ÉDITION 2026

WORLD GIVERNY FORUM

Actes

Vendredi 4 septembre 2026

Sommaire

Introduction
08

Ouverture
10

Comment l'Europe peut-elle redéfinir les conditions de sa puissance dans un monde fragmenté ?
ENTRETIEN
14

Notre souveraineté économique se joue-t-elle en mer ?
REGARDS CROISÉS
16

Comment développer l'attractivité des parcours scientifiques ?
TABLE RONDE
18

Comment bâtir une souveraineté alimentaire durable et compétitive pour l'Europe ?
REGARDS CROISÉS
24

Comment la gestion durable de l'eau participe-t-elle à la souveraineté et à la transition écologique industrielle ?
TABLE RONDE
26

Peut-on défendre l'Europe sans maîtriser son énergie ?
REGARDS CROISÉS
30

Comment sécuriser les infrastructures critiques face aux risques systémiques ?
TABLE RONDE
34

Achats responsables : la clé pour transformer l'IA souveraine en valeur pour les entreprises françaises ?
ÉTUDE EXCLUSIVE
38

Entreprises stratégiques et État régalien : quelle alliance pour protéger les actifs essentiels ?
REGARDS CROISÉS
40

Comment adapter les villes et les logements aux chocs climatiques ?
TABLE RONDE
44

Réflexions sur l'abondance : comment sortir de la vétocratie ?
NOTE EXCLUSIVE
48

Comment faire de l'électrification un levier de décarbonation et de souveraineté énergétique pour l'Europe ?
TABLE RONDE
50

Quel rôle pour les investisseurs institutionnels dans le financement de l'économie réelle ?
REGARDS CROISÉS
56

Villes en mouvement : comment réinventer la mobilité urbaine ?
TABLE RONDE
58

IA : comment bâtir notre souveraineté dans la nouvelle course à la puissance ?
REGARDS CROISÉS
62

Comment bâtir une souveraineté énergétique et numérique compétitive au service de la puissance européenne ?
TABLE RONDE
66

Comment la durabilité peut-elle devenir un moteur de compétitivité ?
REGARDS CROISÉS
70

Santé mentale : quel rôle pour l'entreprise dans une société sous tension ?
TABLE RONDE
74

Comment financer la transition écologique tout en créant de la valeur ?
REGARDS CROISÉS
78

L'Europe peut-elle rester compétitive sans repenser la formation de ses dirigeants ?
REGARDS CROISÉS
80

IA, industries et entrepreneuriat : quels usages concrets pour mieux piloter la transition ?
TABLE RONDE
84

Europe-Chine : comment coopérer sans renoncer à nos souverainetés économiques ?
ENTRETIEN
88

Du drone au satellite : l'Europe peut-elle rester souveraine sans maîtriser le ciel et l'espace ?
ENTRETIEN
90

L'Europe peut-elle encore devenir une puissance mondiale de l'intelligence artificielle ?
ENTRETIEN
92

Clôture
94

Les 30 propositions du Cercle de Giverny

VILLES & LOGEMENTS

1. Instituer un plan d'habitabilité climatique dans chaque territoire.
2. Faire de l'eau une infrastructure de résilience urbaine avec des « villes éponges ».
3. Créer un passeport d'habitabilité climatique du logement et du quartier.
4. Orienter la fiscalité et l'assurance vers le réemploi, la sobriété matérielle et la robustesse climatique.
5. Mettre en place des contrats territoriaux d'adaptation associant élus, opérateurs et citoyens.

ÉNERGIE & NUMÉRIQUE

6. Conditionner l'implantation des infrastructures numériques à un approvisionnement énergétique bas carbone et à leur performance environnementale.
7. Protéger les filières critiques et accélérer l'émergence de champions européens.
8. Construire un marché unique européen des données.
9. Définir et lancer des stress tests des interdépendances entre les infrastructures numériques et énergétiques.
10. Renforcer les compétences stratégiques face à l'IA.

SANTÉ MENTALE

11. Créer un indicateur national de suivi de la santé mentale au travail.
12. Valoriser et soutenir les entreprises engagées.
13. Mobiliser des mécanismes de financement solidaires, notamment au bénéfice des TPE-PME.
14. Faire de la santé mentale une compétence clé à tous les niveaux.
15. Développer des politiques d'accompagnement qui prennent en compte les situations extérieures à l'environnement professionnel.

INFRASTRUCTURES CRITIQUES

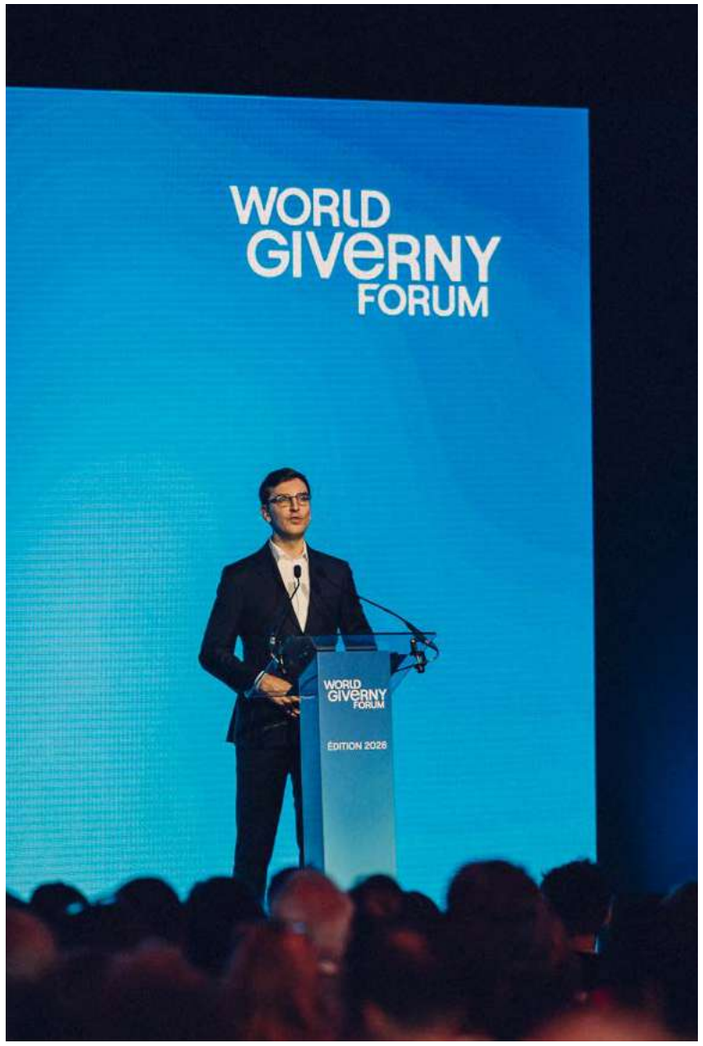
16. Développer et promouvoir une plateforme permettant de mieux appréhender les interdépendances des infrastructures.
17. Renforcer et étendre les exercices territoriaux multicrises et inter-opérateurs à fréquence régulière.
18. Ancrer la composante résilience dans la gestion des risques des organisations.
19. Développer et mobiliser des mécanismes de financement pour mettre en œuvre la résilience.
20. Accompagner la professionnalisation des acteurs de la résilience des infrastructures critiques.

EAU

21. Reconnaître les écosystèmes comme infrastructures de gestion de l'eau.
22. Évaluer les projets industriels au regard de leur contexte hydrologique territorial.
23. Planifier les prélèvements et renforcer la gestion collective à l'échelle des bassins versants.
24. Adapter la tarification de l'eau à la disponibilité de la ressource.
25. Structurer les compétences et la recherche au service de l'innovation.

PARCOURS SCIENTIFIQUES

26. Faire de l'expérimentation le socle de l'enseignement scientifique dès l'école primaire.
27. Créer un réseau national de femmes scientifiques ambassadrices.
28. Faire de la coopération entre recherche et entreprise un moteur d'innovation.
29. Structurer une stratégie nationale de culture scientifique.
30. Garantir l'accès à une information scientifique de qualité.



Romain Mouton
Président
Cercle de Giverny

VOIR LA VIDÉO DE L'INTRODUCTION DU WORLD GIVERNY FORUM

Introduction

Romain Mouton

La huitième édition du World Giverny Forum, organisée par le Cercle de Giverny, s'est ouverte le vendredi 4 septembre 2026 au musée des impressionnismes, avec une ampleur inédite : trois scènes au lieu d'une, deux fois plus de participants, une forte présence internationale.
Son président, Romain Mouton, a appelé à faire de la durabilité un levier de puissance pour l'Europe.

« L'Europe doit devenir puissante parce que durable. »

Notre Forum change de dimension cette année : nous avons l'ambition d'être le premier événement européen des entreprises durables.

Il y a quelque chose d'assez extraordinaire à nous retrouver dans le village de Claude Monet, pour parler de souveraineté, d'IA ou de sécurité énergétique. Monet a passé ici quarante-trois ans à regarder le même jardin et à y découvrir chaque jour quelque chose de nouveau. Cette méthode pourrait être la nôtre aujourd'hui : regarder le monde tel qu'il est, sans nostalgie, sans naïveté, sans idéologie, et avoir le courage d'en tirer les conséquences.

J'ai acquis une conviction profonde : nous avons trop longtemps traité la transition écologique comme un sujet séparé du reste, comme si nous pouvions dissocier le climat, l'économie, la sécurité et la souveraineté. Ce monde-là n'existe plus. Une dépendance énergétique est un sujet géopolitique. Une infrastructure numérique est un enjeu de souveraineté. Une ressource en eau devient, un jour, un sujet industriel, social et politique.

C'est pour cela que je défends une nouvelle grille de lecture, articulée autour de trois mots : soutenabilité, souveraineté, sécurité. La soutenabilité, parce qu'une économie qui détruit les ressources dont elle dépend détruit sa propre capacité à créer de la valeur. La souveraineté, parce qu'être souverain ne signifie pas vivre sans interdépendances, mais être capable de choisir ses dépendances. La sécurité, parce qu'il n'existe pas de prospérité durable dans une société vulnérable aux chocs climatiques, cyber, énergétiques ou géopolitiques. J'ajouterai une condition essentielle : tout cela doit être désirable. On ne mobilise durablement une société qu'en lui donnant envie d'avancer.

L'écologie doit devenir une politique de puissance. C'est le défi particulier de l'Europe, qui a poussé le plus loin les exigences environnementales et sociales. Cela peut être notre faiblesse, si nous sommes incapables de transformer ces contraintes en avantages. Mais cela peut devenir une force considérable si nous transformons nos normes en technologies, nos exigences en innovations, notre marché intérieur en puissance de projection. L'Europe n'a pas à choisir entre être durable et être puissante : elle doit devenir puissante parce qu'elle est durable.

Roland Lescure
Ministre de l'Économie, des Finances
et de la Souveraineté industrielle,
énergétique et numérique

En ouverture du World Giverny Forum, le ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle a dressé le constat de trois révolutions – climatique, démographique, technologique – qui bousculent la France, dans un contexte mondial marqué par la fin de la « mondialisation heureuse ».

« Il n'y a pas de fatalité. »

Vous réunissez cette année des entreprises engagées autour de la soutenabilité, de la souveraineté, de la sécurité, trois thèmes au cœur des préoccupations de nos concitoyens, et des miennes. Ils seront essentiels pour affronter des révolutions qui s'accélèrent.

La révolution climatique, d'abord, met en péril la soutenabilité de notre économie. Les incendies de cet été, d'une ampleur inédite en Gironde, dans les Landes et dans le Var, en sont les symptômes les plus visibles : plus de 250 000 personnes évacuées, près de 19 000 entreprises touchées, plus de 400 bâtiments détruits. Ces événements ont un impact très concret : cette année, c'est 0,1 point de croissance en moins en raison de la seule baisse de la production agricole.

VOIR LA VIDÉO DE L'OUVERTURE DU WORLD GIVERNY FORUM

Ouverture

Roland Lescure

Les entreprises ont fait preuve d'une résilience et d'une solidarité remarquables cet été ; nous devons désormais accélérer l'adaptation de notre économie, tout en continuant d'investir pour limiter le réchauffement climatique.

La deuxième révolution est démographique. Elle menace la sécurité collective que représente notre modèle social : d'ici 2070, nous aurons perdu plus de trois millions d'habitants, plus de quatre millions d'actifs, et gagné six millions de seniors. Le financement de nos pensions de retraite, de l'assurance chômage et de l'assurance maladie reposant presque exclusivement sur le travail, nous allons devoir repenser ce modèle pour garantir sa survie.

Enfin, la révolution technologique – intelligence artificielle, robotisation, quantique – met à l'épreuve notre souveraineté. Nous devons en faire une opportunité, en mettant cette technologie au service de notre productivité tout en produisant les éléments clés de ces nouvelles chaînes de valeur. C'est une véritable révolution industrielle, et la France comme l'Europe doivent en être au cœur.

Ces trois révolutions s'accompagnent aujourd'hui d'une contre-révolution : la fin de la mondialisation dite heureuse. J'étais en début de semaine aux États-Unis avec mes homologues du G20, dans un contexte géopolitique et financier extrêmement tendu : conflit au Moyen-Orient, renchérissement de l'énergie, ralentissement économique mondial, hausse des barrières douanières. Face à ces défis, rien ne se fera sans l'engagement des entreprises, sans un alignement fort entre acteurs privés et pouvoirs publics. La vision que vous portez depuis plusieurs années – réconcilier croissance, décarbonation et impact social positif sans renoncer à la compétitivité – j'y crois fermement, et je suis convaincu que la France peut en être la figure de proue en Europe.

Parmi vos trente propositions, j'en retiens une en particulier : l'encadrement de la consommation d'énergie dans l'implantation des data centers. Leur développement est essentiel pour disposer de capacités de calcul sur notre territoire. Plus de 40 milliards d'euros d'investissements étrangers ont été annoncés dans ce domaine lors du sommet Choose France en juin dernier, portés par notre électricité décarbonée, pilotable et moins chère qu'ailleurs. Mais leur implantation doit s'intégrer durablement dans les territoires, avec les villes, les salariés, les habitants, les écoles.

Il n'y a pas de fatalité. Pour protéger notre industrie, nous généralisons la préférence européenne dans nos aides et nos marchés publics : c'est déjà le cas pour les véhicules électriques, qui représentaient près de 40 % des ventes en France au mois d'août, dont seulement 6 % de marques chinoises, trois fois moins qu'au Royaume-Uni. Nous voulons aussi faire de la décarbonation un levier de croissance : depuis 2017, nos émissions ont baissé de 23 % sans étouffer notre économie, et un tiers de nos créations nettes d'usines se fait aujourd'hui dans les industries vertes. Enfin, nous travaillons avec nos voisins européens pour conclure, avant la fin de l'année, un accord sur l'union de l'épargne, afin de financer nos transitions de manière autonome plutôt que de laisser l'épargne européenne partir se placer ailleurs.

Ne perdons pas le cap, ne sacrifions pas nos priorités de moyen terme. La France peut et doit tirer profit de ces révolutions.

Comment l'Europe peut-elle redéfinir les conditions de sa puissance dans un monde fragmenté ?

José Manuel Barroso

ENTRETIEN

Ancien président de la Commission européenne, José Manuel Barroso a livré une lecture sans détour des priorités que l'Europe ne peut plus se permettre de déléguer, appelant à une union plus étroite entre la France et l'Allemagne pour sortir des blocages institutionnels.

Qu'est-ce que l'Europe ne peut plus se permettre de déléguer aux autres ? Pour José Manuel Barroso, la priorité est sans équivoque : la défense. « Il faut que l'Europe, tout en maintenant son engagement dans l'Alliance atlantique, soit capable de se défendre elle-même. Je dis depuis longtemps qu'elle ne peut pas être un adolescent géopolitique. Et les États-Unis le veulent aussi. » Il élargit toutefois le concept au-delà du seul volet militaire : la soutenabilité fait, selon lui, partie intégrante de la sécurité, au même titre que la reconstruction d'une politique industrielle et technologique capable de rendre l'Europe plus résiliente.

« Le monde a changé, et nous devons changer avec lui. »

Car le monde est devenu bien plus complexe, notamment depuis l'invasion de l'Ukraine par la Russie, véritable basculement. L'entrée de la Suède et de la Finlande dans l'OTAN, impensable quelques mois plus tôt, en est le symbole. Mais ce n'est pas le seul tournant, insiste-t-il : la compétition entre les États-Unis et la Chine s'intensifie, la Russie se fait plus agressive, la Chine plus assurée, et l'Amérique elle-même plus imprévisible. « Il faut que l'Europe assume sa puissance de façon intelligente, en mesurant ses points faibles et ses capacités. C'est une véritable urgence. Le monde a changé, et nous devons changer avec lui. »

Le problème est-il notre capacité à agir de façon groupée ? « Le problème, c'est d'agir tout court », répond-il, fort de vingt-trois années passées à des postes européens. « Par nature, l'Europe est compliquée, frustrante, incrémentale, et nous ne pouvons pas changer cela, car nous tenons à nos démocraties. » La solution, selon lui, réside dans les coopérations renforcées prévues par l'article 20 du traité de Lisbonne : il n'est pas nécessaire que tous les États membres soient d'accord pour avancer, à condition qu'un noyau d'entre eux travaille ensemble, sur l'union des marchés de capitaux par exemple. Il balaie l'argument selon lequel l'élargissement rendrait la tâche plus difficile : « C'est une fausse excuse, on peut le faire. »

José Manuel Barroso
Ancien président
Commission européenne

La responsabilité, insiste-t-il, incombe avant tout à la France et à l'Allemagne : « Rien n'arrive en Europe sans l'alignement franco-allemand : condition nécessaire, mais pas suffisante. Il faut un leadership qui sache voir l'intérêt européen. »

Ce leadership, José Manuel Barroso l'attend d'abord sur un point précis : un *great bargain* qui traiterait ensemble, plutôt que séparément, la défense, l'union des marchés de capitaux et la dette publique européenne. Une décision holistique et stratégique, initiée et portée par le couple franco-allemand, seul capable d'engager ensuite une dynamique collective élargie.

VOIR LA VIDÉO
DE L'ENTRETIEN

Notre souveraineté économique se joue-t-elle en mer ?

