit : capacité à rester en lien, sécurité émotionnelle, et ratio d'environ cinq signaux positifs pour un négatif pendant la dispute.

Des repères plutôt qu'une norme unique

À la fin du débat, une étudiante demande si les *situationships* vont devenir la nouvelle norme. Les intervenants s'accordent : il n'y aura sans doute

plus une seule forme dominante de relation, mais un paysage de possibilités, avec des repères plutôt qu'une norme prescriptive.

Reste à construire ces repères : savoir ce qui est sain ou malsain, poser un pacte relationnel clair (ce qu'on accepte ou non), travailler son attachement et sa capacité à décider avant de ne plus avoir le choix.

La « *relation parfaite* » n'existe pas, concluent en substance les intervenants. Mais un amour épanouissant est possible, à condition de conjuguer : lucidité sur soi et sur ses besoins ; exigences de respect et de consentement ; et une bonne dose de créativité pour inventer, à deux, les contours de son propre couple.

Les 4 « états » de l'amour, selon Stéphanie Brillant

→ **L'amour gazeux** : l'état de la passion, de l'emballement, où tout s'accélère (tomber amoureux, accueillir un bébé, nouvelle vocation) ;

→ **L'amour plasma** : l'amour spirituel, le sentiment de grâce, de connexion à plus grand que soi, devant la nature, un paysage, la foi ;

→ **L'amour solide** : la relation installée, sécurisante, mais aussi ressentiment, car relation figée dans une posture ;

→ **L'amour liquide** : l'état souhaitable, excitant, rassurant et un peu spirituel.

Débat #24

L'ENTREPRISE DE DEMAIN : RELATION ENTRE INCLUSION, PERFORMANCE ET SOBRIÉTÉ

Une condition de survie économique et de souveraineté



Avec

Gino BALDERACCHI,
Directeur People,
Culture & Impact,
Compass Groupe France

Stéphane CARCILLO,
Chef de la division
emploi et revenus à
l'OCDE (Organisation
de Coopération et
de Développement
Économiques) et professeur
affilié au Département
d'Économie de Sciences Po

Élisabeth MORENO,
Présidente du conseil
d'administration de Ring
Capital et Ring Africa,
présidente de la Fondation
Femmes@numérique et
ancienne ministre déléguée
à l'égalité femmes-hommes,
à la diversité et à l'égalité
des chances

Charlotte SOULEAU,
Directrice générale France,
Back Market

Animation :
Cyril DUCHAMP,
Rédacteur en chef adjoint,
AEF info

Inclusion, performance et sobriété, sont indissociables. Tous les intervenants convergent sur un point : il ne s'agit plus d'un sujet moral ou marginal, mais d'une condition de survie économique et de souveraineté. Pourquoi l'entreprise sera inclusive ? Parce qu'elle ne peut plus se priver de pans entiers de talents (jeunes, femmes, seniors, migrants, moins diplômés). Pourquoi sobre ? Parce qu'elle est contrainte par les limites planétaires et par ses propres coûts. Et précisément, grâce à ces deux leviers, elle sera performante dès lors qu'elle s'appuie sur l'investissement, la formation et une gouvernance repensée.

Nouveau paradigme pour le marché du travail

Stéphane Carcillo rappelle le changement de paradigme du marché du travail : on passe d'un monde où il n'y avait « pas assez d'emplois » à un monde où il n'y aura « plus assez de travailleurs ». Dès 2025, la population en âge de travailler diminue dans l'OCDE, et la France va voir sa force de travail vieillir, pendant que la productivité ralentit (divisée par deux en vingt ans). Pour maintenir la croissance et la richesse par habitant, les leviers sont clairs : garder les seniors plus longtemps en emploi ; mobiliser toute la

diversité des talents (en particulier les femmes) ; mieux insérer les jeunes (beaucoup de ressources sont perdues) ; gérer plus intelligemment les migrations dont les entreprises ont besoin ; investir massivement dans technologies et éducation. Les pays nordiques sont cités comme exemples d'« inclusion performante » : peu d'inégalités, forte inclusion (jeunes, seniors, migrants) et PIB par habitant supérieur, grâce à l'investissement dans l'éducation, la R&D et le non laissé-pour-compte des jeunes.

Inclusion : un impératif de performance

Élisabeth Moreno ancre le débat dans des chiffres très concrets : 1,5 million de jeunes sortent chaque année du système scolaire sans diplôme ni formation (1 sur 8, 1 sur 3 dans les quartiers populaires et zones rurales) ; les femmes subissent le travail non rémunéré, des pénalités de carrière et de retraite, 20 % d'écart salarial persistant, et ne représentent que quatre dirigeantes de grands groupes du CAC 40. Dans les métiers d'avenir, comme la cybersécurité, seules 12 % des personnes sont des femmes.

Les études (McKinsey et autres) montrent que : les entreprises les plus diversifiées ont 35 % de chances en plus de surperformer dans leur secteur ; celles vraiment engagées dans la durabilité ont

deux fois plus de chances d'atteindre leurs objectifs business ; celles qui repensent leur modèle pour « faire moins, mais mieux » réduisent de 30 à 40 % leur consommation d'énergie tout en renforçant leur résilience.

Expériences d'entreprises : Compass et Back Market

Compass Group (restauration collective) est confronté à une pyramide des âges inversée : 30 % des salariés partiront à la retraite dans 5 à 7 ans, dans un contexte de croissance. L'entreprise crée des parcours de formation pour les jeunes décrocheurs (programme Planet Chef) ; modernise l'organisation avec l'IA (caisses automatisées, capteurs pour fluidifier les flux en restaurant), en requalifiant les caissiers en cuisiniers ; signe un accord majeur : à partir de 58 ans, les salariés concernés travailleront 4 jours payés 5, en échange d'une mission structurée de transmission des savoirs. Les cinq syndicats signent, illustrant une prise de conscience partagée et l'idée que l'inclusion des seniors devient un levier stratégique. Back Market, acteur de l'économie circulaire, incarne une autre facette avec une forte diversité de ses salariés (55 nationalités, 40 % de femmes, 50 % de femmes au COMEX, postes tech et de direction inclus) et des attentes très élevées des jeunes en matière notamment du sens donné au travail, de la flexibilité, de leur santé mentale, de la transparence dans les décisions, de l'impact et des progressions rapides. Face à ces attentes, l'entreprise s'est réorganisée autour de la portabilité des compétences (missions, side projects, mobilité interne) plutôt qu'une loyauté au poste ; du management coach, très présent sur le sens, la priorisation, la protection de la santé mentale ; de rituels puissants et d'un usage intensif d'outils collaboratifs (Slack, réunions courtes, sans slides, préparées par notes écrites). Back Market montre également comment l'IA transforme les métiers (détection de fraudes, scoring de qualité des produits, fléchage des cas clients) et nécessite de développer des compétences fines en IA, tout en accompagnant les salariés avec des temps d'apprentissage sécurisés et concrets.

L'entreprise de demain ?

- Plus de matriciel, moins de hiérarchie lourde.
- Elle aura redéfini le rôle du manager, désormais en première ligne sur des sujets humains complexes. (cf débat 12)
- Elle saura gérer les effets du télétravail pour éviter

IA, formation et nouvelle organisation du travail

Tous s'accordent sur le fait que l'IA ne doit pas servir principalement à remplacer l'humain, mais à augmenter les compétences : automatiser les tâches répétitives pour dégager du temps sur la valeur ajoutée. L'OCDE constate que, pour l'instant, l'IA est surtout utilisée dans ce sens dans beaucoup d'entreprises.

Mais des usages sont jugés très risqués, en particulier sur deux points : le pilotage de la performance uniquement par IA et le recrutement entièrement algorithmique, qui risque de multiplier les discriminations du passé.

Dans ce contexte, la formation devient clé, en particulier pour les moins diplômés et les seniors, souvent mal à l'aise avec le numérique. Or, malgré des plans massifs (comme les 15 milliards du Plan d'investissement dans les compétences), les publics prioritaires restent difficiles à toucher. Le CPF est salué comme un progrès culturel, mais son bon usage par ceux qui en ont le plus besoin reste un challenge.

Sobriété et modèle économique

Sur la sobriété, l'exemple des smartphones est frappant : 80 % de leur empreinte carbone vient de la phase de production, extrêmement énergivore et socialement coûteuse (mines, conditions de travail). Le modèle linéaire « extraire produire jeter » n'est plus soutenable. L'entreprise de demain devra intégrer la réparation, le réemploi, la réutilisation, la circularité des modèles d'affaires et surtout arbitrer lucidement entre croissance et usage des ressources.

la perte du sentiment collectif « en créant des rituels puissants où les gens sont contents de revenir au bureau parce qu'il se passe quelque chose [...] où ils écrivent au mur avec des véledas, et réfléchissent tous ensemble dans la même pièce. » (Charlotte Souleau)



« Les entreprises les plus diversifiées ont 35 % de chance en plus de surperformer dans leur secteur. »

Élisabeth Moreno

Débat #25

LA FAMILLE : CE LIEN QUI NOUS CONSTRUIT ?