REGARDS CROISÉS

Longtemps perçue comme une simple force de protection, la marine assure en réalité une fonction bien plus large : sécuriser les flux qui irriguent nos économies. Le vice-amiral d'escadre Alban Lapointe, major général de la Marine française, et le vice-amiral Pierpaolo Ribuffo, chef du département des politiques de la mer à la présidence du Conseil des ministres italien, ont dessiné les contours d'une souveraineté qui se joue autant en mer que sur terre.

À quoi sert vraiment la marine ? En plus de la protection, explique le vice-amiral Alban Lapointe, elle se déploie depuis les côtes et bien au-delà, des fonds marins jusqu'à l'espace atmosphérique, et surveille les flux de ressources halieutiques, matières premières, personnes, biens manufacturés, énergie, câbles sous-marins. Une mission d'autant plus complexe que la France, avec onze pays frontaliers terrestres, est aussi le pays au monde comptant le plus de frontières maritimes, du fait de ses territoires ultramarins.

Pour l'Italie, autre grande nation maritime dépendante de la Méditerranée pour ses ressources, son énergie et ses exportations, le constat est amer : « Notre relation avec la mer a longtemps été mauvaise, les compétences étant dispersées entre de nombreux ministères, ce qui a freiné les synergies », reconnaît le vice-amiral Pierpaolo Ribuffo. La nomination récente d'un ministre chargé des politiques maritimes et le lancement d'un plan stratégique pour la mer marquent, selon lui, une première étape prometteuse sur une route encore longue.

Vice-amiral Pierpaolo Ribuffo
Chef du département
des politiques de la mer
Présidence du Conseil des ministres du gouvernement italien

Vice-amiral d'escadre Alban Lapointe
Major général de la Marine

LE CONTINUUM TERRE-MER

Opposer la mer et la terre n'a plus guère de sens tant les deux se mêlent dans les crises contemporaines. Le vice-amiral d'escadre Alban Lapointe l'illustre par deux exemples récents : le conflit au Moyen-Orient, aux origines terrestres, qui a débouché sur une crise du détroit d'Ormuz ; et l'agression russe contre l'Ukraine, qui a fermé la mer Noire depuis 2022, avec des conséquences directes sur l'approvisionnement énergétique et agricole mondial. « La mer n'est pas un lieu de conflit en soi, ce sont des tensions nées sur terre qui débordent », résume-t-il. Il ajoute une dimension technologique à ce continuum : la connaissance de l'espace maritime, longtemps réservée aux nations capables d'y déployer durablement des moyens, devient aujourd'hui accessible à un nombre croissant d'acteurs, notamment grâce aux satellites. Le vice-amiral Pierpaolo Ribuffo illustre cette même logique côté italien par deux initiatives récentes : la création, en 2023, d'un centre dédié aux technologies sous-marines, et l'adoption, en janvier 2026, d'une loi créant une agence responsable de la sécurité des activités maritimes et sous-marines.

L'Europe est-elle prête à une dégradation rapide de son environnement sécuritaire, voire à un conflit ouvert ? Le vice-amiral d'escadre Alban Lapointe se montre confiant sur le plan militaire : la France a construit, avec ses alliés européens, une capacité à réagir collectivement, dans le cadre de l'OTAN ou de l'Union européenne. Les autorités politiques, elles, vivent la dégradation de l'environnement stratégique depuis 2014 puis 2022, et sont prêtes. Restent deux angles morts : une société qui n'a pas encore basculé dans une mentalité de guerre, et une économie dont il attend qu'elle sache faire preuve d'agilité et de ténacité le moment venu. Le coût humain de cette préparation reste, selon lui, le plus difficile à combler : « Ma carrière dure depuis trente-six ans ; aujourd'hui, peu de gens se projettent sur un temps aussi long. »

Le vice-amiral Pierpaolo Ribuffo prolonge cette réflexion sur le terrain budgétaire : « La sécurité et la résilience coûtent cher, mais l'insécurité coûte plus cher encore. Il faut d'abord le comprendre nous-mêmes, puis mieux l'expliquer aux citoyens. » Il cite l'exemple des navires marchands contraints de dévier leur route, ou des câbles sous-marins sectionnés qui interrompent des communications essentielles à nos économies : des perturbations que la société finira, selon lui, par juger inacceptables. Il appelle à une approche unifiée des enjeux maritimes plutôt qu'un traitement sectoriel, et à investir davantage dans la coopération européenne.

Des deux côtés des Alpes, on partage une conviction : la souveraineté ne se défendra pas isolément sur terre ou en mer, mais dans la capacité des nations européennes à investir ces deux espaces comme un seul et même théâtre stratégique.

VOIR LA VIDÉO
DU REGARDS CROISÉS

Comment développer l'attractivité des parcours scientifiques ?

TABLE RONDE

La France doit recruter près de 100 000 ingénieurs et techniciens par an d'ici 2035 – un objectif hors de portée au rythme actuel. Quatre acteurs de l'entreprise et de l'enseignement supérieur ont exploré les racines d'une désaffection pour les filières scientifiques, de l'école primaire jusqu'au monde professionnel.

Pour Anne Pointet, directrice de l'engagement d'entreprise de BNP Paribas, la culture scientifique n'est pas un simple problème éducatif, mais une préoccupation stratégique à part entière : « C'est une infrastructure immatérielle, probablement aussi importante et aussi complexe à bâtir qu'une infrastructure physique ou numérique. » Y compris dans une banque, où elle irrigue les systèmes d'aide à la décision, la gestion des risques ou la conformité : 12 à 15 % des effectifs de BNP Paribas ont une formation scientifique. Fausto Rotelli, directeur des relations extérieures France de Ferrero, illustre les conséquences concrètes de ce manque de vocations côté entreprise : les difficultés de recrutement touchent en priorité les usines, où les ingénieurs qualifiés se font plus rares sur le marché.

Gilles Vermot Desroches, directeur de la citoyenneté et des affaires institutionnelles de Schneider Electric, relie directement ce constat à la compétitivité du pays : les plus grandes innovations sont majoritairement le fait de personnes de moins de quarante ans, or cette dimension d'innovation se cultive avant tout dans les formations scientifiques et technologiques. « Si notre pays ne donne pas envie à davantage de jeunes de suivre ces formations, la première conséquence sera que, dans dix ans, nous serons moins innovants et donc moins créateurs de valeur. »

Géraldine Woessner, Anne Pointet, Fausto Rotelli, Gilles Vermot Desroches et Vincenzo Vinzi.

Pour lui, ce décrochage se joue dès le plus jeune âge, dans une culture globale du pays encore trop éloignée de l'expérimentation : « Que la France se soit interrogée pendant trois ans sur la fermeture du Palais de la découverte, à Paris, montre un problème de réflexion globale sur la façon de faire advenir la question scientifique. » Le groupe de travail propose de faire de l'expérimentation le socle de l'enseignement scientifique dès l'école primaire, maternelle comprise. Anne Pointet complète cette approche par la question de l'égalité des chances, en particulier pour les enfants les plus talentueux issus de milieux moins favorisés, ceux que l'économiste Philippe Aghion surnomme les « petits Einstein » et les « petites Marie Curie ». Leur accompagnement ne peut reposer sur la seule école et, selon elle, « les entreprises ont une responsabilité à soutenir ce type d'initiatives associatives. »

LES FILLES MANQUENT À L'APPEL

La question de la mixité traverse l'ensemble des échanges. « Qu'une fille ne veuille pas faire une formation scientifique n'est pas un problème. Que 70 % des filles ne le veuillent pas, pour un pays, c'est un problème », résume Gilles Vermot Desroches. Quoique les filles soient aujourd'hui plus nombreuses que les garçons dans le supérieur, elles ne représentent que 30 % des effectifs des écoles d'ingénieurs. Une proportion qui, au rythme actuel, n'atteindra la parité que dans soixante-dix ans. Vincenzo Vinzi observe la même tendance à l'ESSEC Business School, dont il est le directeur : la parité quasi parfaite d'il y a dix ans a cédé la place à un écart de 55-45 % en défaveur des filles. Il identifie deux causes : un défaut d'orientation (« quand une fille est bonne en mathématiques, contrairement à un garçon, l'école ne lui dit jamais de faire une école de mathématiques », déplore-t-il) et un manque d'inspiration, les sciences étant trop souvent présentées de façon abstraite plutôt que reliées à leur impact concret sur la société.

Vincenzo Vinzi
Directeur général
ESSEC Business School

VOIR LA VIDÉO DE LA TABLE RONDE

Gilles Vermot Desroches
Directeur de la citoyenneté et des affaires institutionnelles
Schneider Electric

Anne Pointet
Directrice de l'engagement d'entreprise
BNP Paribas

Fausto Rotelli
Directeur des relations extérieures France
Ferrero

Sur les solutions, les intervenants convergent vers un même levier : les modèles à suivre. Vincenzo Vinzi mise sur la mise en relation avec d'anciennes élèves devenues dirigeantes dans la tech ou les sciences dures. Gilles Vermot Desroches cite le mentoring pratiqué chez Schneider Electric par des femmes ayant choisi des métiers scientifiques, tout en reconnaissant ses limites : « Je ne sais pas si c'est assez puissant, mais cela me paraît indispensable. » Fausto Rotelli illustre la méthode par un résultat concret : grâce à un programme de mentoring, l'usine française de Ferrero a atteint la parité parfaite à son comité de direction. Gilles Vermot Desroches élargit enfin le regard à l'échelle européenne : la France compte moins de 30 % de femmes dans ses écoles d'ingénieurs, contre 48 % en Italie ; moins de 1 % de femmes électriciennes, contre 30 à 40 % au Maroc ou en Égypte, pour un métier strictement identique. « Ce qui est genré, ce n'est pas le métier, c'est notre réflexion initiale selon laquelle seuls les garçons peuvent l'exercer », souligne-t-il.

RAPPROCHER L'ÉCOLE ET L'ENTREPRISE

Les quatre intervenants s'accordent sur la nécessité d'un rapprochement structurel entre le monde académique et celui de l'entreprise. Vincenzo Vinzi défend une transdisciplinarité qui dépasse le cadre scientifique, mêlant compétences techniques, managériales et « compétences socio-émotionnelles ». Il cite en exemple les chaires partenariales entre universitaires et entreprises, dont l'ESSEC a été pionnière dès 1985 avec vingt-cinq chaires actives aujourd'hui : « Ce sont des lieux de formation et de professionnalisation, mais aussi de création de savoir et de débat. » Fausto Rotelli confirme l'intérêt de ce modèle, citant à l'appui la chaire que Ferrero a créée à NEOMA à Rouen, ville du siège français du groupe.

Ce rapprochement se heurte pourtant à un paradoxe que pointe Vincenzo Vinzi : jamais les innovations scientifiques n'ont été aussi nombreuses, mais le lien entre ce progrès et l'amélioration réelle des conditions de vie interroge, au risque d'alimenter une perte de confiance générale envers la science. Sur l'intelligence artificielle en particulier, les intervenants partagent une même vigilance : loin de rendre la maîtrise scientifique moins nécessaire, elle exige au contraire davantage de discernement. « Le risque le plus important, c'est la paresse métacognitive », alerte Vincenzo Vinzi, pour qui une technologie n'est ni bonne ni mauvaise en soi, mais déterminée par l'usage humain qui en est fait. Fausto Rotelli illustre ce même enjeu par l'expérience de Ferrero, régulièrement confronté à des polémiques nées sur les réseaux sociaux plutôt que sur des bases scientifiques, sur l'huile de palme ou le cacao : « C'est là que le scientifique vient rééquilibrer le débat », rappelant que la traçabilité complète de la filière huile de palme a nécessité dix années de travail. Anne Pointet élargit le propos à la sphère politique elle-même, où les parcours scientifiques restent minoritaires parmi les élus, et pointe le coût économique bien réel du scepticisme scientifique, prenant l'exemple des campagnes de vaccination, freinées par la défiance, avec des conséquences directes sur le système de santé et les finances publiques.

« Pour faire de grandes choses, il faut de grands rêves », conclut Anne Pointet. « La science fait rêver : quand on donne la parole à une Sophie Adenot depuis la Station spatiale, ou à une Heidi Sevestre depuis le pôle Sud, on fait rêver des petites filles et des petits garçons. Et, en réalité, chacun d'entre nous. » La science comme voie du rêve, et voie d'avenir.

Basically, you can see that we agree, all of this is a bit conceptual.
Finally, by the way, when you dig a little bit, there are not only current elements.
I'll spare you. I think everyone understood that it was hot this summer,
WORLD GIVERNY FORUM

Comment bâtir une souveraineté alimentaire durable et compétitive pour l'Europe ?

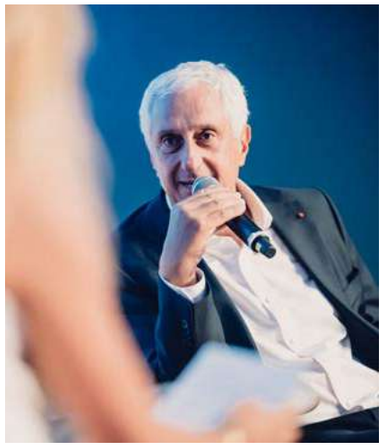
REGARDS CROISÉS

De la production à la distribution, en passant par la transformation, la chaîne alimentaire européenne repose sur un équilibre de plus en plus précaire. Stéphane Layani, président-directeur général du Marché international de Rungis, et Jérôme Garbi, Global Cheese Chief Officer, EMEA & Overseas CEO du groupe Bel, ont confronté leurs visions d'un modèle à repenser de la terre à l'assiette.

L'été 2026 l'a bien montré : la souveraineté alimentaire européenne fait face à une triple fragilité. Climatique d'abord : canicules et sécheresse ont fait chuter de près de 100 % les volumes de haricots verts et de fruits rouges arrivés à Rungis, tandis que l'Espagne voyait sa récolte céréalière tomber de 24 à 18 millions de tonnes. Logistique ensuite : le Rhin est resté impraticable une partie de l'été, rappelant que l'approvisionnement alimentaire européen ne dépend pas que des champs, mais aussi des infrastructures qui les relient aux assiettes. Démographique enfin, selon Jérôme Garbi, car la moitié des agriculteurs partiront à la retraite dans les dix prochaines années. Ce moment charnière de renouvellement des générations suppose de leur offrir, dès maintenant, un avenir désirable.

Face à cette fragilité, Jérôme Garbi défend une rupture avec la seule logique de marché. Chez Bel, le prix du lait est fixé indépendamment des cours, selon trois critères : le coût réel de fabrication, celui de la transition écologique, et une majoration équivalente à 2,3 SMIC pour garantir un revenu décent. « Laisser le marché tout réguler peut devenir dangereux », prévient-il, plaidant pour sortir des « spirales déflationnistes » qui, selon lui, menacent directement la santé publique : la moitié de la population française est aujourd'hui en surpoids ou obèse, 5 % souffre de diabète de type 2.

Jérôme Garbi
Global Cheese Chief Officer,
EMEA & Overseas CEO
Groupe Bel



Stéphane Layani
Président-directeur général
Marché international de Rungis

Pour financer cette transition sans en reporter le coût sur les seuls producteurs ou consommateurs, il prône un changement de méthode de calcul qui consiste à intégrer non plus seulement les coûts présents, mais ceux des risques à venir. À Évron, en Mayenne, un investissement de 7 millions d'euros dans la réutilisation des eaux usées affichait un retour sur investissement de vingt-deux ans au moment de la décision. En intégrant l'accélération du stress hydrique, qui touche désormais 75 % des usines du groupe Bel contre 20 % en 2012, ce même investissement s'avère aujourd'hui rentabilisé en deux ans. « Si on ne décide qu'en fonction de ce qu'on voit aujourd'hui, on ne fait rien. Et si on ne fait rien, on va dans le mur », résume-t-il.

Stéphane Layani mise sur un autre levier : la diversité et la proximité, incarnées par le modèle des marchés d'intérêt national, dont Rungis fait partie aux côtés de dix-neuf autres sites en France. Face aux centrales d'achat, souvent délocalisées à Rotterdam, Bruxelles ou Luxembourg, ces marchés négocient non seulement les prix mais aussi les volumes. Un point décisif selon lui, la crise de cet été ayant surtout révélé un problème de volumes disponibles plutôt que de prix. Il pointe la fragilité du modèle de la grande distribution, qui travaille le frais à marge quasi nulle et sacrifie les filières les moins rentables dès que les conditions se compliquent – d'où la disparition progressive des rayons traditionnels de coupe de fromage. Avec plus de 1 700 variétés de fromages référencées et un million de références au total, Rungis mise à l'inverse sur la diversité comme facteur de résilience.

LE COLLECTIF, DERNIER REMPART

Les deux intervenants convergent sur un point : la responsabilité collective est le seul levier à la hauteur de l'enjeu. Stéphane Layani a fait développer, avec l'AFNOR, un label Marché Durable pour les marchés de plein vent, et constitué à Rungis un collectif d'acteurs engagés sur la RSE, car « le changement doit venir de la base. » Il alerte enfin sur le déclin annoncé du modèle de l'hypermarché, que les jeunes générations désertent déjà, sans savoir encore par quoi il sera remplacé.

Reste la question européenne, sur laquelle les deux intervenants partagent une même inquiétude : la réforme en cours de la politique agricole commune prévoit une baisse d'environ 30 % des crédits en euros constants sur la période 2028-2034, alors même que les réserves existantes ont déjà été largement mobilisées pour absorber la flambée des prix des engrais liée à la crise du détroit d'Ormuz. Stéphane Layani plaide aussi pour une réciprocité commerciale « physique » plutôt que financière dans les accords comme le Mercosur : pouvoir exporter ses propres produits en échange d'un accès ouvert, plutôt que de simples compensations budgétaires face à des importations qui ne respectent pas les mêmes standards.

Pour Stéphane Layani comme pour Jérôme Garbi, la vraie bataille de la souveraineté alimentaire se joue enfin, ou d'abord, dans l'assiette elle-même. Reconnaître la valeur de ce que l'on mange, transmettre aux nouvelles générations le goût et le savoir-faire d'une alimentation saine, éviter de laisser filer, silencieusement, des pans entiers de la culture culinaire européenne : voilà un combat qui mériterait d'être porté haut par l'Union européenne.

VOIR LA VIDÉO
DU REGARDS CROISÉS

Comment la gestion durable de l'eau participe-t-elle à la souveraineté et à la transition écologique industrielle ?