Un équilibre fragile, mais vital

Avec

Diane DRORY,
Psychologue-psychanalyste,
spécialiste des troubles de la
petite enfance et auteure

Rachel DUTORDOIR,
Orthophoniste et fondatrice
de La Tribu Happy Kids

Sarah EL HAÏRY,
Haute-commissaire
à l'Enfance

Thomas HUG DE LARAUZE,
Réalisateur du film
«Promesse»

Nicole PRIEUR,
Philosophe,
psychothérapeute familiale
et co-fondatrice
de Prieur-Formation

Animatrice :
Katrin ACOU-BOUAZIZ,
Chef de service
à la rédaction,
PARENTS

Entre construction identitaire, nouveaux défis et transmission, la famille reste ce creuset où l'on se construit, à condition d'accepter qu'elle soit aussi un lieu de tensions fécondes, de loyautés impossibles et de trahisons nécessaires. Un équilibre fragile, mais vital dans un monde en mutation accélérée.

Les trois piliers du lien familial

Nicole Prieur, pose les fondations du débat en identifiant trois dimensions essentielles qui construisent le lien familial :

-La dimension éthique repose sur le système du don, de la dette et de la loyauté. Tout commence par un don – la vie, l'amour, la présence – qui crée une dette et engendre des loyautés. Mais attention : nul ne peut être l'enfant parfait répondant à toutes les attentes parentales. Cette impossibilité structure paradoxalement le lien, entre construction et fragilisation. « *On est tous des êtres déloyaux* », affirme Nicole Prieur, « *parce qu'on ne peut pas répondre à toutes les attentes portées sur nous* ».

-La dimension identitaire révèle que l'enfant se construit dans le regard de ses parents. Mais ce miroir comporte un piège : pour être aimé, l'enfant risque de se perdre lui-même en répondant aux projections parentales. D'où l'importance d'apprendre à se reconnaître soi-même, de construire son « *identité narrative* » comme l'évoque Paul Ricoeur.

-La dimension existentielle concerne la transmission d'un sens, d'une espérance. Dans notre monde chaotique, les parents doivent offrir à leurs enfants la possibilité de croire en la vie, non par de grands discours, mais par l'exemple de leur propre capacité à tenir debout face aux épreuves.

Le cerveau se construit dans la relation

Rachel Dutordoir rappelle une vérité neuroscientifique fondamentale : 80 % des connexions neuronales se forment entre 0 et 3 ans, et ce

Le «s» à familles : une révolution silencieuse

Sarah El Haïry insiste sur l'importance du «S» à familles. Première ministre à porter ce pluriel dans son intitulé, elle rappelle que 25% des familles françaises sont monoparentales, auxquelles s'ajoutent les familles recomposées, homoparentales, adoptantes... «Le pluriel n'est pas une idéologie, c'est

développement se fait essentiellement dans la relation. Une étude marquante sur la privation relationnelle dans les orphelinats d'après-guerre a démontré que des bébés nourris et logés, mais privés d'interactions, développaient des troubles graves, certains se laissant même mourir. « *Si l'enfant entend des mots sans interaction, les aires du langage ne vont pas se développer* », dit-il. Le lien est littéralement l'architecture du cerveau.

Les obstacles contemporains : surinvestissement et numérique

Diane Drory trace l'évolution de la parentalité : du totalitarisme patriarcal des années 60 à l'enfant-roi des années 80-90, jusqu'au parent contemporain submergé d'injonctions contradictoires. « *On demande aux parents de travailler comme s'ils n'avaient pas d'enfants et d'être parents comme s'ils ne travaillaient pas* », résume la modératrice.

Le numérique cristallise ces tensions. Sarah El Haïry nuance : « *Le numérique n'est pas le mal absolu, c'est un support. Le problème, c'est le contenu et l'âge d'exposition* ». Elle alerte néanmoins : 90 % de l'exploitation sexuelle des mineurs commence sur internet, et la moitié des contenus pédocriminels sont désormais générés par l'IA. D'où l'importance d'éduquer au numérique tout en protégeant, notamment via la majorité numérique à 15 ans.

La fratrie : du rival au complice

Thomas Hug de Larauze, réalisateur du film «Promesse» sur sa sœur jumelle décédée d'une leucémie, témoigne de la force du lien fraternel face à l'épreuve. Nicole Prieur explique que contrairement au lien parent-enfant fondé sur le don, la fratrie commence par une rivalité : l'autre est d'abord un gêneur. « *Le travail parental consiste à transformer ce rival en complice* », dit-elle. À l'âge adulte, la « *calcullette inconsciente* » ressurgit souvent lors des héritages, réactivant tous les contentieux enfouis.

une réalité », souligne-t-elle. Cette reconnaissance implique des adaptations concrètes : le statut du beau-parent, l'ouverture de la carte famille nombreuse aux familles recomposées, ou encore l'évolution du congé de naissance permettant deux mois supplémentaires pour chaque parent.

**La trahison nécessaire**

Pour devenir soi-même, il faut parfois trahir les injonctions familiales. Nicole Prieur parle de « *trahison éthique* » : reconnaître ce qu'on a reçu tout en osant s'en détourner pour accomplir son propre chemin. « *Pour que nos enfants nous obéissent, il faut qu'on ait désobéi à nos propres parents* », affirme-t-elle. Thomas Hug de Larauze nuance : « *Je ne parlerais pas de trahison, mais d'évolution. Le film m'a permis de grandir sans renier les valeurs familiales.* »

L'ombre des violences intrafamiliales

Le débat n'a pas éludé la face sombre : 70 % des violences sont intrafamiliales. Un enfant sur dix est victime de violences sexuelles, souvent par un autre mineur lui-même victime. Sarah El Haïry insiste : « *Il faut dire aux enfants qu'on les croit, qu'ils peuvent parler, même si c'est un adulte qui a fait du mal* ». Les unités UAPED (accueil pédiatrique) permettent aujourd'hui de mieux recueillir cette parole et de renforcer les poursuites judiciaires. Face à ces défis, les intervenants proposent plusieurs pistes : revaloriser la place des pères (86 % prennent leur congé paternité), développer les solutions de garde au-delà de 3 ans, créer des espaces de parole familiale (comme le rituel annuel de la famille Hug de Larauze), privilégier les jeux d'imaginaire qui construisent l'intériorité, et surtout, accepter l'imperfection. « *Cinq câlins par jour* », rappelle une participante du public, « *et le droit de se tromper, pourvu qu'on garde la parole et l'écoute.* »

« Il est indispensable de transmettre à nos enfants un sens, ou la possibilité de créer un sens, et une forme d'espérance : continuer à croire sans naïveté en la vie, en la possibilité qu'elle se transforme. »

Nicole Prieur

Débat #26

NOUS RELIER AU PASSÉ, L'HISTOIRE DE NOTRE FUTUR ?

La mémoire, les récits et l'avenir des démocraties



Avec

Nicolas BAVEREZ,
Avocat, éditorialiste
et essayiste

Nicolas GRIMAL,
Secrétaire perpétuel de
l'Académie des Inscriptions
et Belles-Lettres

Géraldine SCHWARZ,
Autrice, journaliste
et réalisatrice
de documentaires
franco-allemande

Animateur :
Gildas BONNEL,
Président,
Fondation pour la
Nature et l'Homme

Face à la montée des populismes et de crises démocratiques, quel rôle de l'histoire dans la construction de notre avenir commun ?

Réponse des trois intellectuels : l'histoire n'est jamais jouée, mais elle exige vigilance, éducation et courage politique.

La leçon allemande : transformer la mémoire en responsabilité

Géraldine Schwarz ouvre le débat en partageant son expérience personnelle. À travers son livre *Les amnésiques*, elle raconte comment l'Allemagne s'est métamorphosée grâce à un travail de mémoire rigoureux. Son grand-père, simple *Mitläufer* (suiveur) du régime nazi, incarne ces millions d'Allemands ordinaires devenus complices par conformisme et opportunisme. « Si on ne peut pas s'identifier aux monstres, on peut s'identifier à cette figure du suiveur et prendre conscience de nos propres vulnérabilités », explique-t-elle.