TABLE RONDE

Une usine qui s'arrête du jour au lendemain, un fleuve trop bas pour transporter des marchandises, un contentieux frontalier entre deux pays voisins : l'eau a pris, en l'espace d'un été, tous les visages d'une crise de souveraineté. Barbara Bressand Sussfeld, directrice du développement durable France de L'Oréal, Esther Crauser-Delbourg, présidente de Water Wiser, Blanca Jiménez Cisneros, ambassadrice du Mexique en France, et Martin Raiser, Senior Representative for European Economic Cooperation de la Banque mondiale, ont croisé leurs expériences autour d'une question : comment transformer une ressource longtemps négligée en outil de résilience industrielle et territoriale ?

« L'eau a longtemps été considérée comme une ressource disponible indéfiniment et bon marché. Ce n'est plus le cas », pose Barbara Bressand Sussfeld d'emblée. Chez L'Oréal, où 100 % de la chaîne d'approvisionnement dépend de l'eau, quatre usines françaises ont dû être arrêtées pendant l'été 2026 pour cause de sécheresse. L'ampleur du phénomène dépasse largement la France, souligne Esther Crauser-Delbourg : plus de 80 % du territoire américain est aujourd'hui en sécheresse des sols, le canal de Panama voit son trafic perturbé au point que CMA CGM et Maersk ont déjà relevé leurs tarifs, et le Rhin a été si bas cet été qu'il a lourdement pesé sur l'activité économique allemande. « Eau égale économie », résume-t-elle : chaque tasse de café bue en France contient virtuellement de l'eau du Pérou ou de Colombie.

Vincent Giret, Barbara Bressand Sussfeld, Esther Crauser-Delbourg, Blanca Jiménez Cisneros et Martin Raiser.

FAIRE PLUS AVEC MOINS

Face à ce risque, désormais qualifié d'industriel autant que climatique, Barbara Bressand Sussfeld détaille la stratégie de L'Oréal, engagée depuis plus de vingt ans : réduire la consommation d'eau et la réutiliser. Il faut aujourd'hui deux fois moins d'eau qu'en 2005 pour fabriquer un shampoing, et le groupe vise 100 % d'eau recyclée dans ses procédés industriels d'ici 2030 ; il atteint déjà 56 % aujourd'hui. L'entreprise agit aussi sur l'usage final, en développant des formules sans rinçage pour trente marchés identifiés en stress hydrique. « En tant que leader sur un marché, c'est aussi notre responsabilité d'agir sur toute la filière », souligne-t-elle.

Cette prise de conscience industrielle bute cependant sur un angle mort commun à la plupart des entreprises : la compréhension fine de leur propre empreinte hydrique, trop souvent partielle. « Une usine, ce n'est pas abstrait : quand vous prélevez de l'eau, vous êtes dans un bassin versant, dans un territoire, et vous avez une influence directe sur la disponibilité de la ressource », rappelle Barbara Bressand Sussfeld. C'est précisément le chantier sur lequel travaille Water Wiser, qui encourage les entreprises à « compter l'eau comme on a compté le carbone, de façon presque obsessionnelle ces quinze dernières années. On sait le faire », affirme Esther Crauser-Delbourg. Mais la comparaison a ses limites, prévient-elle : contrairement au carbone, l'empreinte eau varie radicalement selon le climat, le sol, la saison et la disponibilité locale.

Une orange produite au Brésil et une produite en Espagne n'ont pas du tout la même empreinte, même si elles émettent la même quantité de CO_2. Elle plaide pour que la Banque mondiale ou l'Organisation mondiale du commerce cartographient les flux d'eau virtuelle du commerce international, pour mettre fin à des choix de production qu'elle qualifie d'absurdes : cultiver des avocats dans des zones qui n'ont déjà plus d'eau, par exemple. Martin Raiser confirme que la Banque mondiale avance sur ce terrain, notamment via un rapport récent, Reboot Development, qui montre qu'en moyenne le commerce international réduit l'empreinte hydrologique globale mais reste très loin d'une allocation optimale, faute d'une juste valorisation de la ressource dans la plupart des pays.

Blanca Jiménez Cisneros
Ambassadrice du Mexique en France

VOIR LA VIDÉO DE LA TABLE RONDE

Barbara Bressand Sussfeld
Directrice du développement durable France
L'Oréal

Esther Crauser-Delbourg
Présidente
Water Wiser

Martin Raiser
Senior Representative for European Economic Cooperation
Banque mondiale

FIXER LE JUSTE PRIX

La question du prix cristallise les positions. Pour Barbara Bressand Sussfeld, il faut à la fois reconnaître la valeur réelle de la ressource et fixer un plafond, pour ne pas rendre ce coût insupportable aux entreprises dans un contexte de réglementation croissante. Esther Crauser-Delbourg illustre l'ampleur du décalage actuel : en France, l'eau domestique coûte en moyenne quatre à cinq euros le mètre cube, soit à peine 60 centimes par jour pour un usage courant, contre 10 à 50 centimes pour les agriculteurs et 50 centimes à un euro pour l'industrie. Ni le réseau vieillissant, ni la raréfaction climatique de la ressource ne permettent de maintenir cet équilibre : « Mathématiquement, notre budget eau ne tient pas », déplore-t-elle. Le groupe de travail propose des tarifs saisonniers, plus élevés en été, ainsi qu'une exemption de hausse pour les industriels ayant déjà investi dans la réutilisation de leurs eaux usées, une forme de bonus pour ceux qui ont anticipé.

Martin Raiser prolonge cette réflexion à l'échelle des choix de production eux-mêmes : le Pakistan, pourtant en stress hydrique sévère, continue de cultiver la canne à sucre, l'une des productions les plus gourmandes en eau au monde. Preuve, selon lui, qu'une tarification inadéquate maintient des choix de production absurdes, faute d'incitation à en sortir. Un raisonnement qu'il juge transposable, à terme, à des économies plus développées comme l'Europe. Blanca Jiménez Cisneros tempère toutefois l'idée que la tarification résoudrait tout : « Il y a aussi une dimension politique et humaine, bien plus complexe. » Elle pointe une confusion fréquente entre ressource et service : à la maison, l'eau arrive comme un produit fini, disponible à toute heure, quand les agriculteurs doivent souvent l'extraire et la payer eux-mêmes – deux réalités qu'il faut savoir expliquer séparément pour convaincre les citoyens de la justice du système, plutôt que d'opposer les usagers les uns aux autres.

RESSOURCE SANS FRONTIÈRE

Reste la question, non résolue selon Esther Crauser-Delbourg, de l'échelle à laquelle gouverner l'eau : à la fois locale et partagée entre pays. « C'est vraiment le gros nœud à résoudre », reconnaît-elle, espérant que les prochaines échéances électorales françaises et européennes permettront d'avancer. Blanca Jiménez Cisneros illustre cette tension par l'expérience mexicaine, marquée par un contentieux frontalier avec les États-Unis sur les eaux partagées. Elle y voit aussi un problème de communication plus large : l'eau y est à la fois un droit humain, un droit à l'alimentation pour l'agriculture, et une matière première à valeur économique pour l'industrie. Trois langages différents pour une même ressource, qu'il faut apprendre à faire dialoguer.

Martin Raiser rappelle quant à lui l'ampleur du défi financier : atteindre les objectifs mondiaux d'accès à l'eau nécessiterait de mobiliser entre 6 000 et 7 000 milliards de dollars d'ici 2030, quand le portefeuille actuel de la Banque mondiale dans le secteur ne dépasse pas 30 milliards. Sans valorisation économique de l'eau, insiste-t-il, il sera impossible de mobiliser des investissements à cette échelle. Mais la tarification seule ne suffira pas : il faut aussi une meilleure planification des ressources disponibles par bassin.

« Anticiper » : c'est le mot que retient finalement Barbara Bressand Sussfeld pour résumer l'esprit des échanges. Anticiper le risque plutôt que gérer la crise, anticiper la hausse du coût de la ressource, et anticiper enfin l'exigence croissante de la société civile, qui attend des entreprises qu'elles prennent toute leur part dans le partage des usages de l'eau.

Peut-on défendre l'Europe sans maîtriser son énergie ?

REGARDS CROISÉS

Climat, énergie et défense relèvent désormais d'une même équation stratégique. François Gemenne, professeur à HEC Paris et cofondateur de l'Observatoire défense et climat, et Aurélien Hamelle, directeur général Strategy & Sustainability de TotalEnergies, ont interrogé les dépendances énergétiques de l'Europe à l'aune des tensions géopolitiques actuelles.

Aurélien Hamelle
Directeur général
Strategy & Sustainability
TotalEnergies

Longtemps pensés séparément, climat, énergie et défense composent ensemble désormais la notion de sécurité. François Gemenne le démontre par la géographie des crises récentes : au Venezuela comme dans le détroit d'Ormuz, chaque grande perturbation géopolitique recouvre en réalité une question énergétique. « L'Iran a compris qu'en bloquant Ormuz, une partie de l'économie mondiale se retrouverait à genoux. Et cette instabilité n'est pas terminée : la Russie pourrait tout aussi bien refermer d'autres détroits stratégiques. » Un bateau sur deux navigant aujourd'hui sur les océans transporte du pétrole, du charbon ou du gaz liquéfié, rappelle-t-il, preuve d'une dépendance énergétique devenue, de fait, une vulnérabilité sécuritaire de premier plan.

François Gemenne
Professeur
HEC Paris

Cofondateur
Observatoire défense et climat

VOIR LA VIDÉO
DU REGARDS CROISÉS

L'HEURE DES CHOIX

Face à cette vulnérabilité, comment agir concrètement, alors que les finances publiques sont exsangues ? En matière de décarbonation, Aurélien Hamelle prône une méthode pragmatique : traiter secteur d'usage par secteur d'usage, en identifiant partout les poches de CO_2 les plus élevées au coût d'abattement le plus faible. Le pétrole étant à 98 % dédié à la mobilité, la priorité doit aller au basculement des voitures thermiques vers l'électrique, déjà rentable sur la durée de vie du véhicule, puis aux pompes à chaleur dans le résidentiel. « Ni le système ni les gens ne sont capables de tout faire d'un coup. Si on veut mener de front carburants de synthèse et acier vert, on n'en aura pas les moyens, et on perdra du temps. Le mieux est l'ennemi du bien. »

François Gemenne partage cette approche et y ajoute une nuance de fond : l'idée selon laquelle la transition coûterait trop cher, face à d'autres priorités comme le pouvoir d'achat ou la défense, est un faux calcul, car la dépendance actuelle aux fossiles et les conséquences du changement climatique coûtent déjà bien plus cher que la transition elle-même. Il pointe aussi une croyance erronée : l'argent public n'a pas vocation à tout financer seul, les particuliers et les entreprises pouvant porter une large part des investissements nécessaires. À charge pour les pouvoirs publics de cibler précisément ce qui doit, ou non, relever de leur responsabilité exclusive.

Sur le terrain industriel, Aurélien Hamelle tempère : le gaz reste indispensable à la production de chaleur dans de nombreux procédés industriels, et son remplacement extrêmement coûteux. La France a certes réduit sa consommation de gaz par la sobriété et l'efficacité, mais une partie de cette baisse n'a pas été compensée par l'électrification, trop onéreuse – ce qui s'est traduit, en creux, par une perte d'activité industrielle plutôt que par une vraie transition. Un signal d'alarme, selon lui, qui appelle un soutien renforcé aux filières industrielles les plus exposées d'ici 2040.

Cette bascule énergétique ne va pas non plus sans nouveaux risques de dépendance. En réduisant les fossiles, l'Europe augmente mécaniquement ses besoins en minerais pour les batteries ou le solaire. Gagne-t-elle vraiment en souveraineté ? Aurélien Hamelle retourne l'argument : la crise du détroit d'Ormuz a montré un système plus résilient qu'attendu, l'Europe n'ayant pas manqué d'énergie malgré la hausse des prix. Plutôt que de chercher une autosuffisance illusoire, il défend une logique de dépendances multiples et choisies : « Il faut une multitude de dépendances, car c'est cela qui produit, au bout du compte, une indépendance réelle. » Y compris vis-à-vis de la Chine, dont il reconnaît sans détour l'avance technologique, à intégrer dans une logique de partenariat plutôt que de rivalité frontale.

Sur la question du financement de cette transition, François Gemenne identifie un levier trop peu mobilisé : les taux d'intérêt de la Banque centrale européenne, dont la hausse a pénalisé les investissements dans la transition énergétique. Il rappelle que l'Europe dispose de 35 000 milliards d'euros d'épargne privée, une somme colossale dont une part significative continue aujourd'hui de financer l'économie américaine plutôt que les besoins du vieux continent. Sur ce point précis, les deux intervenants se rejoignent : l'indépendance énergétique de l'Europe ne se gagnera pas par l'autosuffisance, mais par sa capacité à transformer une épargne abondante et des dépendances choisies en véritables leviers de puissance.

COLLECTIONS
DANIEL
QUIRIN

Comment sécuriser les infrastructures critiques face aux risques systémiques ?

TABLE RONDE

Cyberattaques, sabotages, aléas climatiques, ruptures d'approvisionnement : les infrastructures critiques françaises et européennes font face à des risques de plus en plus interconnectés. Coprésidé par Bureau Veritas et BDO France, le groupe de travail dédié a formulé cinq propositions pour faire de la résilience un investissement stratégique plutôt qu'un sujet de conformité.

Le monde est devenu hyperconnecté, et les entreprises ne savent mesurer que la première couche de leurs dépendances, rarement celle de leurs propres fournisseurs. C'est le constat de départ d'Arnaud Naudan, président du directoire de BDO France : « On doit être capable de mesurer les interdépendances, on ne l'est pas aujourd'hui. Il faut passer d'une connaissance disparate et dispersée à une vision de l'effet domino, grâce à une nouvelle plateforme unique », plaide-t-il, appelant à en organiser dès maintenant la gouvernance et le financement.

Karine Havas, présidente France de Bureau Veritas, dont le groupe accompagne la gestion des risques dans 140 pays depuis deux siècles, abonde : « Il y a une vraie nécessité à évoluer dans la culture du risque. On ne peut plus gérer le risque de façon sectorielle et voir les actifs comme isolés. » D'où la proposition du groupe de travail de généraliser les exercices opérationnels multi-crises associant plusieurs opérateurs d'un même écosystème.

Isabelle Moreau, Émilie Piette, Arnaud Naudan, Justine Coutard et Karine Havas.

DE LA CRISE PONCTUELLE À LA RÉSILIENCE PERMANENTE

Justine Coutard, directrice générale déléguée du Groupe ADP, illustre l'intérêt de cette approche collégiale par un épisode resté hors radar : en octobre 2024, un passager transportait deux litres de mercure dans une bouteille en plastique, qui a cédé dans le trieur à bagages. « On ne l'avait pas prévu dans nos scénarios de gestion de crise. Elle a été très bien traitée, car la chaîne d'alerte était connue : les équipes opérationnelles et les services régaliens (ARS, gendarmerie) ont des habitudes ancrées. On a réussi à cantonner et décontaminer la zone en un mois et demi. » Elle en tire une leçon : la résilience est fondée sur la capacité à travailler ensemble et à réagir de façon concertée, au-delà des scénarios anticipés.

Émilie Piette, présidente du directoire de RTE, gestionnaire du réseau de transport d'électricité à haute tension, alerte sur un changement d'échelle : « En matière de changement climatique, la crise d'aujourd'hui, c'est le *new normal* de demain. La canicule et les feux de forêt de cet été nous obligent à préparer toutes nos équipes à ce qu'on le revive à l'identique, voire pire. Il faut passer de ce qui pourrait arriver à ce qui va arriver, et faire de notre réponse une activité normale », affirme-t-elle. Elle détaille : les centres d'exploitation de RTE tournent 24 heures sur 24 pour élaborer les scénarios de rupture d'approvisionnement et préparer les parades.

Cet été, la canicule a exposé le réseau à un risque d'arc électrique entre les lignes aériennes et le sol, contraignant à limiter le courant pour éviter la surchauffe, tandis que plusieurs centrales nucléaires ont dû être arrêtées ou mises à puissance minimale.

Justine Coutard
Directrice générale déléguée
Groupe ADP

VOIR LA VIDÉO DE LA TABLE RONDE

Arnaud Naudan
Président du directoire
BDO France

Karine Havas
Présidente France
Bureau Veritas

Émilie Piette
Présidente du directoire
RTE

LA RÉSILIENCE, CAPEX STRATÉGIQUE

Autre proposition du groupe : sortir la résilience du seul champ de la conformité pour en faire un sujet critique porté au plus haut niveau, en sanctuarisant un rôle de chief resilience officer. « On va passer de 500 à 15 000 entités critiques concernées, il faut donc une gouvernance commune et un désilotage des fonctions », explique Karine Havas. Une évolution encore balbutiante en France, mais que la directive européenne REC (résilience des entités critiques) devrait accélérer, selon Karine Havas.

Reste la question du financement, quatrième proposition du groupe de travail. Arnaud Naudan identifie trois leviers : créer une taxonomie de la résilience pour orienter les capitaux vers les entreprises qui y investissent, mettre en place des mesures incitatives et renforcer les mécanismes de fonds propres. « Il faut inciter à voir la résilience non comme un OPEX, mais comme un CAPEX stratégique », insiste-t-il. Chez RTE, l'enjeu se chiffre : sur 100 milliards d'euros d'investissements, 25 milliards sont consacrés à l'adaptation du réseau au changement climatique, financés par un tarif régulé. « Le rythme est une question : il faut aller plus vite », prévient Émilie Piette, qui insiste aussi sur la nécessité de bâtir des organisations apprenantes, à travers des retours d'expérience partagés avec EDF ou Enedis, le réseau électrique étant, par nature, européen et donc vulnérable aux crises des pays voisins.

DES MENACES EN CONSTANTE EXTENSION

À la menace climatique s'ajoute désormais une menace délibérée, contre laquelle les réponses doivent être tout aussi coordonnées. Émilie Piette mentionne le sabotage survenu au Festival de Cannes en mai 2025 (un poste électrique incendié puis un pylône saboté, privant 160 000 foyers d'électricité), ainsi qu'une vigilance renforcée après des incidents similaires en Allemagne.

RTE a mis en place un plan de sécurisation de ses actifs, en lien étroit avec la police et la gendarmerie, notamment lors d'événements sensibles comme le G7. Justine Coutard fait le même constat côté aérien, avec la multiplication des actes hostiles visant les aéroports européens : Copenhague et Oslo ont vu leur trafic interrompu par des intrusions de drones en septembre 2025, tandis que Leipzig a été visé un an plus tard par un drone piégé d'un engin explosif près d'un cargo ukrainien. Le Groupe ADP a d'ailleurs racheté une filiale spécialisée dans la lutte anti-drone, opérant en coordination avec les autorités régaliennes.

Face à ces risques qui ignorent les frontières d'entreprise, la solidarité entre acteurs, y compris concurrents, devient elle-même un facteur de résilience. Justine Coutard l'illustre par l'approvisionnement en kérosène : Paris n'a jamais connu de rupture, mais le Groupe ADP a besoin que ses compagnies bénéficient de la même garantie chez ses concurrents. « La concurrence ne doit pas exclure un minimum de solidarité et d'harmonisation », insiste-t-elle. Karine Havas observe la même dynamique chez les clients de Bureau Veritas : le groupe E. Leclerc par exemple, engagé dans la désimperméabilisation des sols, cherche à entraîner ses concurrents dans sa démarche pour en amplifier l'impact collectif. Les data centers, ajoute-t-elle, comptent parmi les acteurs les plus matures sur ces sujets, désormais tenus de disposer de plans de continuité robustes – un niveau de maturité que le secteur financier a lui aussi atteint, selon Arnaud Naudan.

Du réseau électrique aux aéroports en passant par la finance, une conviction rassemble l'ensemble des intervenants : la résilience ne se décrète pas dans l'urgence d'une crise, elle se construit en amont, collectivement, comme un investissement dans la souveraineté de demain.

Achats responsables : la clé pour transformer l'IA souveraine en valeur pour les entreprises françaises ?

ÉTUDE EXCLUSIVE
ACCENTURE X CERCLE DE GIVERNY

Chantal Jouanno, directrice exécutive énergie et eau d'Accenture, a présenté les résultats d'une étude menée avec le Cercle de Giverny à partir de trois enquêtes internationales, révélant un paradoxe français : l'IA souveraine, priorité nationale unanime, peine encore à se traduire en création de valeur pour les entreprises.

L'IA souveraine est une priorité absolue pour 100 % des dirigeants d'entreprise interrogés. Pourtant, un paradoxe traverse l'étude menée par Accenture et le Cercle de Giverny : en France, cette conviction reste largement tournée vers l'État et les services publics, sans que les dirigeants n'y voient de lien direct avec la compétitivité de leur propre entreprise. Les motivations d'adoption confirment ce constat : la conformité arrive en tête (56 %), loin devant l'innovation et la compétitivité (27 %). Un rapport inverse de ce que l'on observe ailleurs en Europe.

Le principal frein identifié tient à la donnée : 67 % des dirigeants jugent leurs données insuffisamment fiables pour faire de l'IA une vraie source de décision. Mais ce problème ne se situe pas là où on l'attend. Les services achats des grandes entreprises françaises affichent une maturité solide sur ces sujets, avec un score de 70 sur 100, le plus élevé de toute la chaîne de valeur étudiée.

C'est en aval, chez les fournisseurs, que la préparation à l'IA chute à 41 sur 100, plaçant la France en dernière position parmi les pays européens comparés. « Les acheteurs sont prêts. Les fournisseurs, pas encore », résume Chantal Jouanno.

Pour combler cet écart, elle propose une méthode en quatre étapes, appuyée sur les services achats responsables déjà présents dans la plupart des grandes entreprises françaises. Première étape : concentrer l'IA souveraine sur les décisions qui dépendent réellement d'informations fournisseurs sensibles ou incomplètes, plutôt que de la déployer partout. Elle illustre ce principe par l'exemple d'une entreprise du CAC 40 ayant identifié que, sur mille fournisseurs, une partie représentait 65 % de la valeur concrète. « Vous ne pourrez pas être souverain à 100 %. Il faut cibler les points les plus critiques », détaille-t-elle.

Deuxième étape : formaliser noir sur blanc les exigences de qualité des données attendues des fournisseurs, dans les questionnaires, les grilles d'évaluation, jusque dans les contrats eux-mêmes. Troisième étape, la plus déterminante selon elle : ne pas se contenter d'évaluer la conformité des fournisseurs, mais les aider concrètement à progresser via des formations, des plateformes partagées, ou une montée en exigence progressive. Quatrième étape, enfin, à mener en interne : mettre d'accord les équipes achats, risques, durabilité, conformité et IA sur un même niveau minimal de qualité de la donnée. « Investir des millions dans des systèmes d'IA ne sert à rien si, dès la première utilisation, une donnée de mauvaise qualité produit un résultat erroné. La perte de confiance qui en résulte prendra ensuite des mois à réparer », explique-t-elle.

« Cette étude montre que le service achats responsable est en réalité une clé pour améliorer la performance globale d'une entreprise », conclut Chantal Jouanno.

36 points d'écart
séparent en France la valeur perçue de l'IA souveraine pour le pays (77 %) et pour l'entreprise elle-même (41 %), contre seulement 5 points d'écart en moyenne européenne (80 % contre 75 %).

70 %,
c'est le score de maturité des services achats français sur les sujets de data et d'IA, contre seulement 41 % pour la préparation de leurs fournisseurs à l'IA, ce qui classe la France au dernier rang européen sur ce critère.

VOIR LA VIDÉO DE L'ÉTUDE EXCLUSIVE

LIRE L'INTÉGRALITÉ DE L'ÉTUDE

Chantal Jouanno
Directrice exécutive énergie & eau
Accenture

Entreprises stratégiques et État régalien : quelle alliance pour protéger les actifs essentiels ?

REGARDS CROISÉS

L'industrie et les infrastructures critiques, cet « arrière » longtemps à l'abri, sont désormais des cibles à part entière pour affaiblir la résilience des nations. Alice Rufo, ministre déléguée auprès de la ministre des Armées et des Anciens combattants, et Nicolas Notebaert, directeur général Concessions de Vinci, ont réfléchi aux conditions d'une alliance plus étroite entre puissance publique et entreprises stratégiques.

« L'industrie, les infrastructures critiques sont désormais ciblées par nos adversaires pour affaiblir notre résilience collective », pose d'emblée Alice Rufo. Cette évolution appelle, selon elle, une alliance nouvelle entre le ministère des Armées, sa base industrielle et technologique de défense, et les opérateurs d'infrastructures critiques. Une collaboration déjà à l'œuvre dans de nombreux secteurs, mais qu'il faut probablement pousser plus loin encore.

Nicolas Notebaert illustre ce type d'alliance par l'expérience de Vinci Concessions, numéro un mondial des autoroutes et aéroports, investisseur de long terme pour le compte des États, les infrastructures leur revenant au terme du contrat. Il cite l'exemple du Portugal, où Vinci a remporté un appel d'offres mondial pour la gestion des aéroports en pleine crise de la dette : « On participe désormais au développement du pays. On peut être utile dans une alliance avec des États souverains, en collaborant pendant des décennies avec des pays qui tissent ainsi un lien durable avec la France. » Un modèle qui a cependant ses limites géopolitiques : « Il y a vingt ans, la France a été heureuse d'investir dans des autoroutes entre Moscou et Saint-Pétersbourg.

Alice Rufo
Ministre déléguée auprès de la ministre des Armées et des Anciens combattants

Nicolas Notebaert
Directeur général Concessions
Vinci

Nous avons cédé ces participations aujourd'hui. C'est très compliqué, on y perd de l'argent, et la concession n'est pas faite pour ça. »

CHACUN SON RÔLE

Concrètement, cette alliance repose sur un partage clair des rôles. Ce mécanisme de financement de long terme, régulé, permet selon Nicolas Notebaert de mobiliser la puissance financière privée pour le compte de l'État, avec un avantage clé : il peut couvrir toutes les infrastructures, là où l'État manque parfois de capacité financière propre. Protéger un aéroport contre les drones, par exemple, peut être financé par un investissement étalé dans le temps et payé par les usagers : « On traite la sûreté à l'intérieur même du financement des infrastructures. Un investissement de croissance peut devenir un investissement de résilience. » Côté ministère des Armées, Alice Rufo résume la mécanique du partenariat en une formule : « Les entreprises investissent, l'État donne le cadre, et on partage la feuille de route. »

Cette répartition des rôles répond, selon les deux intervenants, à un même principe : la souveraineté ne se construit plus seule. Nicolas Notebaert le formule à sa manière : « Je suis très régalien, l'État doit piloter fortement. » Mais piloter ne veut pas dire tout exécuter : faute de moyens illimités, l'État doit sans cesse arbitrer entre priorités concurrentes : défense, santé, éducation… Confier l'exécution au privé permet d'échapper à cet arbitrage, comme l'ont compris selon lui le Brésil et l'Inde, capables de s'équiper simultanément sur plusieurs fronts stratégiques grâce à la contractualisation privée.

Alice Rufo rejoint cette logique à l'échelle des nations : pour elle, la vitesse de transformation de l'industrie fait de la souveraineté une conquête permanente, qu'aucun pays ne peut plus mener isolément. « Il faut cesser d'opposer le renforcement de l'autonomie européenne et la souveraineté nationale », insiste-t-elle, plaidant pour que chaque État cartographie clairement ce qu'il accepte de partager avec ses alliés et ce qu'il choisit de garder en propre. Elle donne l'exemple de la Suède, qui a choisi des frégates françaises pendant que la France achetait des infrastructures suédoises : « La France ne vient pas en conquérante. Nous sommes des partenaires de construction de votre souveraineté. »

VOIR LA VIDÉO
DU REGARDS CROISÉS

Comment adapter les villes et les logements aux chocs climatiques ?

TABLE RONDE

Huit Français sur dix vivent en ville, où l'effet d'îlot de chaleur aggrave chaque épisode caniculaire. Face à un climat de plus en plus imprévisible, l'adaptation des villes et des logements ne peut plus attendre. Elle exige une approche collective et systémique, articulée entre l'échelle globale des COP et les spécificités du tissu local.

Les chiffres parlent d'eux-mêmes : 13 jours de forte chaleur en 2024, 27 en 2025, déjà 53 au 31 août 2026. Pour Edward Arkwright, directeur général groupe d'Altarea, l'équipement individuel (climatiseurs, ventilateurs…) n'est pas la solution : « Nous croyons au concept d'habitabilité. S'assurer qu'un quartier puisse être habité, pour la santé, le bien-être, les projets de ses habitants, c'est notre responsabilité. » Il défend un plan d'habitabilité par territoire, qui dépasse la seule constructibilité de l'objet bâti pour intégrer son évolution et le rendre assurable. « Nous avons tous un carnet de santé. Pourquoi pas un passeport d'habitabilité pour chaque bâtiment ? », interroge-t-il.

POUR UNE VILLE ÉPONGE

Dans ce contexte, l'eau, longtemps invisibilisée, redevient un sujet central. Xavier Girre, directeur général de SUEZ, retrace l'histoire de cette relation. Les villes se sont développées au bord de l'eau, avant qu'au XIXe siècle, la collecte et le traitement ne la fassent disparaître sous terre, considérée comme une ressource abondante à évacuer pour libérer le développement en surface.

Pierre Sommé, Carine Kraus, Nicolas Gomart, Xavier Girre et Edward Arkwright.

« Ces principes restent exacts, mais un nouveau s'ajoute aujourd'hui : faire de l'eau une infrastructure de résilience. Il faut des villes éponges, qui captent les eaux pluviales et garantissent que la ville reste soutenable, en cas d'orage comme de sécheresse », explique-t-il. Un changement qui suppose des investissements et une vision de long terme, mais aussi une responsabilité citoyenne et un effort d'éducation.

Cette urgence se heurte à un état des lieux préoccupant. « La France a une vision historique forte sur les infrastructures, mais elles font aujourd'hui leur âge : notre réseau d'eau a en moyenne 50 ans, et au rythme actuel d'investissement, il faudrait 150 ans pour le renouveler entièrement », alerte Xavier Girre, chiffrant le manque à investir à 3 milliards d'euros par an. En période de stress hydrique, il faut aller chercher des ressources alternatives – eaux usées retraitées, ou eau de mer dessalée, appelée à se développer en France – tout en réduisant les effets des orages et inondations par une meilleure infiltration des sols. « Si on ne réagit pas, on transmettra une dette hydrique à nos enfants », prévient-il, appelant à un plan national de l'eau associant opérateurs, scientifiques, associations et consommateurs, avec des réponses techniques, de financement et de gouvernance.

PRÉVENIR, RÉGLEMENTER, INCITER

Pour Nicolas Gomart, directeur général du Groupe Matmut, le dérèglement climatique pose directement la question de l'assurabilité des territoires et des biens. Il identifie trois leviers. La prévention, d'abord, encore balbutiante en France, qui passe par la sensibilisation des citoyens et l'accompagnement des diagnostics de vulnérabilité.

Nicolas Gomart
Directeur général
Groupe Matmut

VOIR LA VIDÉO DE LA TABLE RONDE

WGF

Xavier Girre
Directeur général
SUEZ

Edward Arkwright
Directeur général
Altarea

Carine Kraus
Directrice exécutive de l'engagement
Carrefour

La réglementation, ensuite, nécessaire mais à calibrer avec soin : « Le DPE fait consensus pour favoriser l'isolation thermique, mais il montre ses limites en période de canicule : une isolation trop parfaite peut transformer un logement en chaudière », observe-t-il. L'incitation et le financement, enfin, par lesquels l'État doit organiser les conditions d'une mobilisation de tous les acteurs. Il cite le Fonds Barnier, destiné à soutenir le relogement des habitants exposés aux submersions mais versé aujourd'hui de façon seulement partielle : « Il faut lui redonner toute sa légitimité et accompagner les citoyens dans l'accès à cette ressource. » Il évoque aussi les incitations par le marché, comme un bonus-malus assuranciel adossé au passeport d'habitabilité, sur le modèle de la réduction de cotisation que propose déjà la Matmut pour les réparations automobiles utilisant des pièces de réemploi. Il rapproche cette démarche de la prévention routière, dont l'efficacité collective a fait ses preuves – de 15 000 morts par an sur les routes dans les années 1970 à 3 000 aujourd'hui – et propose de décliner localement des contrats d'objectifs partagés entre collectivités et acteurs économiques.

S'ADAPTER AU QUOTIDIEN

Pour Carine Kraus, directrice exécutive de l'engagement de Carrefour, il y a un avant et un après l'été 2026 dans la manière de penser l'adaptation des villes. Elle défend en priorité les contrats territoriaux, qui permettent de traiter ensemble immobilier, accès à l'eau et aux services essentiels.

Cet été, le distributeur a dû adapter sa chaîne logistique, et trouver par exemple des itinéraires alternatifs pour ses entrepôts de Gironde menacés par les feux de forêt, en lien avec les collectivités. Il a aussi dû adapter son offre : ventes de climatiseurs et ventilateurs en hausse de 1 000 %, recul des ventes de chocolat et de pizzas… Carrefour a lancé des « escales fraîcheur » dans plusieurs magasins du territoire, avec climatisation, eau à disposition même pour les non-clients, sièges de repos, accueil des personnes vulnérables et distribution de glaçons aux sapeurs-pompiers, en coordination avec ses concurrents pour mailler le territoire. Le distributeur travaille aussi avec les industriels sur l'adaptation des cahiers des charges agricoles : au-delà de 30 degrés, la mirabelle ne mûrit plus normalement et reste verte tout en conservant son goût, ce qui impose de revoir les normes de commercialisation pour continuer à la vendre.

Edward Arkwright clôt la discussion sur l'intrication entre responsabilité individuelle et conception des bâtiments : « On sait qu'il faut aérer la nuit, fermer ses volets. Mais encore faut-il qu'il y ait des volets. Pour aérer, il faut un logement traversant ou bi-orienté. Il faut concevoir pour que ce soit habitable, et ce n'est qu'à la fin qu'on ajoute ce qui relève de la responsabilité individuelle, comme la climatisation. » Une question, conclut-il, qui touche en définitive à la désirabilité même de la ville.

Réflexions sur l'abondance : comment sortir de la vétocratie ?

NOTE EXCLUSIVE FONDATION JEAN JAURÈS

L'ancienne ministre Agnès Pannier-Runacher a présenté les conclusions d'une note écrite pour la Fondation Jean Jaurès, en écho au livre *Abondance* d'Ezra Klein et Derek Thompson. Sa thèse : la France est bloquée par un excès de règles accumulées, mais il existe des méthodes, déjà éprouvées, pour en sortir.

Agnès Pannier-Runacher
Députée
Assemblée nationale

La vétocratie, telle que la définit Agnès Pannier-Runacher, désigne cette accumulation de normes qui rend de plus en plus difficile la réalisation de projets pourtant essentiels : construction de logements, transports publics, infrastructures de décarbonation… Le phénomène n'est pas propre à la France, précise-t-elle, même si elle cumule des complexités qui la placent mal dans certains classements internationaux : le Royaume-Uni, l'Allemagne ou les Pays-Bas connaissent le même blocage depuis une vingtaine d'années, résultat d'un droit renforcé pour empêcher, très légitimement, de mauvais projets. Mais l'enchevêtrement de ces lois de protection finit par entraver les porteurs de projets, nourrissant un sentiment d'impuissance publique aussi frustrant pour les entreprises et les élus locaux que porteur de colère chez les citoyens. Un terreau, selon elle, pour un agenda politique autoritaire.

Les tentatives de simplification, aussi nombreuses soient-elles, n'ont rien résolu. Dès 1991, un rapport du Conseil d'État sonnait l'alarme : « Lorsque le droit bavarde, le citoyen lui prête une oreille distraite. » Depuis, le nombre de mots dans les codes n'a cessé de croître (hormis une légère baisse l'an dernier), malgré 130 lois de simplification recensées entre 1991 et 2016. Trois facteurs alimentent cette inflation normative, selon elle : une demande sociale de protection accrue, un réflexe politique consistant à répondre à l'urgence par la loi, et des mécanismes juridiques et institutionnels (transpositions européennes, dérogations) qui engendrent elles-mêmes du contentieux.