Ce travail mémoriel a permis d'ancrer dans les mentalités allemandes un sens profond de responsabilité individuelle et collective, fondement d'une démocratie vivante. Pour Géraldine Schwarz, l'Europe doit renouveler son récit fondateur au-delà du seul « plus jamais ça » : « Plus on remonte le temps, plus on réalise que le récit de l'État-nation est artificiel. L'histoire européenne est une évidence. »

Les années 30, miroir de notre époque

Nicolas Baverez dresse un parallèle glaçant entre notre époque et les années 1930. Trois structures communes émergent : deux grands krachs capitalistes (1929 et 2008), une crise profonde de la démocratie avec la déstabilisation des classes moyennes, et des « paix manquées » (1918, 1989). « Nous avons oublié l'histoire et cru que l'effondrement de l'URSS réglait tout. Nous sommes entrés dans un âge des empires où la force prime le droit », alerte-t-il. Cependant, Nicolas Baverez refuse le fatalisme. L'histoire prouve que les sursauts sont possibles : le traité de Westphalie après la guerre de Trente Ans, le Congrès de Vienne, la reconstruction de 1945. Sa conclusion, empruntée au philosophe Edmund Husserl en 1935, résonne comme un avertissement : « Le plus grand danger pour l'Europe, c'est la lassitude. La renaissance passe par un héroïsme de la raison. »

L'histoire ne guérit pas tous les maux

Nicolas Grimal apporte une note plus sceptique, teintée d'humour. À travers l'extraordinaire odyssée du buste de Néfertiti – symbole successivement récupéré par Hitler, les deux Allemagnes puis les Verts berlinois – il démontre que l'histoire est constamment instrumentalisée. « L'histoire ne se répète jamais, mais qu'est-ce qu'elle peut bégayer ! », lance-t-il.

Pour Nicolas Grimal, l'histoire ne peut être un remède miracle contre les erreurs humaines : « L'humanité fera toujours les mêmes erreurs. Mais il faut éduquer, transmettre, faire que rien ne s'oublie. » Il met en garde contre la réécriture historique, citant l'exemple de Gaza où l'éradication physique s'accompagne d'une éradication mémorielle : « Nier l'existence d'une population, c'est le plus grand crime contre l'humanité. »

Narratifs ou projets politiques ?

Le débat se cristallise autour de la notion de « narratif », aujourd'hui omniprésente. Géraldine Schwarz défend l'idée que les êtres humains ont besoin de récits pour créer du lien : « Ce qui lie les gens, ce sont les histoires, depuis l'aube de l'humanité. » Elle appelle à ne pas abandonner ce terrain aux populistes.

Nicolas Baverez s'y oppose fermement : « Le narratif, c'est du relativisme intégral, c'est la guerre culturelle. Je crois aux projets politiques ancrés dans l'histoire, pas aux narratifs qui permettent tous les

mensonges ». Pour lui, l'histoire s'interprète, mais ne se réécrit pas, et chacun peut reconnaître un mensonge quand Poutine nie l'existence de la nation ukrainienne.

L'Europe à un moment décisif

Les trois intervenants convergent sur un point : l'Europe traverse un moment décisif. Face à trois scénarios possibles – un nouveau Yalta, la vassalisation par les États-Unis ou l'émergence d'un pôle de puissance autonome – l'Europe doit choisir. « Jamais l'être humain n'a été autant respecté dans ses droits qu'en Europe depuis 1945. Il faut le rappeler aux jeunes générations qui désapprennent la liberté », insiste Géraldine Schwarz.

Nicolas Baverez conclut sur une note d'espoir paradoxal : avec la bascule américaine dans l'illibéralisme, l'Europe a une chance historique de devenir le refuge de l'État de droit et des libertés. « Les capitaux commencent à affluer. Mais il faut transformer nos institutions et accepter que la paix ne se fonde pas sur le commerce, mais sur la dissuasion. »



« L'histoire ne se répète jamais, mais qu'est-ce qu'elle peut bégayer ! »

Nicolas Grimal

Néfertiti, ou la récupération politique sans frontière, du Reich aux « Verts » allemands

Avec son talent de conteur, Nicolas Grimal raconte comme quoi on peut inventer n'importe quel récit historique pour mettre de l'eau dans son idéologie. Néfertiti – du moins son magnifique buste – en a fait les frais ! Quel moment jubilatoire !

Le buste est découvert à la veille de la Première Guerre mondiale. Pour échapper aux Égyptiens, elle est grossièrement plâtrée et sort d'Égypte, direction un musée à Berlin, les fouilles ayant été financées par un industriel allemand, grand personnage de la communauté israéliite. Avec la guerre, elle est cachée et n'apparaît qu'après la fin des hostilités pour être exposée au public en 1924 dans le Neues Museum. Fureur totale des Égyptiens qui réclament son retour. Mais en 1926, une voix s'élève, Hitler. Le jeune chancelier décide

qu'elle est le symbole de la renaissance du Reich. Il ne la rendra pas. La Seconde Guerre mondiale arrive et hop, la tête de Néfertiti disparaît, chemine dans les profondeurs des musées, termine dans une mine de sel et ressort à la fin des hostilités à Berlin, « passant à l'ouest » dans le musée de Dahlem. Tollé invraisemblable des Allemands de l'Est qui la réclament comme symbole de leur identité nationale. Ceux de l'Ouest font de même. Et voici notre pauvre Néfertiti prise entre deux feux ! La réunification arrive. Le mur tombe. Elle se retrouve au Neues Museum dans le Bode-Insel où elle est toujours actuellement. Néfertiti connaîtrait-elle enfin la paix ? À voir. En 1990, ce sont les verts, « Die Grünen », qui récupèrent le buste, avec ce slogan « il faut des femmes fortes pour Berlin »...

Débat #27

COMMENT RECRÉER LES LIENS ENTRE LES CITOYENS ?

Un travail patient de réconciliation, de proximité et d'écoute

Avec

Frédéric DABI,Directeur général Opinion,
Groupe Ifop**Xavier du CREST
de VILLENEUVE,**Secrétaire général de la
Fédération Française pour
les Liens Sociaux et ancien
président France
d'Handicap International**Astrid PANOSYAN-BOUVET,**Députée (Renaissance)
de Paris**Pascal PICQ,**

Paléoanthropologue

Sibyle VEIL,Présidente-directrice
générale, Radio France

Animatrice :

Isabelle MOREAU,Directrice de la rédaction,
AEF info

Le lien politique, social et médiatique est profondément abîmé, au point de menacer la démocratie elle-même. Mais la démocratie ne meurt pas seulement par un coup de force, mais aussi par l'usure lente des liens qui nous unissent. Il faut regarder lucidement les fractures. Recréer ces liens, c'est autant une urgence politique qu'un travail patient de réconciliation, de proximité et d'écoute. Et, sans engagement individuel – en particulier des jeunes – aucune réforme ne suffira.

Un lien politique « cryogénisé »

Frédéric Dabi parle de « *d'éclipse du politique* ». Le lien central de notre imaginaire démocratique – celui entre représentants et représentés – est aujourd'hui « *disloqué* ». Les Français ont le sentiment que rien ne se passe, quel que soit le Premier ministre. L'action publique est perçue comme de l'inaction, le récit national comme inexistant. Cette faillite du niveau national renforce la figure du maire : acteur de proximité, premier levé, dernier couché, organisateur de la cantine comme des commémorations. Mais ce « *gagnant* » du désamour national est un vainqueur par défaut, bientôt contaminé par la même défiance. Les maires se retrouvent sommés de répondre à des enjeux nationaux (sécurité, santé, finances) sans en avoir les moyens, face à des habitants devenus « *consommateurs de services publics* ». Le lien politique local, encore solide, se fragilise à son tour. Astrid Panosyan-Bouvet élargit le diagnostic : la France cumule crise des finances publiques et risque de crise démocratique. La tripolarisation politique (deux extrêmes et un centre) peine à produire du compromis, dans une culture où celui-ci est souvent vécu comme compromission. Dans les enquêtes, plus d'un tiers des Français se déclarent ouverts à « *d'autres systèmes* » que la démocratie ; beaucoup voient les élus comme corrompus et déconnectés. La défiance ne vise plus seulement la classe politique, mais aussi les médias, la justice, les institutions. Or une crise démocratique, rappelle-t-elle, ne se « *répare* » pas en dix ans comme un déficit budgétaire.

Solitudes, fractures et économie de l'attention

Xavier du Crest de Villeneuve incarne, lui, la rupture

de lien à travers une scène de métro : un homme à la rue, ignoré, qui finit en larmes sur le quai. L'épisode devient la métaphore d'une société où l'on peut être serrés physiquement et pourtant radicalement seuls. Les chiffres confirment : 15 % de la population mondiale se dit isolée, 62 % des 18-24 ans se sentent seuls. L'isolement est multicausal (santé, précarité, urbanisme, mobilité, travail), et le traiter morceau par morceau revient à ne rien régler. La solitude a aussi un coût : 6,5 milliards d'euros par an pour la collectivité, au moment même où les budgets associatifs – principal rempart de terrain – sont amputés de 40 à 50 %.