S'INSPIRER DE NOTRE-DAME

Pourtant, certains grands projets ont échappé à ce blocage. La reconstruction de Notre-Dame de Paris en cinq ans, par exemple, grâce à un chef de projet, des moyens, mais surtout un consensus de tous les acteurs. Les Jeux olympiques de Paris, aussi, portés par les mêmes ingrédients : une ligne politique claire, une personnalité fédératrice, et un alignement où chacun se sentait comptable du succès collectif. Plus largement, la période 2022-2024 de la planification écologique a, selon elle, produit plus de résultats concrets que la décennie précédente, preuve qu'une direction claire, portée au plus haut niveau, peut mobiliser administrations, entreprises et citoyens autour d'un même objectif.

Sa conclusion tranche avec un débat récurrent : ni réforme constitutionnelle, ni référendum ne résoudront le problème. Elle balaie en particulier l'idée qu'abroger la Charte de l'environnement ou le principe de précaution débloquerait la situation : certes, abaisser le niveau de protection simplifierait les projets, mais au risque d'ouvrir la porte à des prédateurs.

Elle propose plutôt quatre leviers d'action, tous déjà expérimentés avec succès. La formation, d'abord : les enjeux climatiques et de biodiversité relèvent d'une logique d'écosystèmes interdépendants, radicalement différente de la logique cause-effet à laquelle les décideurs sont habitués. Cette formation, dit-elle, crée aussi du consensus, comme l'ont montré les conventions citoyennes qu'elle a pu organiser ; elle est tout aussi nécessaire aux entreprises, pour bâtir de vrais plans de continuité face aux aléas climatiques et anticiper les disruptions liées à la raréfaction des ressources naturelles.

La planification, ensuite, permet de révéler les impasses plutôt que de les nier. Elle cite en exemple la stratégie nationale bas carbone, où la demande en biomasse de l'aviation, du maritime et du transport routier dépassait de trois fois ce que l'agriculture pouvait réellement produire. Troisième levier : instaurer une préférence pour l'action plutôt que l'inaction dans l'administration, en accordant aux hauts fonctionnaires un vrai droit à l'erreur et en recrutant des profils ayant traversé plusieurs mondes professionnels (privé, associatif, collectivités). Quatrième et dernier levier : la délégalisation, prévue par l'article 37, alinéa 2 de la Constitution, qui permet de renvoyer vers le domaine réglementaire des dispositions qui n'auraient jamais dû relever de la loi, un exercice à mener sous l'égide du Parlement, seul dépositaire de la légitimité démocratique.

« Ce n'est pas parce que nous aurions des fonctionnaires obtus ou des magistrats indociles que nous n'y arrivons pas collectivement », conclut-elle. L'heure est venue de « nous asseoir autour de la table et d'inventer une nouvelle gouvernance de travail ».

VOIR LA VIDÉO
DE LA NOTE EXCLUSIVE

WGF

Comment faire de l'électrification un levier de décarbonation et de souveraineté énergétique pour l'Europe ?

TABLE RONDE

Grande productrice d'électricité, la France a battu son record d'exportations en 2025, avec 90 térawattheures écoulés chez ses voisins. Pourtant, l'électrification de son industrie stagne depuis vingt ans autour de 37 %. Ce paradoxe, l'État veut le résoudre avec un plan de vingt-deux mesures lancé au printemps.

Quelles sont les conditions d'un vrai passage à l'échelle ? Valérie Combes-Santonja, directrice générale impact du Groupe BPCE, Ana Giros, directrice générale adjointe d'Equans, Marianne Laigneau, présidente du directoire d'Enedis, et Sébastien Martin, ministre délégué chargé de l'Industrie, ont croisé leurs points de vue.

Le diagnostic est connu, mais un chiffre le rend particulièrement frappant : selon un baromètre mené par Equans auprès des PME et ETI, 94 % des dirigeants savent qu'ils doivent électrifier leurs installations, mais seuls 41 % sont réellement passés à l'action. « Les technologies, les solutions sont là », insiste Ana Giros. Pompes à chaleur, fours électriques, compresseurs mécaniques de vapeur permettent, dans neuf cas sur dix, de remplacer une production de chaleur encore assurée à 60 % par du gaz ou du fioul.

Géraldine Woessner, Valérie Combes-Santonja, Ana Giros, Sébastien Martin et Marianne Laigneau.

Ce que révèle surtout ce décalage, c'est une méconnaissance des solutions techniques disponibles, une instabilité réglementaire persistante, et un prix du gaz qui reste, pour l'instant, nettement inférieur à celui de l'électricité.

UN PROBLÈME DE PERCEPTION AUTANT QUE DE TECHNIQUE

Pour Valérie Combes-Santonja, l'accès au financement n'est pas non plus le vrai obstacle, quoique chaque dirigeant de PME arbitre en permanence entre plusieurs priorités concurrentes, dans un contexte économique tendu, marqué par un taux de défaillance élevé et des trésoreries fragiles. Le vocabulaire employé pour en parler compte aussi : décarboner mobilise moins que électrifier. Au contraire, l'idée d'appartenir à une « équipe de France de l'électrification » donne une dimension collective et positive à la démarche, plus attractive qu'un discours centré sur la contrainte.

Ce qui fait basculer la décision, selon elle, c'est un accompagnement qui va au-delà du simple prêt : un réseau de diagnostiqueurs pour identifier les aides mobilisables, et des montages financiers innovants, comme cette solution de leasing en cours de finalisation avec BPCE Leasing, qui permet de capter directement les certificats d'économies d'énergie pour réduire de 50 000 euros le coût d'achat d'un camion électrique.

Ana Giros pointe un second levier : la contrainte réglementaire assumée, qui peut suffire à faire basculer les comportements. En Belgique, une forte taxation des véhicules thermiques a immédiatement orienté les achats d'entreprises vers l'électrique. Aux Pays-Bas, la législation impose désormais la géothermie dans tout nouveau bâtiment où le sol s'y prête, au point que l'aéroport de Schiphol, l'un des plus grands d'Europe, a divisé par deux ses émissions de CO_2 grâce à quatorze groupes géothermie-pompe à chaleur.

Valérie Combes-Santonja
Directrice générale impact
Groupe BPCE

VOIR LA VIDÉO DE LA TABLE RONDE

Sébastien Martin
Ministre délégué chargé
de l'Industrie

Marianne Laigneau
Présidente du directoire
Enedis

Ana Giros
Directrice générale adjointe
Equans

Si le ministre Sébastien Martin reconnaît la difficulté de garantir une stabilité réglementaire en année électorale, il met en avant deux ancrages de long terme : la programmation pluriannuelle de l'énergie, qui fixe un cap, et le plan d'électrification lui-même, pensé comme un changement structurel plutôt qu'une simple réponse conjoncturelle. Un pari qui commence, selon lui, à porter ses fruits, avec des véhicules électriques représentant près de 40 % des ventes en août 2026.

Marianne Laigneau déplace le regard vers l'infrastructure elle-même : Enedis a investi 5,7 milliards d'euros en 2025, contre 4 milliards en 2020, et procède à un raccordement ou une mise en service toutes les 54 secondes. Mais la vague à venir impose d'anticiper plus encore : on devrait passer de 2 000 camions électriques actuellement en circulation en France à 60 000 d'ici 2030, et on vise un million de pompes à chaleur supplémentaires sur la même période. Elle illustre cette logique d'anticipation par l'exemple de Dunkerque, où un poste source a été construit avant même l'arrivée des premiers clients industriels. Décision qui s'est avérée payante, mais qui comporte un risque réel de coûts échoués, qu'elle souhaite voir mutualisé plus largement entre tous les consommateurs, sur le modèle déjà en vigueur côté production d'énergies renouvelables. « Le risque de ne pas être prêt quand les industriels en auront besoin est bien supérieur au risque d'anticiper », résume Marianne Laigneau.

PROTÉGER LA FILIÈRE EUROPÉENNE, RENDRE LES MÉTIERS DÉSIRABLES

Sur la provenance des équipements, Marianne Laigneau défend une préférence européenne assumée pour les marchés publics d'Enedis, qui a représenté 4,7 milliards d'euros d'achats de travaux et d'équipements en 2025, dont 90 % réalisés en France.

Cette filière compte 100 000 emplois et des leaders mondiaux du câble français et européen. Cela dit, elle reste fragile : dans la fibre optique, des fournisseurs asiatiques pratiquent des prix inférieurs de 80 % à ceux du marché européen, ce qui a déjà fait disparaître des usines concurrentes. « Il faut la protéger, sans quoi elle n'existera plus dans cinq ou dix ans », alerte-t-elle. Sébastien Martin partage ce constat et défend les mécanismes déjà mis en place (bonification des certificats d'économies d'énergie pour les équipements made in France ou Europe, éco-score sur les véhicules électriques), en insistant sur la nécessité de protéger aussi les fournisseurs de rang deux et trois, pas seulement les grands donneurs d'ordre. Ana Giros confirme la dépendance persistante de l'Europe sur certaines matières premières, comme le cuivre chilien ou les batteries chinoises, mais souligne que les métiers d'ingénierie et de mise en œuvre, eux, ne sont pas délocalisables.

Reste un défi commun à tous les acteurs : le recrutement. La filière de génie électrique et digital nécessiterait 12 000 embauches supplémentaires par an. Les besoins de toute la filière réseau électrique s'élèvent à 8 000 personnes par an, soit toute la promotion nationale de diplômés d'un bac professionnel électricité. Problème : elle doit partager ce vivier de talents avec le nucléaire, l'aéronautique, l'automobile… Derrière ce manque de candidats, Sébastien Martin décèle d'abord un problème de représentation : le ministre déplore que les métiers techniques continuent de pâtir d'une plus faible attractivité malgré leur importance décisive dans la transition écologique.

Au terme des échanges apparaît nettement ce qui reste à construire : non pas de nouvelles technologies, mais la confiance, les compétences et la coordination nécessaires pour que le potentiel devienne enfin réalité.

Quel rôle pour les investisseurs institutionnels dans le financement de l'économie réelle ?

REGARDS CROISÉS

Endettement croissant des États, taux longs élevés, aide publique au développement en recul : de la France à la Côte d'Ivoire, l'épargne domestique devient la ressource vers laquelle les États se tournent pour financer leur économie réelle. Julian Clec'h, directeur du département international du Groupe Caisse des Dépôts, et Denis-Charles Kouassi, directeur général de la CNPS ivoirienne, ont comparé leurs modèles respectifs d'investisseur institutionnel.

La trajectoire de la CNPS ivoirienne, caisse de retraite du secteur privé en Côte d'Ivoire, tient de la démonstration : déficitaire de près de 200 millions d'euros entre 2005 et 2011, elle a basculé, dès 2012, vers un excédent croissant, atteignant près de 400 millions d'euros en 2025. « Nous avons appliqué une théorie économique simple : l'épargne investie crée de la richesse », résume Denis-Charles Kouassi. En relevant le taux de cotisation de 8 à 14 % et l'âge de départ de 55 à 60 ans, la Caisse a dégagé les moyens d'investir massivement : son portefeuille global (comprenant actions, obligations, immobilier) est passé de 143 millions d'euros en 2012 à 2,8 milliards d'euros en 2025, avec un objectif de 14 milliards à l'horizon 2035. Elle revendique aujourd'hui le statut de premier investisseur institutionnel d'Afrique de l'Ouest.

Côté français, le Groupe Caisse des Dépôts s'appuie sur la mobilisation de l'épargne réglementée de 55 millions de détenteurs de Livret A, soit huit Français sur dix. « Notre mission n'a pas changé en 210 ans : financer l'intérêt général », rappelle Julian Clec'h, citant les réseaux d'eau, le logement, les transports ou l'énergie parmi les usages concrets de cette épargne. Face à des besoins qu'il qualifie de massifs, le groupe a fixé trois priorités stratégiques : la transformation environnementale et énergétique, la souveraineté et le développement économique, et la cohésion sociale et territoriale. Il évoque un objectif de 130 milliards d'euros mobilisés entre 2023 et 2028 pour la seule transition climatique, dont 35 milliards rien qu'en 2025, ainsi qu'un plan de 18 milliards d'euros annoncé cette année pour bâtir un numérique souverain et de confiance.

Denis-Charles Kouassi
Directeur général
CNPS

Julian Clec'h
Directeur du département international
Groupe Caisse des Dépôts

Denis-Charles Kouassi illustre cette même logique de mobilisation par des prises de participation directes dans l'économie ivoirienne : la CNPS détient 20 % de capital dans six banques, dont la BCC, ancienne filiale locale de BNP Paribas rachetée par un consortium ivoirien – une action passée de 12 à près de 50 euros depuis l'acquisition. Elle a aussi investi dans une dizaine de cliniques privées pour les mettre aux normes internationales, en cancérologie ou psychiatrie, ainsi que dans neuf fonds d'infrastructure panafricains (dont Africa50 et l'AFC), les infrastructures représentant, selon lui, un défi qu'aucun pays africain ne peut résoudre seul.

CONCILIER RENDEMENT ET IMPACT

À la CNPS, Denis-Charles Kouassi distingue trois critères pour évaluer un investissement : le rendement financier pur, le rendement économique, lié à la création d'emplois ou à la modernisation d'un secteur, même sans forte rentabilité, et enfin l'intérêt social. Cette approche, qu'il qualifie de « capitalisation solidaire », s'est traduite l'an dernier par une revalorisation générale des retraites de 10 %, et un doublement de la pension minimale. L'objectif à terme est ambitieux : couvrir 100 % des prestations par les seuls produits financiers d'ici 2050, contre 32 % aujourd'hui, pour que les cotisations recueillies financent intégralement l'industrialisation du pays.

À la Caisse des Dépôts, on va jusqu'à accepter, sur certains projets, un rendement faible ou nul, à condition qu'ils servent l'intérêt général et que l'équilibre global du portefeuille le permette. « Notre boussole, c'est l'intérêt général : si un projet la sert, on y va », résume Julian Clec'h. Et de donner l'exemple du déploiement de la fibre optique en France, peu attractif pour les investisseurs privés à ses débuts, que la Caisse des Dépôts a financé avant de revendre ses parts avec un bénéfice une fois le secteur structuré. Un rôle de pionnier assumé, à l'opposé du modèle plus classiquement rentable adopté par son homologue québécoise, la Caisse du Québec.

LA TAILLE, PROCHAIN DÉFI COMMUN

Les deux institutions font face au même challenge : celui de la taille critique. Pour la CNPS, la croissance rapide du portefeuille impose de s'étendre géographiquement et de diversifier les devises, ce qui suppose de lever les barrières de transfert liées au franc CFA. Elle mise aussi sur le co-investissement, notamment avec l'Afrique de l'Est et les pays anglophones, ainsi que sur de nouveaux relais de croissance : une retraite complémentaire par capitalisation en préparation ou encore l'extension de la sécurité sociale aux travailleurs indépendants (1,6 million de personnes couvertes sur un potentiel de 7 millions).

Côté Caisse des Dépôts, la taille critique se construit par la mobilisation de l'ensemble du groupe, qui inclut notamment La Banque postale, Bpifrance et CNP Assurances, et par des programmes d'accompagnement territorial comme Action Cœur de Ville, qui apportent une ingénierie de conseil aux collectivités, au-delà du seul financement. À l'échelle internationale, la coopération se structure via l'association européenne des investisseurs de long terme, l'ELTI, et le Forum des caisses de dépôt, qui réunit une quinzaine d'institutions à travers le monde, notamment en Afrique.

Deux institutions, deux continents, un même constat : face à des besoins de financement que ni l'État ni les seuls marchés ne peuvent couvrir, c'est la capacité à transformer une épargne collectée localement en investissement de long terme qui fait, in fine, la force de ces institutions.

VOIR LA VIDÉO
DU REGARDS CROISÉS

Villes en mouvement : comment réinventer la mobilité urbaine ?

TABLE RONDE

Comment déplacer les habitants d'une ville sans la paralyser, ni épuiser les finances publiques, ni dépendre des seuls constructeurs asiatiques ? Noémie Bercoff, d'Urbanloop, Edouard Hénaut, de Transdev, Clara Ingen-Housz, du Groupe Stellantis, et Gaël Quéinnec, de Movin'On, ont décrit les enjeux de la mobilité urbaine d'aujourd'hui, entre nouveaux modes de transport, financement du collectif et souveraineté industrielle européenne.

La ville ne se limite pas à ses frontières administratives : c'est un espace traversé en permanence de flux entrants, internes et sortants, de personnes comme de marchandises, rappelle Gaël Quéinnec, directeur général de Movin'On. Or les flux du quotidien restent assurés à 82 % par la voiture, contre 11 % seulement par le transport public, selon Edouard Hénaut, directeur général de Transdev. Les conséquences de ce déséquilibre sont nombreuses : engorgement, pollution liée aux moteurs thermiques, mais aussi impact sur l'emploi, un demandeur d'emploi sur quatre renonçant à un entretien d'embauche faute de solution de mobilité. À l'entrée des villes, l'offre de transport reste en moyenne dix à quinze fois inférieure à la demande. La clé pour inverser cette tendance ne tient pas tant au mode choisi qu'à sa fréquence, critère-clé d'adoption par les usagers : transporter 200 personnes en car plutôt qu'en train divise le coût par 2,5 tout en multipliant la fréquence par quatre. « Cette logique fonctionne jusqu'à 3 000 personnes par heure. Au-delà, on peut envisager le ferroviaire structurant », précise Edouard Hénaut, pour qui organiser cette complémentarité résoudrait à elle seule 70 % de l'enjeu climatique.

Noémie Bercoff, Edouard Hénaut, Éric Revel, Clara Ingen-Housz et Gaël Quéinnec.

LA VOITURE TOUJOURS INCONTOURNABLE

Directrice générale de l'entreprise, Noémie Bercoff illustre l'intérêt de la diversification avec Urbanloop, des capsules autonomes guidées par rail, de la même famille que les trains et tramways. Le projet pilote de Saint-Quentin-en-Yvelines, inauguré juste avant les Jeux olympiques 2024, a transporté avec succès plus de 40 000 personnes, qui en ont apprécié la vitesse et la disponibilité immédiate. Sur les métaux critiques, la différence d'Urbanloop avec les véhicules électriques classiques est nette : un bus électrique embarque deux à quatre tonnes de métaux rares en batterie, quand une capsule Urbanloop, dépourvue de batterie, pèse au total une tonne à une tonne et demie, principalement en acier.