Pascal Picq replace cette crise dans le temps long : si notre cerveau est si développé, c'est pour gérer des liens sociaux. Or les dispositifs qui devaient élargir ces liens (réseaux sociaux, plateformes) ont aussi commencé à les dissoudre, dans des « *sociétés liquides* », comme le disait le philosophe Zygmunt Bauman, puis maintenant « *gazeuses* », où les repères collectifs se volatilisent. Jamais les humains n'ont été aussi reliés par des infrastructures de communication, et jamais ils ne se sont sentis aussi peu « *reliés* ». La bipolarisation économique – classes populaires précarisées et élites protégées – nourrit cette perte de sens. Les inégalités coûtent en réalité bien plus cher au système que les politiques de cohésion qu'on peine à financer.

Sibyle Veil décrit une fracture alimentée par « *l'économie de l'attention* » : les algorithmes valorisent ce qui clive et choque, enferment chacun dans sa bulle et font primer les émotions négatives sur l'argumentation. On glisse d'une polarisation idéologique (on se dispute, mais on débat) à une polarisation affective (on déteste l'adversaire et on ne veut plus lui parler). Dans ce contexte, le rôle du service public est, dit-elle, d'être une « *infrastructure de réconciliation* » : revenir aux faits vérifiés, au terrain, aux enquêtes, réhabiliter la science et le savoir comme socle commun, tout en renforçant la présence locale des médias, seule capable de casser le sentiment de relégation.

Des leviers concrets, mais exigeants

Face à ce diagnostic, plusieurs pistes émergent. Sur le plan institutionnel, Astrid Panosyan-Bouvet appelle à aller au bout de la décentralisation : transferts de compétences réels, autonomie



« Quand on est un média de service public, la mission fondamentale aujourd'hui, c'est d'être des infrastructures de réconciliation. »

Sibyle Veil



financière locale, et référendums (y compris d'initiative populaire) crédibles, qui ne soient pas vidés de leur sens comme en 2005. Frédéric Dabi plaide pour une démocratie participative « *vraie* » – pas gadget – et pour repenser le non-cumul des mandats lorsque celui-ci coupe totalement le lien entre élus nationaux et territoires. Sur le plan social, Xavier du Crest de Villeneuve met en avant les « *prescriptions sociales* » (orienter un patient vers des activités culturelles, sportives, associatives plutôt que vers l'isolement), la reconnaissance des coûts évités par l'action associative, et même l'idée – déjà adoptée ailleurs – d'un ministère ou d'un secrétariat d'État dédié à la solitude et aux liens sociaux. Sur le plan culturel et médiatique, Sibyle Veil insiste

« Les inégalités nous coûtent entre 2 et 4 % du PIB européen, l'équivalent de 40 milliards pour la France. [...] Au niveau mondial, ces inégalités sont supérieures au PIB mondial. »

Pascal Picq

sur la nécessité de recréer de vrais lieux de débat où l'on peut changer d'avis, à l'abri de la tyrannie du buzz permanent. Elle revendique le rôle de Radio France comme rempart contre la désinformation et les « *populismes scientifiques* », y compris en défendant juridiquement la crédibilité de l'audiovisuel public face aux campagnes de dénigrement. Enfin, tous convergent sur un point : sans engagement individuel – en particulier des jeunes – aucune réforme ne suffira. Qu'il s'agisse de s'investir dans le monde associatif, de rejoindre un syndicat, de sortir de sa bulle algorithmique ou simplement de répondre à la détresse dans le métro, le lien social est essentiel.

Débat #28

LA SOLITUDE, L'ANTI-RELATION ?

Entre solitude intérieure assumée et souffrance sociale



« Ceux qui sont paradoxalement le plus touchés par le sentiment d'isolement [...] ce sont les jeunes. [...] On est volontiers autour de 40 % qui déclarent ressentir un sentiment de solitude. [...] Alors même qu'ils sont hyperconnectés. »

Céline Laurenceau



Avec

Raphaël GAILLARD,
de l'Académie française,
professeur de psychiatrie à
l'Université Paris Cité,
en charge du pôle
hospitalo-universitaire de
l'hôpital Sainte-Anne

Stéphanie GICQUEL,
Exploratrice, sportive
de haut niveau (équipe
de France d'athlétisme),
écrivaine, entrepreneure
et conférencière

Céline LAURENCEAU,
Executive talent advisor
chez Beyond Associés et
coach & gestalt thérapeute

Alexia NOYON,
Directrice générale,
Fondation Chartreuse
de Neuville

Animatrice :
Tara HEUZÉ-SARMINI,
Entrepreneure,
innovatrice et enseignante
à Sciences Po Paris

Loin d'être seulement un mal moderne, la solitude apparaît comme à la fois souffrance sociale, condition humaine fondamentale et ressource possible, à l'heure où les technologies prétendent nous relier tout en sapant les liens.

La solitude, une douleur réelle

En neurosciences, explique Raphaël Gaillard, on constate que l'isolement social active les mêmes circuits cérébraux que la douleur physique. Être exclu ou rejeté fait mal, au sens propre. À cela s'ajoutent des conséquences somatiques (risque cardiovasculaire accru) et un paradoxe inquiétant : les plus touchés par le sentiment de solitude sont les jeunes, alors même qu'ils sont hyperconnectés. Cette contradiction ouvre le cœur du débat : comment se fait-il qu'à l'ère des réseaux sociaux, du chat permanent et de l'IA, tant de gens – surtout les plus jeunes – se sentent seuls ?

L'IA conversationnel, l'anti-relation

Ce qui disparaît avec les échanges médiés par les écrans, c'est, dit-il, « l'accordage fin » entre deux personnes en présence, cette orchestration entre silences, interjections, tonalité de la voix, gestes, qui ne passent ni par le texto ni par le chat. On n'attend plus la réponse de l'autre dans le même temps, on guette des bulles qui s'affichent.

Le téléphone lui-même n'est plus utilisé comme téléphone : on écrit, on met sur haut-parleur, on évite la voix intime « dans l'oreille ». L'écran, littéralement, fait écran.

Avec l'IA conversationnelle, le glissement est

encore plus troublant : des patients confient à Raphaël Gaillard que ces outils deviennent de véritables confidentes. L'IA formule parfois des réponses pertinentes, comme un thérapeute, mais sans intention propre, sans désir, sans résistance. Or la relation humaine se construit justement sur la friction entre deux subjectivités – ce que l'IA, par essence, ne propose pas. Le risque est double : s'attacher à une « relation » sans altérité, puis se désensibiliser à la complexité du lien réel.

Les visages multiples de la solitude

Céline Laurenceau distingue la solitude interpersonnelle (la chaise vide à côté de moi) de la solitude intrapersonnelle : être entouré et pourtant seul face à soi, à ses peurs, à son existence. Cette solitude intérieure est inévitable, et même constitutive de la vie humaine.

Elle insiste sur un point clé : la rencontre véritable est en 3D, charnelle. La visioconférence aplatit le lien ; la présence physique engage le corps, l'inconfort, le risque. C'est précisément ce risque – que la relation soit bouleversante, agréable ou insupportable – que beaucoup fuient, en se réfugiant derrière des médiations techniques. Selon elle, on se sert des technologies non seulement parce qu'elles existent, mais aussi pour éviter l'inconfort de l'altérité.

La solitude de ceux qui font

À cette solitude existentielle s'ajoute la solitude des « faiseurs », illustrée par Stéphanie Gicquel, et Alexia Noyon.

Stéphanie Gicquel raconte la difficulté de partager des expériences extrêmes (expéditions polaires, record d'athlétisme) dans un monde structuré par des narrations standardisées (mariage, enfants, carrière linéaire). Au retour, quelques questions, puis très vite on revient au quotidien : la singularité isole. Elle décrit aussi la solitude de l'entrepreneure et de la lanceuse d'alerte (dans les cabinets d'avocats, dans le sport de haut niveau) : messages de soutien, mais peu de personnes qui osent s'exposer. La liberté, l'effort choisi, le temps long font peur dans une société de confort et d'immédiateté.

Alexia Noyon, elle, évoque la solitude du dirigeant qui, *in fine*, prend la décision seul – même entouré d'équipes solides. Sa manière de l'habiter : cultiver les relations de confiance et... s'offrir des retraites silencieuses, pour se retrouver face à soi afin de mieux revenir vers les autres.

Le détour par les Chartreux : solitaires et solidaires

Le projet de la Chartreuse de Neuville devient alors un laboratoire vivant de cette tension entre solitude et relation. Alexia Noyon raconte l'ordre des Chartreux : des moines que Saint Bruno voulait seuls face à Dieu, mais pas au point de perdre la raison, car l'homme a besoin des autres. D'où une architecture et un mode de vie qui organisent trois solitudes : celle de la cellule, celle du monastère isolé, et celle du « désert » par rapport au monde – mais ponctuées de temps de prière commune, de promenades hebdomadaires ensemble de 4-5 heures, d'écoute des nouvelles du monde. « Solitaires parce que solidaires », hors du monde mais reliés à lui.

La Chartreuse de Neuville contemporaine, laïque, s'inspire de ce modèle : à l'avant, un lieu de rencontres et de projets partagés (artistes, entrepreneurs, jeunes en insertion, aidants,

personnes vulnérables) ; à l'arrière, des espaces d'intériorité et de retrait. Une mini société où se tissent des liens improbables, loin des silos sociaux. L'exemple d'Aline, adolescente fantomatique, addict aux réseaux et aux séries d'horreur, illustre la puissance de ces lieux : en six mois, elle reprend vie, et un jour, un éclat de rire phénoménal à table. « Le moment est fabuleux, parce qu'elle est à nouveau en relation ».

Des réponses individuelles et politiques

Au fil des échanges, trois lignes de force se dégagent :

- **Retrouver le corps.** Céline Laurenceau constate que beaucoup ne sentent même plus leurs pieds au sol. Le travail en flux tendu, les réunions enchaînées, nient les besoins corporels élémentaires. Or le corps est notre ancrage et notre baromètre : plus on accélère, moins on sent.

- **Réhabiliter le temps long.** Stéphanie Gicquel oppose la densité de la marche en Antarctique – où l'on apprend à regarder un nuage pendant des heures – au flux agressif de l'information en continu. L'émerveillement, la création, la pensée exigeante demandent du vide, de la lenteur, de l'ennui parfois.

- **Recréer des lieux de lien.** Ce que les participants dénoncent comme un « business de la solitude » – applications, plateformes, services qui monétisent le manque de lien – appelle une réponse politique et sociale : soutenir les lieux qui rendent possible la rencontre réelle, intergénérationnelle, non marchande.

En clôture, Tara Heuzé-Sarmini invite le public à faire, concrètement, ce dont tout le débat a parlé : prendre trois minutes pour aller parler à trois inconnus dans la salle. Geste simple, mais presque révolutionnaire à l'ère des relations sous algorithme : s'exposer physiquement au risque – et à la fécondité – de la vraie rencontre.

Débat #29

IA ET DATA NOUS RELIENT,
MAIS À QUELLES FINS ?

L'heure du basculement

Avec

Gilles BABINET,
Entrepreneur, président de
la mission Café IA, Digital
Champion France auprès de
la Commission européenne
et membre du Comité IA

Isabelle CALVEZ,
Directrice générale adjointe
d'Alixio et ancienne DRH
du groupe SUEZ
et groupe Veolia

Paul DUAN,
Président et Fondateur,
Bayes Impact

Serge TISSERON,
Psychiatre et docteur
en psychologie

Animateur :
Cyril DUCHAMP,
Rédacteur en chef adjoint,
AEF info

Inquiétude, mais non fatalisme : l'IA est là, le basculement a commencé, les risques sont réels, les constats alarmants, mais des solutions existent par l'appropriation collective et critique de l'IA. Ni technophilie naïve, ni technophobie paralysante : l'urgence est à la création d'une culture commune, à la formation massive, à repenser nos organisations sans laisser les seuls incentives économiques décider de notre avenir.

Une rupture civilisationnelle

Pour Gilles Babinet, « C'est la plus grande rupture que l'humanité ait jamais rencontrée dans une échelle de temps aussi courte. » Comparable à Sumer il y a 7 000 ans, plus ancienne civilisation connue à ce jour, sauf que Sumer a pris mille ans et l'IA se déploie en une génération. Heureusement, les promesses de la Silicon Valley ont souvent quinze ans d'avance sur la réalité : les robots humanoïdes ne tiennent même pas debout, ce qui laisse du temps politique pour réagir.

Paul Duan insiste sur la nécessité d'une vision prospective : « À quoi ressemble l'école post-IA ? Le soin de demain ? L'entreprise de demain ? » Moins de 1 % des POC (preuves de concept) vendus par les cabinets de conseil passent en production, car l'approche est « bête » : on prend un processus, on met de l'IA dessus. « Il faut repenser les processus, pas les automatiser », martèle-t-il.

Le grand basculement de l'été 2025

« En mars 2025, la moitié des DRH ne voyaient pas l'IA arriver. En août, tous les grands groupes lançaient

des programmes », raconte Isabelle Calvez. Le 18 août, elle reçoit un appel urgent d'un directeur des ressources humaines réclamant une proposition pour préparer le *reskilling* massif de ses équipes. Depuis, cinq clients majeurs, des entreprises cotées, préparent activement leur transition. Les cols blancs sont en première ligne : back-office, fonctions support, informatique, recherche et développement. Les cabinets de conseil divisent par quatre leurs recrutements de juniors, remplacés par des agents IA.

Gilles Babinet tempère toutefois l'analyse : « C'est beaucoup plus cool de dire qu'on a mis de l'IA partout que d'avouer une baisse de chiffre d'affaires de 5 % ». Accenture et Amazon, qui licencient respectivement 14 000 et 17 000 personnes, utilisent peut-être l'IA comme prétexte à des restructurations économiques classiques. Mais le consensus se forme : un choc est attendu pour 2026, quand les gains de productivité microéconomiques se manifesteront à l'échelle macroéconomique. Aux États-Unis, 80 % de la croissance provient déjà des investissements dans l'IA.

Quand l'IA comble un vide social

Serge Tisseron apporte un éclairage inquiétant sur les usages individuels de l'IA. OpenAI fait face à quatre procès pour suicide et trois pour psychose, Character AI est poursuivi pour des cas impliquant des adolescents de 13 et 15 ans. Mais pourquoi un tel engouement ? « L'IA arrive à un moment où elle comble un vide massif », explique-t-il. Plus de la moitié des familles françaises sont

monoparentales, la génération Covid-19 n'a pas appris à gérer les émotions de proximité entre 6 et 9 ans, période cruciale de socialisation. Les adolescents utilisent désormais ChatGPT pour prendre des décisions rationnelles en écartant les émotions, ou pour savoir comment répondre à un SMS de leur petit ami ou petite amie. Deux tiers des utilisateurs cherchent un compagnon virtuel. Le risque ? Un appauvrissement affectif et émotionnel, un cercle vicieux où moins on gère les émotions, plus on se replie sur l'IA, désapprenant ainsi la relation humaine.

Les biais des créateurs

Gilles Babinet n'hésite pas à pointer du doigt les créateurs de ces technologies. Mark Zuckerberg, Sam Altman, Elon Musk : tous sont des neuro-atypiques avec une capacité d'interaction sociale « rustre », dont les émotions sont des constructions intellectuelles. « Ils considèrent que les algorithmes sont leur façon d'interagir avec le monde, et ils propagent cette vision à quatre ou cinq milliards d'individus », dénonce-t-il. La conséquence ? « C'est en train de détruire la démocratie. »

Paul Duan nuance : ce n'est pas intrinsèque à la technologie, mais aux incentives économiques qui la gouvernent. Les contenus polémiques génèrent plus de temps passé, donc plus de publicités, donc plus de revenus. GPT-4 a même été rendu « psychopantique » (excessivement flatteur) pour maximiser l'engagement, et quand OpenAI a tenté de corriger le tir, une révolte d'utilisateurs les a forcés à revenir en arrière. « Le problème, c'est que ce que les gens veulent n'est pas forcément ce qui est bon », résume-t-il, comparant cela au sucre ou au « brain rot » de TikTok.

L'appropriation collective comme réponse

Face à ces constats alarmants, tous les intervenants convergent vers une même solution : l'appropriation collective et critique de l'IA. « Il faut apprendre dès l'école élémentaire à travailler collectivement avec les IA, jamais avec une seule », insiste Serge Tisseron. L'IA doit devenir un collègue avec ses biais, ses hallucinations, ses fixettes, mais aussi ses capacités uniques.

L'urgence environnementale

L'empreinte carbone de l'IA est inquiétante : entre 600 et 1 800 térawattheures selon les estimations, soit 1,5 à 5 fois la consommation de la France. Le consensus scientifique est clair : impossible d'atteindre la neutralité carbone en 2050 si on dépasse 700 TWh. Et c'est essentiellement du gaz,

Isabelle Calvez est catégorique : « La machine infernale est partie, résister est illusoire et mène au déclassement. » En Chine, l'IA est obligatoire dès 6 ans dans les écoles. À Shenzhen et dans la Silicon Valley, la course est lancée. « Utiliser bêtement l'IA, c'est être asservi par elle. Il faut de la culture, de la criticité, de l'intelligence dans l'usage. » Gilles Babinet a créé le Café IA précisément pour cela : 1 500 à 1 800 cafés organisés en 2024, objectif de 10 000 en 2025, pour créer une culture commune « bottom-up ».