La voiture individuelle reste néanmoins un besoin fortement exprimé et incontournable. 87 % des Français déclarent l'utiliser au moins trois fois par semaine, et le parc automobile français a progressé de 41,5 à 44 millions de véhicules entre 2020 et 2025. Head of Public Policy & Regulatory Strategy du groupe Stellantis, Clara Ingen-Housz pointe un problème spécifiquement urbain : les petites voitures, plus adaptées aux villes, ont quasiment disparu du marché européen. En cause : de nouvelles contraintes réglementaires qui ont fait grimper les coûts de production de tous les véhicules, mais ce surcoût pesant proportionnellement plus sur les petits modèles, moins rentables, les constructeurs ont progressivement privilégié les plus gros véhicules. Stellantis mise sur des plateformes plus compétitives pour inverser la tendance : Citroën C3 électrique sous les 13 000 euros, Ami et Topolino sous les 10 000 euros, future 2CV électrique visée sous les 15 000 euros. Sur l'échéance 2035 de fin du moteur thermique, elle défend un principe de réalisme plutôt que de renoncement : une proposition de la Commission européenne prévoit un lissage de la trajectoire, sans remettre en cause l'échéance elle-même, tandis que des mesures nationales comme l'éco-score ou le leasing social ont permis d'élargir l'accès à l'électrique.

Clara Ingen-Housz
Head of Public
Policy & Regulatory Strategy
Groupe Stellantis

VOIR LA VIDÉO DE
LA TABLE RONDE

Noémie Bercoff
Directrice générale
Urbanloop

Gaël Quéinnec
Directeur général
Movin'On

Edouard Hénaut
Directeur général
France
Transdev

LE VRAI FREIN ORGANISATIONNEL

Pour Gaël Quéinnec, l'obstacle principal à la décarbonation des mobilités n'est pas technologique mais organisationnel : « En travaillant en silo, on fait porter tout le risque à un seul acteur ; en travaillant collectivement, le risque des uns devient l'opportunité des autres. » Il illustre ce constat par l'écart d'électrification du transport de poids lourd entre la Chine, à 28 %, et l'Europe, à peine 2 %. Preuve que le problème est ailleurs, notamment dans le financement, sur lequel Movin'On travaille avec le Crédit Mutuel via des solutions de leasing distinguant la carcasse du véhicule de sa batterie. Il défend un partage clair des rôles : à la puissance publique le soutien à l'amorçage et l'envoi de signaux clairs au marché – l'échéance 2035, même imparfaite, a eu ce mérite –, aux entreprises l'exécution au quotidien.

Ce déficit de coordination est plus criant encore sur le fret urbain, souligne Gaël Quéinnec. Pesant économiquement à peu près autant que le transport de personnes, ce marché ne dispose d'aucune autorité organisatrice, ni d'acteur intégrateur capable de synchroniser horaires de livraison, retours à vide et flux entrants comme sortants d'une ville, du vélo-cargo au semi-remorque.

Cette bataille de la coordination se double d'un enjeu de souveraineté industrielle face à la Chine, déjà bien installée sur le segment des bus : deux des quatre principaux constructeurs de bus zéro émission vendus en Europe sont chinois, pour plus de la moitié du marché.

Edouard Hénaut observe l'apparition progressive de critères de production européenne dans les cahiers des charges des délégations de service public, sans que cela suffise encore à rattraper le retard industriel. Clara Ingen-Housz partage ce constat côté automobile : Stellantis, premier constructeur en France avec 39 000 emplois directs, soutient la préférence européenne en discussion au Parlement et au Conseil, misant notamment sur ACC, sa coentreprise de batteries dans le nord de la France, jugée capitale face à des constructeurs chinois engagés dans l'électrique depuis plus de vingt ans.

Interrogés sur leur vision de la mobilité urbaine à l'horizon 2050, les quatre intervenants convergent vers une même intuition : la complexité croissante des solutions n'est pas un problème, mais une réponse plus fine à des besoins qui ne peuvent plus reposer sur un objet unique, la voiture, « qui fait un peu tout correctement, mais rien de très bien », résume Gaël Quéinnec. Edouard Hénaut alerte toutefois sur la soutenabilité financière de cette transformation : le financement du transport public par les usagers eux-mêmes est passé de 70 % à 25 % en vingt ans en France, contre 60 % en moyenne européenne, un modèle qu'il juge aujourd'hui intenable en l'état.

La voiture cédera donc la place à un éventail de solutions plus spécialisées, et c'est précisément cette diversité, plus que l'invention de nouvelles technologies, qui semble déterminer l'avenir de la mobilité urbaine.

IA : comment bâtir notre souveraineté dans la nouvelle course à la puissance ?

REGARDS CROISÉS

Selon un récent sondage, 40 % des dirigeants d'entreprise français n'accordent pas d'importance à la nationalité des technologies qu'ils utilisent.
Ce désintérêt cache pourtant un enjeu de puissance majeur. Jacques Pommeraud, président-directeur général d'Inetum, et Mickael Brossard, VP de CortAIx Factory au sein du groupe Thales, ont livré deux lectures complémentaires de ce que l'Europe peut encore espérer maîtriser en matière d'IA.

Vingt ans après la naissance du cloud, moins d'une entreprise française sur deux utilise aujourd'hui un cloud public. Pour Jacques Pommeraud, ce simple constat en dit plus long sur la souveraineté numérique française que n'importe quel débat sur le drapeau des technologies employées : le vrai enjeu, selon lui, n'est pas de savoir qui les fabrique, mais qui parvient réellement à les adopter. Il distingue à ce titre deux courses bien distinctes, aux issues très différentes. Celle des modèles frontières d'abord, qu'il juge déjà perdue pour l'Europe – les modèles les plus puissants générant aujourd'hui les modèles suivants, dans une spirale qu'entretiennent des investissements colossaux (Google consacre plusieurs dizaines de milliards de dollars par an à sa seule infrastructure). Celle de l'adoption, ensuite, où tout reste à jouer : environ 20 % des entreprises françaises utilisent réellement l'IA dans leurs processus, contre 40 % en Allemagne et en Espagne, et environ 60 % en Chine.

Mickael Brossard nuance ce diagnostic : chez Thales, la souveraineté est une donnée d'ADN, ancrée depuis deux décennies dans la conception des systèmes critiques destinés à des clients étatiques. Il refuse d'enterrer trop vite la course aux modèles : « J'ai l'espoir qu'il y ait une prochaine génération de modèles, encore plus puissante, dans laquelle la course n'est pas perdue. » Sa crainte porte moins sur les modèles eux-mêmes que sur la connaissance qu'ils génèrent : chez Thales, la parade consiste à maîtriser les modèles en interne et à construire une couche de connaissance propriétaire, pour éviter qu'elle ne finisse par filer à l'étranger.

Sur les freins réglementaires, Jacques Pommeraud est sans détour : RGPD, DSA, AI Act forment un « mur de Berlin numérique », qui prive l'Europe de certaines innovations récentes, jusqu'à certains traitements médicaux de pointe, indisponibles sur le continent. Cette complexité pénalise surtout les jeunes pousses technologiques, dans un marché fragmenté qui empêche de changer d'échelle : vendre un produit de France en Allemagne suppose une entité légale et un dirigeant local, quand vendre de New York à Boston ne demande rien de tout cela. S'y ajoute un déficit de capitaux et de culture du risque, qu'il illustre par une anecdote personnelle : une start-up qu'il accompagnait a obtenu à San Francisco une offre dix fois supérieure en valeur à celle proposée par Bpifrance, pour la même technologie.

ASSUMER UNE SOUVERAINETÉ SÉLECTIVE

Les deux intervenants s'accordent finalement sur une souveraineté choisie plutôt qu'absolue. Mickael Brossard décrit Thales comme un groupe « multidomestique », perçu comme local dans chacun des pays où il opère, ce qui permet de construire des partenariats souverains à l'échelle de chaque marché. Chez Inetum, dont les 28 000 consultants sont répartis entre la France, l'Inde, la Colombie ou le Brésil, la question n'est jamais de tout garder souverain, mais d'identifier ce qui doit impérativement l'être, en ciblant les investissements coûteux de souveraineté (une solution labellisée SecNumCloud coûte généralement 20 % de plus que son équivalent standard) sur les seuls secteurs qui l'exigent réellement, comme l'armement ou les infrastructures critiques.

Sur la priorité à donner aux trois prochaines années, Mickael Brossard plaide pour continuer d'investir dans la technologie tout en osant davantage acheter européen, quand Jacques Pommeraud, plus radical, réclame moins d'argent public dans de grandes infrastructures et plutôt une vraie simplification réglementaire, seule condition selon lui pour que les capitaux, les scale-up innovantes et les talents aient de nouveau envie de se développer sur le sol européen.

Mickael Brossard
VP, CortAIx Factory
Groupe Thales

Jacques Pommeraud
Président-directeur général
Inetum

VOIR LA VIDÉO
DU REGARDS CROISÉS

Comment bâtir une souveraineté énergétique et numérique compétitive au service de la puissance européenne ?

TABLE RONDE

Longtemps pensés séparément, l'énergie et le numérique forment depuis quelques années un seul et même enjeu de souveraineté. Olivier Girard, d'Accenture, Julia Maris, d'Engie, Antoine Saintoyant, de la Banque des Territoires, et Doris Birkhofer, de Siemens France, en tirent une conviction commune : impossible désormais de sécuriser l'un sans l'autre, ni de le faire seul.

« Il n'y aura pas de souveraineté numérique sans souveraineté énergétique. Mais il n'y aura pas non plus de souveraineté énergétique sans souveraineté numérique », résume Julia Maris, secrétaire générale d'Engie. Les systèmes énergétiques modernes reposent eux-mêmes sur une gestion fine de la donnée pour piloter production et consommation ; à l'inverse, les infrastructures numériques ne peuvent fonctionner sans un accès garanti à une énergie stable et décarbonée.

Cette interdépendance a un revers : elle crée de nouvelles vulnérabilités, que Doris Birkhofer, présidente de Siemens France, distingue en trois catégories. Les risques climatiques, d'abord, bien identifiés. Le sabotage délibéré, ensuite, illustré par un événement tout récent : le 1er septembre 2026, deux attaques ont frappé le réseau électrique allemand à quelques heures d'intervalle, près de Cologne et à la frontière polonaise. Un risque plus insidieux, enfin, directement lié à cette fusion entre énergie et numérique : rendre le réseau électrique plus « intelligent » suppose de le connecter à internet, ce qui l'expose aux mêmes risques de piratage que n'importe quel système informatique. Un risque qu'aggrave encore la dépendance de l'Europe à des équipements connectés fabriqués à l'étranger : 80 % des onduleurs utilisés dans les centrales photovoltaïques européennes proviennent aujourd'hui de fabricants non européens.

Caroline Baudry, Olivier Girard, Doris Birkhofer, Julia Maris et Antoine Saintoyant.

DE L'ÉLECTRON AU TOKEN

Face à cette interdépendance, la première question à trancher n'est pas comment rattraper son retard, mais où concentrer ses efforts. Olivier Girard, président France Belgique Luxembourg d'Accenture, invite à sortir d'une idée reçue : la souveraineté ne se joue pas forcément dans les modèles d'intelligence artificielle eux-mêmes, terrain sur lequel l'Europe est très en retard, mais dans les couches qui les sous-tendent – l'énergie, la puissance de calcul, la donnée. Doris Birkhofer prolonge cette cartographie avec la chaîne de valeur complète que couvre Siemens, « de l'électron au token » : l'énergie d'abord, puis les semi-conducteurs, où l'Europe possède un leader mondial avec ASML, les data centers devenus de véritables usines d'intelligence artificielle, la donnée industrielle (dont seulement 20 % est aujourd'hui exploitée malgré une base industrielle solide en Europe), et enfin les applications d'IA elles-mêmes, notamment industrielles – les premiers déploiements de Siemens ont déjà permis 40 % de gains de productivité.

Cette stratégie ne vaut que si elle se traduit sur le terrain. Julia Maris pose les conditions concrètes d'implantation d'un data center : un accès garanti à une énergie décarbonée, un réseau suffisamment robuste et rapide à raccorder, et une attention à des externalités trop souvent négligées, comme la chaleur qu'il dégage, qui peut être récupérée pour alimenter un réseau de chauffage urbain plutôt que rejetée. Elle cite l'exemple d'un projet contesté par un apiculteur craignant pour ses ruches : un rappel que l'acceptabilité de ces grandes infrastructures se joue autant à l'échelle locale que continentale.

Doris Birkhofer
Présidente
Siemens France

VOIR LA VIDÉO DE
LA TABLE RONDE

Julia Maris
Secrétaire générale
Engie

Antoine Saintoyant
Directeur
Banque des Territoires

Olivier Girard
Président France
Belgique Luxembourg
Accenture

SOUVERAINETÉ À PLUSIEURS

Sur la mise en œuvre, les quatre intervenants sont d'accord : aucun acteur, aussi grand soit-il, n'y parviendra isolément. Doris Birkhofer refuse l'idée d'un champion européen qui grandirait seul : chez Siemens, la croissance s'appuie délibérément sur un écosystème de PME et d'ETI locales, chargées de l'intégration et du service. Une manière, selon elle, de préserver aussi la cohésion sociale des territoires.

Cette construction collective a besoin de financement, conditionné à des objectifs de souveraineté plutôt que laissé au marché. La Banque des Territoires illustre ce rôle qu'Antoine Saintoyant, son directeur, qualifie d'« opérateur de souveraineté » : financement des nouveaux EPR par l'épargne réglementée, 5 milliards d'euros prêtés à RTE pour renforcer les réseaux, et désormais financement des « AI factories », assorti d'une conditionnalité claire : qu'au moins un tiers de leur capacité de calcul reste accessible en priorité aux acteurs européens. Julia Maris illustre la même logique côté énergéticien : Engie garantit à des data centers l'équivalent de 14 gigawatts d'énergie décarbonée en continu, dont plus de la moitié dédiés au numérique, un engagement de long terme qui envoie, selon elle, un signal de confiance déterminant aux investisseurs internationaux.

Mesurer ce qu'on construit est également indispensable, sans quoi la souveraineté reste un concept abstrait plutôt qu'un objectif pilotable. Olivier Girard défend à ce titre l'indicateur de résilience numérique développé avec le Cigref. Un score sur 100 établi à partir de huit paramètres, de plus en plus utilisé, confirme Antoine Saintoyant, aussi bien par les grandes entreprises que par les collectivités locales pour identifier leurs dépendances et orienter leurs investissements.

Cartographier où investir, construire en écosystème plutôt qu'en solitaire, financer avec des conditions claires, puis mesurer les progrès réalisés : c'est cette méthode que les intervenants appellent à généraliser pour que l'Europe cesse de subir sa double dépendance énergétique et numérique.

Comment la durabilité peut-elle devenir un moteur de compétitivité ?

REGARDS CROISÉS

Sous l'effet du conflit au Moyen-Orient, les prix de l'énergie ont bondi de plus de 50 % en un seul mois cette année. Mais tous les pays n'ont pas payé la même facture : ceux qui avaient misé tôt sur l'énergie propre s'en sont mieux sortis. Mathias Cormann, secrétaire général de l'OCDE, et Marie-Claire Daveu, directrice du développement durable et des affaires institutionnelles de Kering, en tirent la même conclusion : la durabilité aujourd'hui est un investissement qui rapporte.

L'Europe, qui importe l'essentiel de ses combustibles fossiles et où le gaz continue de fixer le prix marginal de l'électricité, encaisse chaque hausse mondiale de plein fouet. Mais Mathias Cormann remarque que les économies ayant investi dans l'énergie propre, l'électrification et l'efficacité ont nettement mieux résisté à la flambée des prix que les autres. Ces investissements ont permis aux cinq plus grandes régions importatrices, Union européenne comprise, d'économiser environ 260 milliards de dollars sur leurs importations l'an dernier, une somme appelée à croître encore cette année. « C'est précisément la durabilité qui pilote la compétitivité », résume-t-il, pointant en priorité deux blocages à lever pour aller plus vite : les goulets d'étranglement des réseaux électriques, aujourd'hui la principale contrainte à la transition, et une fiscalité énergétique héritée d'un monde où le gaz était bon marché et l'électricité sale – l'inverse de la réalité actuelle.

Marie-Claire Daveu
Directrice du développement durable et des affaires institutionnelles
Kering

Mathias Cormann
Secrétaire général
OCDE

LE LUXE EN QUÊTE DE RÉSILIENCE

Marie-Claire Daveu retrouve, à l'échelle de l'entreprise, le même raisonnement que Mathias Cormann applique aux économies nationales : la durabilité protège d'abord contre un risque opérationnel bien réel. Chez Kering, où la démarche a été lancée il y a quinze ans sous l'impulsion de François-Henri Pinault, toutes les matières premières viennent de la nature (cuir, coton, cachemire…), et des procédés comme le tannage réclament de l'eau : sans elle, impossible d'honorer la moindre commande. Cette contrainte devient aussi, selon elle, un moteur d'innovation : la maison Bottega Veneta commercialise désormais des accessoires en mycélium, à base de champignon, au même prix que ses produits classiques en cuir. Elle y ajoute deux réalités structurelles, la réglementation ESG qui se durcit partout dans le monde (à Singapour et en Chine autant qu'en Europe), et des investisseurs qui, même dans le climat actuel, continuent de challenger les entreprises sur leurs données et leurs actions concrètes : « On peut détruire très vite son image de marque et sa valeur en bourse en sous-estimant ce sujet », prévient-elle, un risque amplifié dans le luxe par la vitesse de propagation des réseaux sociaux.

Sur l'idée reçue selon laquelle l'ambition environnementale européenne pénaliserait les entreprises face à des concurrents moins contraints, les deux intervenants tranchent dans le même sens : ce n'est pas un handicap, mais un investissement mal financé. Mathias Cormann rappelle que l'argent nécessaire à la transition est bien disponible, et que le coût des technologies s'effondre. L'investissement mondial dans l'énergie propre atteindra 2 200 milliards de dollars cette année, près du double de ce qui va aux énergies fossiles. Le vrai problème européen, selon lui, tient à la mauvaise circulation de l'épargne, prisonnière d'un système bancaire fragmenté par pays plutôt qu'orientée vers l'investissement productif, faute d'une véritable union des marchés de capitaux. Marie-Claire Daveu défend une réglementation assumée plutôt que subie : « Nous avons besoin d'un cadre clair qui pousse à progresser, tout en laissant le temps de mener sa propre transformation », à condition d'exiger la même réciprocité de la part de l'Asie et des États-Unis.