Un message d'espoir mesuré

Malgré ces constats alarmants, la conférence se termine sur une note d'espoir mesuré. Isabelle Calvez cite des entreprises responsables qui forment leurs codeurs à la data et à la cybersécurité plutôt que de les licencier, ou créent des passerelles des cols blancs vers les métiers du *care*. Paul Duan montre comment Bayes Impact utilise l'IA pour libérer du temps humain chez les travailleurs sociaux. L'Europe rattrape son retard sur la couche applicative...

Nous sommes au point d'inflexion, comme dans les années 80 pour Internet, au moment où nous pouvons encore choisir.



« On ne peut pas envisager les utilisations privées de l'IA si on n'a pas à l'esprit le fait qu'elle arrive à un moment où elle comble un vide. Il y a un délitement du lien social [...]. La moitié des familles aujourd'hui en France sont monoparentales. »

Serge Tisseron



Débat #30

CE QUI NOUS RELIE À LA CRÉATION

La création est relationnelle, ce lien invisible qui vous unit tous

Avec

Kit ARMSTRONG,
Pianiste, compositeur
et chercheur

Bertrand BURGALAT,
Musicien, producteur
et président du SNEP
(Syndicat National de
l'Édition Phonographique)

**Jean-Charles
de CASTELBAJAC,**
Créateur et artiste

Julia MALYE,
Autrice, traductrice
et enseignante
de création littéraire

Animatrice :
Caroline DELAGE,
Journaliste, animatrice
et productrice

Quatre créateurs d'horizons différents réunis pour explorer leur relation intime à la création, témoignage passionnant sur ce qui les anime.

Loin d'être un acte solitaire, la création est fondamentalement relationnelle : relation à soi-même, aux autres créateurs, au public, au monde. Elle est cette respiration qui nous maintient vivants, ce vide qu'on remplit, ce qui existe déjà qu'on révèle, et surtout, ce lien invisible qui nous unit tous.

La création comme respiration

Pour Jean-Charles de Castelbajac, la création est avant tout une forme de résistance née dans l'adversité de ses années de pensionnat. « *La création, c'est ma respiration* », confie-t-il, évoquant ce premier manteau taillé dans une couverture de pensionnaire comme un acte d'exorcisme. Longtemps considéré comme un « *touche-à-tout* » en France, où les disciplines restent cloisonnées, il a fait de cette indisciplinisme sa signature, devenant l'architecte d'un art total qui mêle mode, dessin, installations et performances.

Kit Armstrong partage cette vision de la création comme nécessité vitale, mais y ajoute une dimension philosophique : le rôle du vide. « *Le cerveau humain a peur quand il voit le vide et a toujours envie de le remplir* », explique-t-il. Pour lui, création et découverte sont indissociables : jouer Beethoven, est-ce créer ou découvrir ? Cette question traverse son travail de pianiste et de compositeur, nourri par ses recherches en mathématiques fondamentales.

Révéler ce qui existe déjà

Bertrand Burgalat propose une approche complémentaire : « *Une grande partie du travail, c'est d'essayer d'enlever toutes les couches qui nous empêchent d'exprimer ces choses qu'on a en nous*. » Il raconte ces musiques sublimes entendues en rêve qui disparaissent au réveil, preuve que la création sommeille en chacun. La musique, pour lui, permet d'exprimer ce qu'aucun autre art ne peut dire, avec une spontanéité qui échappe au discours et aux conventions.

Julia Malye, qui a publié son premier roman à 16 ans, décrit la création littéraire comme une archéologie : « *Le livre qu'on écrit, c'est celui qu'on a au fond de soi et qu'on traduit* », citant Proust. Partie d'une terreur de l'oubli et de journaux intimes d'enfance, elle a découvert que si l'écriture ne pouvait figer le souvenir, elle permettait de s'inventer mille vies.

Le travail, constante de la création

Au-delà du don ou de l'inspiration, tous insistent sur l'importance du travail. Jean-Charles de Castelbajac programme ses rêves et travaille constamment, se remettant en danger à chaque fois qu'il atteint un but. Julia Malye évoque ces personnages qu'il faut rencontrer cent fois, comme dans la vraie vie, pour qu'ils se dévoilent. Kit Armstrong rappelle que neuf formules mathématiques sur dix ne fonctionnent pas, mais qu'en musique, tout fonctionne.

La précarité comme moteur

Interrogés sur la précarité du métier d'artiste, les quatre créateurs y voient paradoxalement une source d'inspiration. « *Le peu de moyens est une réelle source d'inspiration* », affirme Jean-Charles de Castelbajac. Bertrand Burgalat confesse avec humour : « *Plus on me paie mal, plus je mets la barre haut artistiquement. J'ai jamais été assez bien payé pour m'en foutre*. » Julia Malye, « *sponsorisée par la CAF pendant huit ans* », a multiplié les activités pour rester au contact du monde.

« *On ne peut pas dire c'est cool la précarité, que c'est sympa. [...] Il y a des artistes, musiciens de talent qui doivent se battre, qui passent parfois plus de temps à se battre pour que leurs projets voient le jour plutôt qu'à les faire*. »

« *Il y a 30 ans, on sortait 1 500 albums par an en France. Maintenant, il y a un million de nouveaux morceaux par semaine dans le monde. Donc ça donne cette impression d'engloutissement*. »

La relation au public : un malentendu créatif

La question de la réception de l'œuvre par le public révèle une vision généreuse de la création. Tous acceptent, voire célèbrent, que leur travail soit compris différemment de ce qu'ils ont voulu exprimer. « *Un bon livre, c'est un livre dont le lecteur fait la moitié* », affirme Julia Malye. Bertrand Burgalat évoque avec émotion « *Emmanuel* » de Michel Colombier, musique d'une tristesse totale composée après la mort de son fils, qui a endormi des générations d'enfants comme générique d'Antenne 2.

Pas de création sans relation

Le moment le plus touchant de la soirée fut sans doute cette création collective improvisée : un cadavre exquis où Julia Malye proposa le thème, le public écrivit des phrases, Kit Armstrong improvisa au piano, et Jean-Charles de Castelbajac dessina. De cette alchimie, naquit une musique sur un poème improvisé par une spectatrice « *Dobémol*



« *Des fausses notes, ça n'a aucune importance, ce qui compte c'est la note qui va arriver après.* »
Et ça a changé ma vie. »

Bertrand Burgalat, citant Rubinstein

« *J'enseigne la création littéraire depuis dix ans et ça c'est une vraie joie de voir les bulles individuelles [...] se mettre à coexister.* »

Julia Malye

rencontré un soir d'hiver, à la recherche d'une touche blanche », illustrant magnifiquement que la création se nourrit de la relation.

L'échec comme passage obligé

« *La réussite, c'est d'aller d'échec en échec sans perdre son enthousiasme* », rappelle Kit Armstrong, citant Churchill. Jean-Charles de Castelbajac a attendu dix ans que son style réémerge. Julia Malye a passé huit ans sur son dernier roman, six ans à chercher une agente. Tous insistent : l'échec n'est pas un échec, mais un temps de régénération, une opportunité de s'adapter.

Et naquit un poème sur une musique de Kit Armstrong...

Histoire en Dobémol

Je l'ai rencontré un soir d'hiver
c'était un Dobémol

Il était à la recherche d'un piano
et de sa touche blanche

Et cette touche blanche a murmuré do do
et Dobémol s'est endormi sur mes lèvres

Ré-mimajeur le rêveur
de dos dans le brouillard
avait entendu Dobémol

Ré-mimajeur affectionnait le dormeur
Et son bémol
dans son rêve il voulut pénétrer

Il appela la clé de Sol
celle qui ouvre les rêves en solitude

La clé tomba sur le sol
le Fa facétieux l'attrapa
la jeta à Si sidéré qui s'enfuit

Dobémol sur mes lèvres s'éveilla
j'ai fait un rêve me dit-il
note-le pour moi ...

Une spectatrice de ce débat prise au jeu de la création
... un hasard, c'est une poétesse <https://brigitte-deruy.fr>

Débat #18



Diana FILIPPOVA



Martial FOUCAULT



Cécilia GABIZON



Diane LAMOTTE



Marie LEBEC



Julien VAULPRÉ

Débat #19



Jean-François CORTY



Jean-François DELFRAISSY



Cynthia FLEURY



Denis LAFAY



Jérôme SADDIER

Débat #20



Concepcion ALVAREZ



Marie EKELAND



Valérie MASSON-DELMOTTE



Sophie MOURLON



Katinka RAMBERT



Sabine ROUX DE BÉZIEUX

Débat #21



Rémi BOYER



Nicolas LAGRANGE



Thierry MALLET



Arnaud MURET



Fabienne ROUCHY



Antoine SAINTOYANT

Débat #22



Gérard ARAUD



Amy GRENNE



Laurence HAÏM



Bana JABRI



Denis LAFAY

Débat #23



Marie BERGSTRÖM



Gilbert BOU JAUDÉ



Stéphanie BRILLANT



Isabelle MOREAU



Benjamin PUYGRENIER

Débat #24



Gino BALDERACCHI



Stéphane CARCILLO



Cyril DUCHAMP



Élisabeth MORENO



Charlotte SOULEAU

Débat #25



Katrin ACOU-BOUAZIZ



Diane DRORY



Rachel DUTORDOIR



Sarah EL HAÏRY



Thomas HUG DE LARAUZE



Nicole PRIEUR

Débat #26



Nicolas BAVEREZ



Gildas BONNEL



Nicolas GRIMAL



Géraldine SCHWARZ

Débat #27



Frédéric DABI



Xavier du CREST de VILLENEUVE



Isabelle MOREAU



Astrid PANOSYAN-BOUVET



Pascal PICQ



Sibyle VEIL

Débat #28



Raphaël GAILLARD



Stéphanie GICQUEL



Tara HEUZÉ-SARMINI



Céline LAURENCEAU



Alexia NOYON

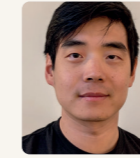
Débat #29



Gilles BABINET



Isabelle CALVEZ



Paul DUAN



Cyril DUCHAMP



Serge TISSERON

Débat #30



Kit ARMSTRONG



Bertrand BURGALAT



Jean-Charles de CASTELBAJAC



Caroline DELAGE



Julia MALYE



Christian AUBOYNEAU
Fondateur
des Rencontres Capitales





LES RECOMMANDATIONS

1

Débat #1

SORTIR DE L'IMPASSE ÉCOLOGIQUE

- Utiliser la finance responsable comme arme, imposer des grilles extra-financières, liés les taux d'assurance aux comportements vertueux
- Assortir la taxe carbone d'un dividende universel. Le marché s'ajusterait naturellement vers le bas carbone
- Lancer la révolution agroécologique : le modèle fonctionne, résultats visibles en 3-4 ans
- Réhabiliter les « communs » responsabilisant les citoyens en jouant la négociation locale

3

Débat #3

FAVORISER LA MUTATION DE L'ÉCOLE

- Intégrer les compétences psychosociales dans la formation des enseignants
- Encourager le changement de posture des enseignants vers plus de bienveillance qui crée le lien avec les élèves
- Encourager le droit à l'erreur et la question plutôt que la réponse
- Organiser des rencontres intergénérationnelles

5

Débat #5

CONSTRUIRE LE LEADERSHIP PAR LA RELATION

- Ne pas avoir toutes les réponses mais tenir debout une communauté
- Partager c'est apprendre
- Renoncer au pouvoir, le distribuer, c'est au contraire le renforcer
- Comprendre toujours comment le corps social réagit
- Créer les conditions pour que chacun réalise son potentiel

7

Débat #7

FAIRE DE L'EUROPE NOTRE MEILLEURE ARME

- Passer de la défense à l'attaque sous peine de disparaître du jeu économique mondial
- Renforcer trois chantiers majeurs : les instruments de défense commerciale ; le mécanisme d'ajustement carbone aux frontières ; la préférence européenne pour la commande publique et les secteurs stratégiques.

9

Débat #9

PRÉSERVER NOS VALEURS FONDAMENTALES, ENTRE ÉTAT DE DROIT ET JUSTICE

- Renforcer les garanties d'indépendance de la justice, consubstantielle à l'État de droit (réforme du statut du parquet, suppression de la Cour de justice de la République)
- Exiger une déontologie accrue des magistrats
- Trouver l'équilibre entre manques de moyens criants et exigences démocratiques accrues et entre efficacité et humanité

2

Débat #2

AMÉLIORER LE « VIVRE ENSEMBLE »

- Encourager les initiatives locales, comme les maisons France services où l'on vient d'abord pour « retrouver un contact humain », les associations sportives, les collectifs citoyens, les espaces de confrontation positive...
- Transformer l'aspiration au lien en projet politique mobilisateur

4

Débat #4

RÉVEILLER L'EUROPE

- Sortir du problème structurel de l'unanimité pour toute décision de politique étrangère ou de défense
- Favoriser des coalitions de volontaires, en incluant les Britanniques, voire créer un noyau franco-britannique politico-militaire, ces deux seuls états pouvant demeurer des puissances mondiales

6

Débat #6

SORTIR DE LA « POST-VÉRITÉ » PAR LA RÉGULATION

- Avoir la volonté politique de s'attaquer aux lobbies, notamment au Parlement européen, qui font tout pour éviter les régulations
- Reconfigurer les algorithmes pour privilégier les sources fiables
- Imposer le statut d'éditeur aux plateformes
- Lutter contre l'anonymat
- Marquer les contenus générés par l'IA

8

Débat #8

NE JAMAIS OUBLIER...

- Témoigner de l'insoutenable, la volonté de déshumanisation des bourreaux
- Éviter l'effacement de la mémoire : autant pour Najah Albukai que pour Théo Padnos, écrire, dessiner, raconter, non pour « tourner la page » mais pour empêcher qu'elle soit refermée sur l'oubli

10

Débat #10

PRÉSERVER NOTRE MODÈLE POLITIQUE DÉMOCRATIQUE

- Reconquérir sans relâche intellectuellement et politiquement la démocratie libérale à laquelle sont toujours attachés 77 % des Français : être démocrate, ce n'est plus seulement voter, c'est se faire, à son échelle, VRP de l'État de droit.
- Gagner une bataille décisive : celle des réseaux sociaux où prolifèrent les « vérités alternatives », notamment en relégitimant les médias

11

Débat #11

REPRENDRE LE CONTRÔLE DES RÉSEAUX SOCIAUX

- Ne pas laisser l'aliénation l'emporter alors que les réseaux sociaux sont un territoire d'expression et de lien incomparable
- Interdire les réseaux sociaux avant 15 ans
- Encadrer certains usages, notamment l'économie de l'attention, l'addiction aux plateformes
- S'autodiscipliner et/ou faire appliquer les textes, question de santé publique

13

Débat #13

TROUVER LE CHEMIN ENTRE RAISON ET MYSTÈRE

- Savoir écouter « cette petite voix qui en nous dit : c'est possible »
- Savoir utiliser la raison critique comme force spirituelle
- Savoir reconnaître notre vulnérabilité qui suscite le lien
- Savoir fonder un vivre ensemble, au-delà des croyances

15

Débat #15

RENFORCER LES COLLABORATIONS ENTRE RECHERCHE PUBLIQUE ET PRIVÉE

- Savoir décider vite
- Bousculer les freins administratifs et culturels
- Transformer l'excellence scientifique française reconnue en innovations concrètes
- Appliquer les recommandations du rapport UDICE-ANRT : conventions types, mandataire unique, création de laboratoires communs avec financement paritaire...

17

Débat #17

REVIVRE LES JOP 2024 : UN HÉRITAGE UNIQUE DU VIVRE ENSEMBLE

- Célébrer encore ce moment unique d'émotion « En 3h45, le pays tout à coup, heureux, dans la joie, dans l'unité »
- Se souvenir que le maître mot de la cérémonie était de faire cohabiter les différences, d'inclure la plus grande diversité possible, en s'inspirant de la République comme modèle du vivre ensemble
- Défendre la culture publique comme outil d'émancipation, de discernement et de lien social

19

Débat #19

PRÉSERVER LA DÉMOCRATIE SOCIALE

- Assumer des choix politiques en matière de justice fiscale, de transparence dans les priorités, de débats collectifs réels sur ce que nous voulons sauvegarder ensemble
- Reprendre en main collectivement le sens de ce à quoi et à qui nous acceptons d'être solidaires, face au recul de la solidarité institutionnelle

12

Débat #12

REFONDER LE RAPPORT AU TRAVAIL

- Transformer le manager de hiérarchiques en développeur de talents
- Passer d'une organisation verticale à une organisation horizontale, avec autonomie et développement du dialogue professionnel
- Parier sur l'intelligence collective, former massivement, encourager, démontrer

14

Débat #14

PARTAGER CE BIEN COMMUN QU'EST LA CULTURE

- Intégrer la culture comme outil de santé préventif
- Créer des fresques participatives dans les villes, fierté d'un effort visible et sentiment d'appartenance partagé
- Partager l'émotion du spectacle vivant, élément de lien social fondamental
- Assumer le mécénat privé et les coproductions

16

Débat #16

DONNER LA PAROLE EN IMAGE AUX JEUNES

- Faire confiance aux jeunes de tous les milieux et de tous les territoires, formidables réservoirs de talents
- Écouter les jeunes, qui, à travers leurs photos présentées aux Trophées Photo Jeunes d'Avenirs, nous disent tant de choses sur notre société, la solitude, le rêve, la beauté, la force, la résilience, la guerre...