Pour les deux intervenants, la transition ne se résume pas à des ajustements incrémentaux (réduire un peu sa consommation d'eau, ses émissions) mais suppose parfois d'arrêter certaines activités pour en développer de nouvelles. Une transformation en profondeur qui, insiste Marie-Claire Daveu, prend du temps… mais qui coûtera toujours plus cher à retarder qu'à engager dès maintenant.

VOIR LA VIDÉO
DU REGARDS CROISÉS

Santé mentale : quel rôle pour l'entreprise dans une société sous tension ?

TABLE RONDE

Près d'un salarié sur quatre est aujourd'hui en mauvaise santé mentale, un sur deux subit du stress. Alors qu'une génération marquée par le Covid arrive sur le marché du travail dans un contexte économique incertain, quatre intervenants ont exploré comment l'entreprise peut devenir un acteur de prévention plutôt qu'un facteur de risque supplémentaire.

« C'est un vrai sujet qui monte vite », pose d'emblée Jean-Pierre Farandou, ministre du Travail et des Solidarités. Pendant le Covid, un adolescent sur quatre a souffert de troubles psychiques ; or ces jeunes ont aujourd'hui la vingtaine et entrent en entreprise, dans une époque marquée par la crise économique, les fermetures de sites, les relocalisations et un avenir professionnel peu lisible. « Ce mélange explique la montée des risques psychosociaux », ajoute-t-il.

Les chiffres donnent la mesure du problème. Mathieu Godart, directeur général France d'AXA, l'observe autant comme employeur – le Groupe compte 15 000 salariés en France – que comme assureur : la santé mentale est devenue la première cause d'arrêts de travail de longue durée, et la cause racine d'un arrêt long sur deux chez les moins de 30 ans. Laurent Guillot, directeur général d'Emeis, précise que 40 % des arrêts maladie de plus de 30 jours sont aujourd'hui liés à des sujets de santé mentale, une part appelée à croître mécaniquement, la tendance étant plus marquée chez les jeunes actifs. « Ce sont de vraies maladies, on les voit arriver dans les établissements psychiatriques », insiste-t-il.

Marie Visot, Laurent Guillot, Claudia Senik, Jean-Pierre Farandou et Mathieu Godart.

Le coût économique suit : les arrêts maladie représentent 17 milliards d'euros par an, en hausse de 10 % en quelques années, avec une dérive d'un milliard supplémentaire chaque année. Si les arrêts courts perturbent le fonctionnement des entreprises, ce sont les arrêts longs qui pèsent le plus lourd financièrement. De nouveaux protocoles médicaux permettent néanmoins d'accélérer leur prise en charge et le retour au travail dans des conditions ad hoc.

LE MANAGER, PREMIER MAILLON DE LA PRÉVENTION

Pour Jean-Pierre Farandou, l'entreprise est un lieu d'observation privilégié, à condition d'intervenir tôt : « On ne veut pas laisser filer les problèmes en dépression puis en suicide. » En première ligne de l'observation des comportements anormaux, le manager ou les collègues sont chargés d'initier la discussion et d'encourager le recours au médecin. Le ministre appelle aussi à assumer que le management puisse lui-même être source de mal-être. « Cela s'apprend : les managers doivent veiller à plus de bienveillance et à dire les choses comme il faut. Une bonne relation avec son supérieur direct est une vraie source de bien-être au travail. »

Mathieu Godart détaille les propositions du groupe de travail sur ce point : installer un référentiel de compétences pour poser un cadre d'observation à destination des managers, les former spécifiquement à ces sujets, et rompre leur isolement face à des situations complexes en les faisant travailler en binôme. Il élargit le cadre : la santé mentale ne se limite pas aux problèmes rencontrés au travail, elle est aussi nourrie par la vie personnelle, avec des problématiques d'éco-anxiété, de monoparentalité… Laurent Guillot abonde en ce sens : les problèmes personnels ne se laissent pas à l'entrée du bureau. Pour les traiter, le dispositif « Emeis et moi » permet de trouver un logement d'urgence dans la journée, d'accompagner les salariés en situation de surendettement ou de proposer des mesures spécifiques aux victimes de violences conjugales.

Jean-Pierre Farandou
Ministre du Travail et des Solidarités

VOIR LA VIDÉO DE LA TABLE RONDE

Mathieu Godart
Directeur général France
AXA

Claudia Senik
Professeure
Sorbonne Université
École d'économie de Paris (PSE)

Laurent Guillot
Directeur général
Emeis

Laurent Guillot plaide aussi pour reconnaître et valoriser, symboliquement et financièrement, les entreprises vertueuses, en s'inspirant d'un principe déjà appliqué dans l'industrie mais absent des services : un système de bonus-malus assis sur les accidents et maladies professionnelles. « Une entreprise qui maltraite ses collaborateurs paie aujourd'hui les mêmes charges que celle qui les traite bien », regrette-t-il. Il alerte enfin sur le risque de dissonance entre les discours d'entreprise et la réalité vécue par les salariés, citant la crise Orpea comme exemple des dégâts que peut produire cet écart lorsque la mission déclarée par les dirigeants ne percole pas jusqu'au terrain.

MESURER LE BIEN-ÊTRE, COMPRENDRE CE QUI ISOLE

Claudia Senik, professeure à Sorbonne Université et à l'École d'économie de Paris, rappelle que la définition même de la santé mentale par l'OMS établit un lien étroit avec le travail. Pour elle, les critères clés d'épanouissement sont l'autonomie, le lien social, les perspectives d'avenir, le sens donné au travail et la structure des rémunérations. Elle anticipe à ce titre un choc de transparence à venir, avec l'obligation prochaine pour les entreprises de communiquer les salaires typiques à l'embauche : « Cela va permettre aux gens de se comparer, notamment par le haut, et ça va faire mal. »

Sur les facteurs qui isolent ou stressent les travailleurs, elle distingue les risques liés aux conditions physiques de ceux liés au management, la qualité de la gouvernance et l'autonomie laissée aux salariés comptant parmi les leviers les plus déterminants. Elle pointe aussi un facteur d'actualité : l'incertitude que fait peser l'intelligence artificielle sur les trajectoires professionnelles, l'humain étant particulièrement sensible à l'imprévisibilité. Elle met également en garde contre les effets de l'IA sur le lien social lui-même – déjà affaibli par le télétravail – citant une expérience où les personnes ayant confié leurs problèmes personnels à une intelligence artificielle pendant un mois se sont révélées plus dépressives à l'issue de l'expérience, s'étant privées d'avoir ces discussions avec des proches.

Jean-Pierre Farandou conclut la discussion sur une note volontariste et optimiste : « Il faut entendre la dimension émotive et fragile des salariés, certes, mais on peut aussi faire du bien en entreprise ! Il faut revivifier le pacte entre entreprises et salariés, trouver des formes de participation et d'information, et que chaque dirigeant traduise sa stratégie en projet concret pour tous. Il est possible de rendre ses salariés heureux. »

Comment financer la transition écologique tout en créant de la valeur ?

REGARDS CROISÉS

Et si le vrai frein à la compétitivité n'avait jamais été l'ambition écologique elle-même, mais l'excès de mesures normatives qui l'a longtemps accompagnée ? Maya Atig, directrice générale de la Fédération bancaire française, et Mathieu Lefèvre, ministre délégué chargé de la Transition écologique, ont dressé le bilan d'un basculement : celui d'une transition écologique qui devient enfin une politique économique à part entière.

Pour Mathieu Lefèvre, le vrai changement de logiciel tient moins à une prise de conscience récente – l'écologie est dans les esprits depuis longtemps, dit-il – qu'à un changement de statut : cesser de penser la transition comme une politique publique à part, une contrainte ou une charge administrative, pour l'intégrer pleinement à la politique économique, notamment sous l'angle de la souveraineté et de la sécurisation des approvisionnements. Maya Atig confirme que les capitaux suivent désormais ce mouvement : les crédits verts et durables des banques françaises ont atteint 510 milliards d'euros en 2025, et leurs financements aux énergies renouvelables ont bondi de 92 % en trois ans, pour atteindre 102 milliards d'euros. Longtemps, les financeurs expliquaient disposer des capitaux sans trouver assez de projets à financer. Aujourd'hui, selon elle, c'est l'inverse qui se produit, grâce à une standardisation croissante des projets (gigafactories, éoliennes, infrastructures de décarbonation industrielle…) qui permet de les évaluer et de les financer à l'échelle industrielle.

Mathieu Lefèvre
Ministre délégué chargé
de la Transition écologique

Maya Atig
Directrice générale
Fédération bancaire française

ALLÉGER L'EXCÈS NORMATIF

Sur l'idée reçue selon laquelle les exigences environnementales pénaliseraient la compétitivité européenne face aux États-Unis et à la Chine, Maya Atig apporte une nuance : le problème n'a jamais été l'ambition écologique elle-même, mais l'excès de reporting qui l'a longtemps accompagnée. « On a payé deux fois : une fois pour mesurer, une fois pour décarboner réellement », résume-t-elle, avant de saluer un rééquilibrage récent – l'effort des entreprises portant désormais à 90 % sur l'action plutôt que sur la seule mesure. Un basculement qui enclenche, selon elle, un vrai boost de compétitivité, tant les clients internationaux cherchent des partenaires capables de les décarboner à leur tour, et les financements dédiés à la transition restent considérables.

Mathieu Lefèvre partage ce diagnostic sur l'excès normatif, tout en défendant un cadre réglementaire à double vitesse : au niveau européen, protéger le marché unique par des mesures de réciprocité (comme le malus récemment instauré contre la mode ultra-éphémère qui ne respecte pas les standards européens, via le mécanisme d'ajustement carbone aux frontières) et au niveau national, poursuivre la simplification d'un code de l'environnement qui a triplé depuis les années 2000, en réduisant notamment les délais de contentieux administratif ou les procédures de compensation environnementale. « Simplifier n'est pas un gros mot, ni du détricotage : c'est souvent permettre à des projets favorables à la transition de voir enfin le jour », insiste-t-il.

Sur l'adaptation aux chocs climatiques déjà à l'œuvre, les deux intervenants plaident pour une responsabilité partagée, où chaque acteur prend sa part. Mathieu Lefèvre rappelle que les crédits d'adaptation ont augmenté de plus de 50 % et le budget de l'écologie a doublé depuis 2017, sans être pour autant suffisants face à des épisodes d'une telle ampleur. L'État doit se concentrer sur ses missions régaliennes, quand les collectivités et les entreprises, qui n'ont pas attendu de consigne officielle pour mettre en place des plans de sobriété hydrique, ont chacune leur part à jouer. Maya Atig prolonge cette logique par des exemples concrets de financement territorial : l'obligation climat émise par la Ville de Paris, dont un volet de 85 millions d'euros finance spécifiquement l'adaptation (trente hectares d'espaces verts, vingt mille arbres plantés), ou les obligations résilience de la métropole de Tokyo.

Qu'est-ce qui, in fine, fera définitivement bouger les lignes ? Mathieu Lefèvre mise sur la stabilité des politiques publiques. Maya Atig préfère parier sur l'appétence au risque des entreprises elles-mêmes, et la conviction, désormais largement partagée, qu'investir dans la transition, c'est investir dans sa propre compétitivité.

VOIR LA VIDÉO
DU REGARDS CROISÉS

L'Europe peut-elle rester compétitive sans repenser la formation de ses dirigeants ?

REGARDS CROISÉS

Climat, IA, fragmentation géopolitique : les dirigeants d'aujourd'hui doivent composer avec un monde qu'aucune formation ne les a préparés à affronter. Pour Thomas Jeanjean, directeur général de l'ESCP Business School, et Ana Yang, directrice du Centre pour l'Environnement et la Société de Chatham House, l'enjeu n'est plus de transmettre un savoir, mais d'apprendre à décider dans l'incertitude. L'occasion pour l'Europe de construire son propre modèle de leadership.

Pour Ana Yang, un nouvel ordre mondial est en gestation, sans que personne ne sache vraiment à quoi il ressemblera. Elle observe une intensification des chocs (climatiques, technologiques, géopolitiques) et une érosion du système multilatéral patiemment construit par l'Europe après la Seconde Guerre mondiale. Deux modèles énergétiques rivaux se dessinent, un « pétro-État » porté par les États-Unis et un « électro-État » porté par la Chine, tous deux avides des mêmes ressources critiques, dont la maîtrise ne se limite plus à la possession, mais exige des capacités de transformation que la Chine a mis des décennies à construire, quand l'Europe accuse encore un net retard. Sur l'intelligence artificielle, elle pointe un basculement plus profond encore : pour la première fois, une forme d'intelligence s'est dissociée de la biologie et de la conscience, brouillant jusqu'à la frontière entre le vrai et le faux à l'ère des deepfakes.

FORMER À L'INCERTITUDE

Face à ce constat, Thomas Jeanjean refuse la fuite en avant technologique dans la pédagogie elle-même : « Chez Google, tout document sur l'IA vieux de plus de deux semaines est considéré comme obsolète. »

Thomas Jeanjean
Directeur général
ESCP Business School

Ana Yang
Directrice du Centre pour l'Environnement et la Société
Chatham House

La seule option est de miser sur des compétences à impact durable : mathématiques, humanités, économie, géopolitique, autant de cadres théoriques permettant d'appréhender des changements imprévisibles. Il cite la « chaire de l'improbable » créée à l'ESCP, consacrée à la pensée artistique, et le partenariat noué dès 2025 avec OpenAI et Hugging Face pour que les nouveaux diplômés maîtrisent pleinement l'IA. Sa conviction : la vraie compétence à transmettre n'est pas un contenu, mais un processus d'apprentissage. Pour Thomas Jeanjean, « ce qui compte, ce n'est pas ce que l'on enseigne, mais ce que la personne en face de nous apprend réellement ».

Ana Yang explore à Chatham House le champ de la « décision en incertitude profonde » : aux modèles analytiques pilotés par la donnée, que l'IA sait déjà produire, elle oppose des modèles mentaux plus délibérés, profondément humains. Elle insiste sur un changement de posture au sommet même des organisations : dirigeants et conseils d'administration, traditionnellement sommés d'avoir la réponse, doivent désormais avoir le courage d'admettre qu'ils ne l'ont pas toujours. Dans des ateliers menés avec des comités exécutifs, elle a vu émerger une même liste d'attributs recherchés chez les dirigeants de demain : goût du changement, courage, intelligence émotionnelle – car « on peut analyser un problème intellectuellement, mais si l'on n'en reconnaît pas la dimension émotionnelle, on ne prend pas la bonne décision », explique-t-elle. Et d'ajouter à la liste une qualité encore trop souvent absente des organisations : l'humilité.

Ana Yang comme Thomas Jeanjean croient résolument à l'existence d'un modèle de leadership européen, capable de rivaliser avec les modèles américain et chinois. Thomas Jeanjean le tient d'une anecdote personnelle : des diplômés de MBA venus du Mexique, du Salvador et d'Inde, munis de passeports américains, choisissent de rester en France plutôt qu'ailleurs, malgré des salaires inférieurs. Les raisons de leur choix ? Un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle, des valeurs humaines qui imposent des limites que l'on ne trouve pas ailleurs, et une créativité qu'il juge intrinsèquement européenne. Il l'illustre par un chiffre : sur cinq ans, le nombre d'étudiants internationaux a augmenté de 27 % dans le monde, mais de 50 % au sein de l'Union européenne. Pour Ana Yang, elle-même émigrée du Brésil installée au Royaume-Uni, l'Europe doit s'affirmer comme un troisième pôle économique mondial grâce à son alliance d'économies de marché fondée sur des règles, l'ouverture et l'absence de coercition.

Quelle compétence les dirigeants doivent-ils cultiver en priorité d'ici 2036 ? Ana Yang et Thomas Jeanjean donnent la même réponse : la capacité à créer des conditions de travail propices à la créativité et l'humilité. Une définition du leadership qui doit moins à la maîtrise du savoir qu'à l'art de faire confiance – à soi, à ses équipes, et à un avenir qu'aucune feuille de route ne pourra jamais totalement anticiper.

VOIR LA VIDÉO
DU REGARDS CROISÉS

IA, industries et entrepreneuriat : quels usages concrets pour mieux piloter la transition ?

TABLE RONDE

3 000 milliards de dollars : c'est le montant que devrait atteindre l'investissement mondial dans l'IA l'an prochain. Face à cette somme, les 20 milliards de dollars consacrés chaque année à l'adaptation climatique, qui en nécessiterait 300, paraissent dérisoires. Gunther Beger, de l'ONUDI, Laetitia Cailleteau, d'Accenture, Jean-Baptiste Giros, de BNP Paribas, Sophie Graham, d'IFS, et Daniel Nowack, de la Fondation Schwab, ont tenté de comprendre pourquoi une technologie aux bénéfices démontrés pour la transition reste si marginalement financée pour cet usage précis.

Le constat de départ, posé par Jean-Baptiste Giros, qui dirige l'activité grandes entreprises de BNP Paribas pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique, est sans détour : « Là où il y a de l'IA, la durabilité n'est souvent plus là. » Quand il présente à ses spécialistes du financement d'infrastructures un projet de traitement des eaux, d'hôpital ou d'école, la réponse est devenue systématique : « Désolé, je ne fais que des data centers. » Daniel Nowack, responsable de l'innovation sociale à la Fondation Schwab, chiffre précisément ce déséquilibre : à peine 0,5 % des investissements mondiaux en IA sont allés, en 2025, vers des projets à impact social ou environnemental positif. Gunther Beger, directeur général de l'ONUDI, pousse le constat plus loin encore côté géographique : moins de 0,1 % des investissements mondiaux en IA sont aujourd'hui dirigés vers l'Afrique, alors même que le continent, doté de la population la plus jeune du monde, pourrait sauter directement les infrastructures technologiques dépassées, comme le mobile a dépassé le téléphone fixe.

Gunther Beger, Laetitia Cailleteau, Jean-Baptiste Giros, Sophie Graham, Daniel Nowack et Gorgi Krlev.