18

Débat #18

REJETER LA RADICALITÉ POLITIQUE MALGRÉ LA DÉFIANCE

- Savoir pratiquer le compromis
- Réinventer des formes d'implication entre deux scrutins électoraux pour sortir du modèle de « démocratie électorale »
- Réancrer le débat dans le réel contre le pouvoir des réseaux sociaux, par l'éducation, la présence physique, la transparence dans la fabrication des décisions

20

Débat #20

RECONSTRUIRE LA RELATION ENTRE CLIMAT ET ACTIVITÉS HUMAINES

- Sortir de l'image « écologie punitive » de l'économie décarbonée en construisant de nouveaux imaginaires
- Créer les conditions, par les politiques publiques, pour que les actions individuelles deviennent opérantes
- Agir avec urgence tout en construisant le temps long en embarquant toutes les parties prenantes, dans une approche multisectorielle (reconnexion à la science + technologies + économie + sensibilisation)



LES RECOMMANDATIONS

21**Débat #21****RENFORCER LES LIENS SUR LES TERRITOIRES**

- Aller vers plus de décentralisation intelligente, une action publique à l'échelle des bassins de vie et une vision à long terme
- Réduire l'inadéquation entre les périmètres administratifs et les bassins de vie réels
- Sortir de la précarité de mobilité dans les territoires, enjeu de cohésion sociale

22**Débat #22****RÉFLÉCHIR, AU-DELÀ DE TRUMP, À LA CRISE DES DÉMOCRATIES OCCIDENTALES**

- Ne pas être dupe : Trump est l'amplificateur des crises profondes des sociétés occidentales : économiques, identitaires, médiatiques et démocratiques
- Sortir de la situation de déni dans laquelle sont les européens
- Assurer pleinement l'autonomie stratégique de l'Europe

23**Débat #23****AIMER AUTREMENT**

- Désacraliser la quête de l'âme sœur : nos manières d'aimer se transforment, sans que le couple disparaisse
- Réussir un amour épanouissant en étant lucide sur soi, en respectant l'autre et en ajoutant une bonne dose de créativité pour inventer son propre couple

24**Débat #24****RENDRE INDISSOCIABLE INCLUSION, PERFORMANCE ET SOBRIÉTÉ**

- Recruter tous les talents à tous les niveaux : jeunes, femmes, séniors, migrants, moins diplômés
- Accepter les contraintes des limites planétaires
- Investir massivement dans les technologies et la formation
- Limiter la hiérarchie et redéfinir le rôle du manager

25**Débat #25****CONSTRUIRE LE LIEN FAMILIAL, VITAL DANS UN MONDE EN MUTATION ACCÉLÉRÉE**

- Réussir les trois dimensions du lien familial : éthique (le don, la dette, la loyauté) ; identitaire, l'enfant qui se construit dans le regard ; existentielle pour la transmission du sens, la possibilité de croire en la vie
- Savoir trahir la dimension éthique, oser se détourner de ce que l'on a reçu pour accomplir son propre chemin
- Accepter l'imperfection et surtout les « cinq câlins/jour... »

26**Débat #26****PRENDRE APPUI SUR L'HISTOIRE AVEC LUCIDITÉ**

- S'ancrer dans l'histoire avec vigilance et courage politique
- Faire que rien ne s'oublie par l'éducation et la transmission, en faisant attention aux récupérations politiques
- Renforcer l'Europe qui a une chance historique de devenir le refuge de l'état de droit et des libertés

27**Débat #27****RENFORCER LE LIEN SOCIAL COMME REMPART DE LA DÉMOCRATIE**

- Aller au bout de la décentralisation : transferts de compétences réels, autonomie financière locale, et référendums (y compris d'initiative populaire) crédibles
- Repenser le non cumul des mandats
- Éviter l'isolement par les « prescriptions sociales » (activités culturelles, sportives, associatives)
- Créer un ministère dédié à la solitude et aux liens sociaux

28**Débat #28****LUTTER CONTRE L'ISOLEMENT ET LA SOUFFRANCE SOCIALE**

- Retrouver notre corps qui est notre ancrage et notre baromètre
- Réhabiliter le temps long pour lutter contre le flux agressif de l'information continue
- Recréer des lieux physiques de liens intergénérationnels et contrer « le business de la solitude »

29**Débat #29****LUTTER CONTRE LES RISQUES DE L'IA**

- Avoir une vision critique et prospective de l'IA (école, santé, entreprise...) en ne la plaquant pas sur les processus, mais en repensant les organisations
- Apprendre à travailler et se former collectivement et massivement, dès l'école élémentaire, avec « les » IA, jamais une seule pour connaître ses bais mais aussi ses capacités uniques
- Faire très attention aux usages hyper polluants

30**Débat #30****LA CRÉATION, CE LIEN INVISIBLE QUI NOUS UNIT TOUS**

- Réussir à exprimer toutes ces choses qu'on a en nous et les partager
- Travailler, travailler, au-delà du don ou de l'inspiration
- Aller d'échec en échec sans perdre son enthousiasme, pour se régénérer et réussir

De belles organisations...

[Académie des sciences](#)[ADEME - Agence de la transition écologique](#)[AFEP \(Association française des entreprises privées\)](#)[Air France](#)[Akuo](#)[Alixio](#)[Amnesty International](#)[APEC \(Association pour l'emploi des cadres\)](#)[Arte France](#)[Back Market](#)[Barreau de Paris](#)[Bayes Impact](#)[Beyond Associés](#)[BFM Business](#)[BlaBlaCar](#)[Campus de la Transition](#)[CCNE \(Comité Consultatif National d'Éthique\)](#)[CEA \(Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives\)](#)[Cercle CyclOpe](#)[Clariane](#)[CMA \(Centre de Mathématiques Appliquées\)](#)[CNRS \(Centre national de la recherche scientifique\)](#)[Compass Groupe France](#)[Conseil d'État et à la Cour de cassation](#)[Direction générale des Entreprises](#)[Dift](#)[EDF](#)[Éditions de l'Aube](#)[Fédération Française pour les Liens Sociaux](#)[Femmes@numérique](#)[Fondation Chartreuse de Neuville](#)[Fondation de la mer](#)[Fondation pour la Nature et l'Homme](#)[Fonds 2050](#)[France Info](#)[France Télévisions](#)[Groupe Caisse des Dépôts](#)[Groupe Crédit Coopératif](#)[Groupe Henner](#)[Groupe Ifop](#)[Haut-commissariat à l'Enfance](#)[HEC Paris](#)[Héritage & Civilisation](#)[IHEDN \(Institut des hautes études de défense nationale\)](#)[INED \(Institut national d'études démographiques\)](#)[Institut Imagine](#)[Institut Sapiens](#)[Ipsos bva](#)[IREDU \(Institut de Recherche sur l'Éducation\)](#)[IREL \(Institut d'étude des religions et de la laïcité\)](#)[IRSEM \(Institut de Recherche Stratégique de l'École Militaire\)](#)[La Tribu des Happy Kids](#)[Lire sur la Sorgue](#)[LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton](#)[Maison des journalistes](#)[Magazine Parents](#)[Magazine Famille Chrétienne](#)[Media Maker](#)[Médecins du monde](#)[Ministère de la transition écologique](#)[Notus technologies](#)[OCDE \(Organisation de Coopération et de Développement Économiques\)](#)[Odyssee Éducation](#)[OFII \(Office Français de l'Immigration et de l'Intégration\)](#)[OPCO des Entreprises de Proximité](#)[ORSE \(Observatoire de la Responsabilité sociétale des entreprises\)](#)[Quintet](#)[R³ Media Group](#)[Radio France](#)[Région académique Grand Est](#)[Renault Group](#)[Renew Europe](#)[Sanofi](#)[SNEP \(Syndicat National de l'Édition Phonographique\)](#)[Sorbonne Université](#)[Studio Artera](#)[Taddeo](#)[The Transition Institute 1.5](#)[Théâtre des Champs-Élysées](#)[Tinder](#)[Transdev](#)[UMICC \(Union des Métiers de l'Influence et des Créateurs de Contenu\)](#)[Veolia](#)

Un événement



www.aefinfo.fr