PREUVES À L'APPUI

Ce déséquilibre ne tient pas à un manque de preuve : l'IA fonctionne déjà, concrètement, au service de la transition. Sophie Graham, directrice du développement durable chez IFS, éditeur de logiciels pour l'industrie lourde, en détaille trois usages avérés. Faire plus avec moins, d'abord : l'optimisation des tournées de 30 000 techniciens de terrain chez certains clients a permis de réduire de 37 % les distances parcourues. Réinventer des modèles d'affaires, ensuite, à l'image du norvégien Jotun, fournisseur de peintures pour coques de navires devenu fournisseur d'un service de « coques efficaces » grâce à la surveillance par IA et robotique de l'encrassement des navires. À elle seule, cette initiative a permis d'économiser 11,8 millions de tonnes de carbone l'an dernier. Exploiter enfin des données jusque-là inexploitables, pour accélérer des décisions freinées par le manque d'informations fiables, notamment sur les émissions de scope 3.

Gunther Beger ne manque pas non plus d'exemples d'applications vertueuses de l'IA dans les pays du Sud : Plantix, qui diagnostique les maladies des plantes à partir d'une simple photo de smartphone pour les agriculteurs, ou le financement collectif, par l'industrie du café elle-même, d'un suivi satellite ayant permis à des millions de petits producteurs éthiopiens de continuer à exporter vers l'Europe malgré le nouveau règlement européen contre la déforestation. Daniel Nowack complète ce tableau par des cas issus de l'entrepreneuriat social : Barefoot Law, qui donne accès à une représentation juridique à des millions de personnes en Afrique de l'Est, ou Jan Sahas, en Inde, qui propose une assurance paramétrique contre les vagues de chaleur pour sécuriser les chaînes d'approvisionnement reposant sur des travailleurs migrants.

Jean-Baptiste Giros
Head of Corporate Coverage EMEA
BNP Paribas

VOIR LA VIDÉO DE LA TABLE RONDE

Gunther Beger
Directeur général
United Nations Industrial Development Organization (UNIDO)

Sophie Graham
Directrice du développement durable
IFS

Daniel Nowack
Head of Social Innovation
Schwab Foundation
World Economic Forum

PROBLÈME DE GOUVERNANCE

Si la technologie fonctionne, pourquoi reste-t-elle si peu financée pour ces usages ? Selon Laetitia Cailleteau, responsable IA pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique chez Accenture et ancienne membre du groupe d'experts ayant façonné l'AI Act européen, la réponse tient à une gouvernance encore largement défaillante. Elle identifie trois angles morts récurrents dans les entreprises : le directeur du développement durable, presque toujours absent des décisions sur l'IA, alors que le choix d'un modèle a un impact direct sur son empreinte environnementale ; la notion de souveraineté, mal définie (conserver ses données en Europe, contrôler les poids d'un modèle ou choisir un modèle frontière étranger relevant de logiques bien distinctes) ; et la place de l'humain elle-même, qui doit passer d'un simple rôle de vérification à une position réellement décisionnaire. Sophie Graham observe que cette vigilance progresse dans son secteur, la majorité des directeurs développement durable de sa communauté participant déjà aux décisions technologiques, mais que la gouvernance reste structurellement en retard sur la vitesse de la course à l'IA elle-même. Les secteurs les plus avancés, selon Laetitia Cailleteau, restent les industries régulées (finance, pharma), déjà habituées à gérer le risque, quand les autres peinent encore à sortir du « cimetière des POC », ces *proof of concept* multipliés sans jamais déboucher sur une vraie transformation des processus.

Jean-Baptiste Giros met en garde contre une tentation simpliste : opposer des Américains qui développeraient des modèles rentables à des Européens qui protégeraient la planète sans plus générer de profit. Pour lui, une Europe durable ne se construira pas sans entreprises et sans banques européennes fortes, capables de financer l'innovation bas carbone à l'échelle où elle doit se déployer, seule façon de faire converger durablement rentabilité et transition.

Daniel Nowack élargit le diagnostic au-delà du financement : ce qui manque, ce sont aussi les bonnes personnes dans la pièce au moment des décisions. Il observe un mouvement de fond, encore timide, vers des indicateurs de richesse « au-delà du PIB », notamment au Royaume-Uni, en Allemagne, jusque dans le dernier plan quinquennal chinois, qui met désormais l'accent sur la valeur environnementale et sociale plutôt que sur la seule croissance. Gunther Beger conclut sur une condition simple mais déterminante : l'IA peut devenir un formidable outil d'équité mondiale, à condition que les règles du jeu (accès aux financements, aux données, aux infrastructures) soient réellement justes, et non réservées de fait aux acteurs déjà les mieux dotés. La technologie a déjà fait ses preuves pour la transition, reste à décider, collectivement, de vouloir vraiment l'y consacrer.

Laetitia Cailleteau
Responsible AI EMEA Lead
Accenture

Europe-Chine : comment coopérer sans renoncer à nos souverainetés économiques ?

Li Deng

ENTRETIEN

Alors que Bruxelles pointe régulièrement sa dépendance croissante envers Pékin, l'ambassadeur de Chine en France et à Monaco, Li Deng, a proposé une lecture inverse : celle d'une interdépendance à double sens, dont l'Europe et ses champions industriels profitent également.

« Une montagne verte est une montagne d'or » : Li Deng résume par cette formule du président Xi Jinping le changement de doctrine opéré en Chine, où l'environnement est désormais considéré comme une force productive à part entière plutôt qu'une contrainte pesant sur la croissance. Il cite quelques chiffres à l'appui : entre 2020 et 2026, les capacités éoliennes et photovoltaïques chinoises sont passées de 540 millions à 2 milliards de kilowatts, permettant de produire 4 000 milliards de kilowattheures d'électricité verte cette année, soit quatre kilowattheures sur dix consommés dans le pays. Sur les 16 millions de véhicules vendus l'an dernier en Chine, 10 millions étaient électriques, portant la part des véhicules à énergie renouvelable à 54 % du marché. D'ici 2030, le pays vise une réduction supplémentaire de 17 % de son intensité carbone et 25 % d'énergie non fossile dans son mix, tout en poursuivant des projets emblématiques comme la ceinture verte de plus de 3 000 kilomètres récemment achevée pour stabiliser son plus grand désert.

« La subvention et la protection ne font jamais une compétitivité durable. C'est l'écosystème et l'innovation qui la construisent. »

Sur la coopération économique avec l'Europe, Li Deng refuse l'idée d'une souveraineté qui consisterait à tout produire soi-même : « La défense de la souveraineté économique ne veut pas dire tout produire chez soi. C'est l'autonomie dans les secteurs stratégiques et vitaux. Personne ne peut tout produire seul, ce n'est ni possible, ni viable économiquement. » Il retourne l'argument souvent entendu d'une dépendance européenne à sens unique : Airbus détient environ 55 % du marché chinois, avec plus de 2 200 appareils en circulation, tandis que la totalité des machines de lithographie utilisées en Chine sont importées d'Europe. La preuve, selon lui, d'une dépendance mutuelle qui participe à la sécurité et à la stabilité des deux parties.

Sur le déséquilibre commercial souvent pointé, il cite les chiffres de la Commission européenne : entre 2023 et 2025, les

VOIR LA VIDÉO
DE L'ENTRETIEN

Li Deng
Ambassadeur de Chine en France et à Monaco

importations européennes sont restées globalement stables, avec un excédent commercial autour de 150 milliards d'euros par an, tandis que les importations en provenance de Chine ont progressé de 9 %. Ce gain de compétitivité, il l'attribue au prix, à la qualité, ou aux deux, et non à des pratiques déloyales : « La subvention et la protection ne font jamais une compétitivité durable. C'est l'écosystème et l'innovation qui la construisent. » Cet écosystème chinois, c'est plus de quatre millions d'ingénieurs formés chaque année, tous les fournisseurs d'un véhicule électrique réunis dans un rayon de quatre heures autour de Shanghai, ceux d'un robot humanoïde dans un rayon d'une demi-heure autour de Shenzhen, et une intensité de recherche et développement de 2,8 % du PIB, au deuxième rang mondial derrière les 3,4 % des États-Unis.

Sa conclusion appelle à un dialogue patient plutôt qu'à la confrontation, fondé sur le respect mutuel, l'égalité d'intérêts et une confiance durable à construire, notamment sur les technologies qui façonneront, selon lui, l'avenir commun des deux économies : intelligence artificielle, quantique, communications 6G et robotique humanoïde.

Du drone au satellite : l'Europe peut-elle rester souveraine sans maîtriser le ciel et l'espace ?

Général Stéphane Groën

ENTRETIEN

En coupant l'accès de l'armée russe à ses satellites Starlink début février 2026, Elon Musk a permis à l'Ukraine de reprendre plusieurs centaines de kilomètres carrés de terrain, en deux semaines seulement. Pour le général d'armée aérienne Stéphane Groën, inspecteur général des armées, cet épisode illustre une vulnérabilité que l'Europe ne peut plus ignorer : sa dépendance à des infrastructures spatiales qu'elle ne maîtrise pas, et l'urgence d'y bâtir sa propre souveraineté, du sol jusqu'à l'orbite.

« La nature de la guerre ne change pas, c'est son caractère qui évolue », soutient le général d'armée aérienne Stéphane Groën. Ce qui compte désormais, c'est la vitesse de la boucle « observation, orientation, décision, action ». Autrement dit, détecter, décider, agir plus rapidement que l'adversaire. L'opération Absolute Resolve, menée par les États-Unis contre le Venezuela dans la nuit du 2 au 3 janvier 2026, en est l'illustration la plus frappante : un renseignement construit sur le temps long, une acquisition rapide de la supériorité aérienne – avions, drones, satellites –, puis une extraction du président Maduro en quarante-cinq secondes à peine, sans perte américaine. « Entre le feu vert du président Trump et le retour des troupes sur les bateaux, il s'est passé cinq heures », salue le général d'armée aérienne.

« La nature de la guerre ne change pas, c'est son caractère qui évolue. »

Cette accélération redessine le terrain de bataille lui-même, qui s'étend désormais du sol à l'espace géostationnaire. La France investit une zone longtemps délaissée, la très haute altitude, entre 20 et 100 kilomètres, en créant prochainement une unité dédiée dotée de ballons capables de communiquer et de renseigner. Cet espace reste souverain, rappelle le général Groën, et l'armée s'entraîne déjà à y détruire toute menace : des missiles y ont été qualifiés l'an dernier lors d'essais dans les Landes. Plus classiquement, la dissuasion nucléaire elle-même se modernise, avec l'évolution du Rafale vers le standard F5 : identique à l'extérieur, mais entièrement repensé à l'intérieur, doté d'intelligence artificielle et capable d'emporter le futur missile air-sol nucléaire de quatrième génération.

Mais c'est bien l'espace qui concentre, selon lui, l'essentiel de l'urgence stratégique.

Général Stéphane Groën
Inspecteur général des armées

Depuis l'inauguration du commandement de l'espace à Toulouse en novembre 2025, la France s'impose comme le premier partenaire européen de la Space Force américaine. Un rôle qu'il juge nécessaire de renforcer, à mesure que l'espace se militarise et que nos communications civiles comme militaires en dépendent de plus en plus. L'épisode récent de la guerre en Ukraine en offre une démonstration éclatante, selon le général Groën : début février 2026, la coupure des terminaux Starlink utilisés par l'armée russe a permis aux forces ukrainiennes de reprendre plusieurs centaines de kilomètres carrés de terrain en l'espace de deux semaines.

Face à cette dépendance, plusieurs chantiers avancent en parallèle. Sur l'alerte avancée, essentielle à la crédibilité de la dissuasion nucléaire, la France s'appuie aujourd'hui sur le radar transhorizon Nostradamus, près de Dreux, et développe avec l'Allemagne le concept Jewel : des satellites équipés de charges infrarouges, capables de détecter tout départ de missile balistique n'importe où sur le globe. Sur les communications, enfin, la constellation européenne Iris² doit permettre de construire ce que le général d'armée aérienne Stéphane Groën résume comme « un Starlink made in Europe », condition, selon lui, d'une réelle souveraineté.

VOIR LA VIDÉO
DE L'ENTRETIEN

L'Europe peut-elle encore devenir une puissance mondiale de l'intelligence artificielle ?

Anne Bouverot

ENTRETIEN

Coprésidente du Conseil de l'intelligence artificielle et du numérique et présidente du conseil d'administration de l'ENS, Anne Bouverot a dressé un état des lieux sans complaisance du rapport de force mondial en matière d'IA, avant d'appeler l'Europe à se doter de capacités souveraines plutôt que de chercher à rattraper les États-Unis ou la Chine.

Le paysage mondial de l'IA reste dominé par les États-Unis, portés par des modèles toujours plus puissants, mais de plus en plus réservés à leurs propres entreprises et de plus en plus coûteux.

« Il ne faut surtout pas arrêter de réguler, mais il faut passer à l'échelle sur l'investissement et l'innovation. »

La Chine, qui en a fait une priorité stratégique, a comblé une grande partie de son retard : « Ils sont quatre à six mois derrière les Américains, avec des modèles ouverts et moins chers. Mais le jour où ils changeront d'avis, ce ne sera plus le cas », prévient Anne Bouverot.

Pour la France et l'Europe, elle plaide pour une véritable démarche de puissance. Non pas rattraper ou dépasser les deux géants, mais disposer sur le sol européen de capacités d'IA significatives, ne serait-ce que pour des raisons de cybersécurité : puissance de calcul, centres de données, chercheurs… Aux côtés d'ASML, SAP, Dassault Systèmes ou de Mistral, elle appelle à mobiliser davantage l'épargne privée européenne pour aller plus loin.

Alors comment faire émerger un grand champion européen ? « Il nous faut plus de rapidité. En France, on est trop petits, on n'investit pas assez », constate-t-elle, rappelant qu'OpenAI est aujourd'hui valorisée entre 1 000 et 2 000 milliards de dollars. L'Europe dispose pourtant de capacités et de talents : la solution passe, selon elle, par des alliances de souveraineté avec des partenaires internationaux.

Faut-il réguler ou innover ? « Les deux, bien sûr », soutient-elle. Contrairement aux États-Unis, où la régulation intervient après coup – au prix de scandales et de procès, comme celui qui a récemment contraint Meta à payer 17 milliards de dollars pour des manquements sur la protection des jeunes utilisateurs –, l'Europe régule en amont, en encadrant notamment l'accès des mineurs aux plateformes. « Il ne faut surtout pas arrêter de réguler, mais il faut passer à l'échelle sur l'investissement et l'innovation. »

Anne Bouverot
Présidente du Conseil d'administration
ENS

Anne Bouverot conclut par son souhait pour l'Europe : que ses dirigeants fassent du développement de capacités souveraines en intelligence artificielle une priorité pour le continent.

VOIR LA VIDÉO
DE L'ENTRETIEN

Clôture

Sébastien Lecornu

Sébastien Lecornu, Premier ministre et président du musée des impressionnismes de Giverny, a clôturé la huitième édition du World Giverny Forum en reprenant la grille de lecture soutenabilité, souveraineté, sécurité pour appeler à un sursaut de patriotisme face à la multiplication des menaces.

« La souveraineté, ce n'est pas vivre sans interdépendances : c'est choisir. »

Romain Mouton a organisé sa réflexion autour d'une dimension 3S : soutenabilité, souveraineté, sécurité. À vrai dire, je pense qu'on est plutôt sur deux S plus un, parce que la soutenabilité et la sécurité nous amènent pratiquement à la souveraineté. Et si au fond il fallait ne donner qu'un seul mot, ça s'appelle la liberté. À la fin des fins, c'est la liberté de choisir, ou au contraire de subir.

Je me souviens d'une visite que j'avais faite à l'amiral Philippe de Gaulle, aux Invalides, alors que j'étais ministre des Armées. Il savait qu'il allait mourir et il m'a dit : « Il y a une seule question à laquelle je n'ai toujours pas de réponse, c'est pourquoi on a perdu en 1940. » En juin 1940, la France, grande puissance dotée d'un empire colonial et d'alliances, n'a même pas eu le temps de combattre. Tout s'est effondré. Et c'est autour de cette seule idée que les années 1950 et 1960 ont été organisées : ne pas être défaits sans avoir été envahis.

Aujourd'hui, l'État n'est plus seul : il est concurrencé par les marchés financiers, par le mercenariat – regardez ce qu'a été Wagner –, par le cyber, par une criminalité organisée mondiale dont le seul trafic de drogue en France pèse 7 à 8 milliards d'euros. Notre problème n'est pas que l'État soit fragile en crise : il tient. C'est qu'un État capable de prendre des risques énormes en temps de crise redevienne rigide entre deux crises.

La souveraineté, ce n'est pas vivre sans interdépendances : c'est choisir. Dans les années 1960, les gaullistes ont su faire des choix et des renoncements. Mettre le poids budgétaire sur la dissuasion nucléaire, réduire le format de l'armée de terre, en pleine guerre d'Algérie. Nous ne serons souverains sur l'essentiel que si nous sommes capables de faire ce même exercice. Sinon, nous serons moyens en tout.

Il n'y a pas de souveraineté et de choix sans temps long ni stabilité. Or notre culture politique et médiatique ne s'intéresse plus qu'à l'instant : un plan électrification dure deux jours dans le débat public. Cette question du temps long vaut aussi pour la soutenabilité budgétaire. Ne pas choisir aujourd'hui, c'est abandonner toute perspective de pouvoir choisir demain. Le gouvernement n'est pas là pour léguer son programme : il est là pour léguer de la liberté de choix à celles et ceux que les Français choisiront.

Je veux terminer par un point qui me tient à cœur : on ne fera rien, sur la soutenabilité, la souveraineté ou la sécurité, sans patriotisme. Le général de Gaulle disait que les grands peuples le sont pour l'avoir voulu. C'est bien ce qu'il va falloir trancher dans les mois qui viennent : quel grand peuple nous voulons encore être demain.

Sébastien Lecornu
Premier ministre
Président
Musée des impressionnismes Giverny

VOIR LA VIDÉO
DE LA CLÔTURE DU
WORLD GIVERNY FORUM

WGF

WORLD GIVERNY FORUM

STRATEGIC PARTNERS

OFFICIAL PARTNERS

SUPPORTING PARTNERS

HOSPITALITY PARTNERS

ECOSYSTEM PARTNERS

MEDIA PARTNERS

Cercle de Giverny
17 avenue Hoche, Paris 8e

contact@cercle-giverny.fr
cercle-giverny.fr

cercle de Giverny