

# Le Point

Spécial Cité de la réussite

## La confiance en questions

200 personnalités. 60 débats à la Sorbonne  
et au Collège de France

EXEMPLAIRE OFFERT - NE PEUT ÊTRE VENDU

JUSTINGS\_ART

Le programme complet des 23 et 24 novembre 2024

DANS  
Les Echos  
DEPUIS 2010

Lundi 11 Janvier 2010 LesEchos-15

# L'ère de l'intelligence artificielle commence

**TECH** Quel sera le moteur de la croissance économique mondiale de la nouvelle décennie ? Il faut parler que les années 2010 seront celles où l'intelligence artificielle commencera à avoir un impact économique aussi important que l'émergence de l'Inde et de la Chine. En 1996 et 1997, le champion mondial d'échecs, Gary Kasparov, a joué deux matches contre un ordinateur. En 1996, le Deep Blue d'IBM a étonné le champion en gagnant la première partie. Mais Kasparov a rapidement adapté son jeu dans une stratégie à long terme, par laquelle son jugement et son intuition semblaient tromper le fonctionnement mécanique de l'ordinateur. Malheureusement, le bien trop confiant Kasparov n'a pas su prendre le contre suffisamment au sérieux lors de la rencontre de 1997. Deep Blue a trucidé le champion en gagnant le match. De nombreux commentateurs avaient alors qualifié le triomphe de Deep Blue comme étant l'un des événements les plus importants du XXI<sup>e</sup> siècle. Au cours des années qui ont suivi, même si les hommes ont beaucoup appris des ordinateurs, ces derniers ont toujours progressé à un rythme beaucoup plus rapide. Les programmes d'ordinateur ont commencé à exploiter d'énormes bases de données de parties entre les Grands Maitres (la plus haute distinction aux échecs). Il devint rapidement évident que même les meilleurs joueurs d'échecs humains auraient peu de chances de faire mieux qu'une partie nulle. Aujourd'hui, les programmes de jeux d'échecs sont devenus si bons que même les Grands Maitres ont parfois du mal à comprendre la logique derrière certains de leurs coups.

Pis encore, de nombreux logiciels disponibles sur le marché peuvent être programmés pour imiter le style des meilleurs Grands Maitres à un point qui en est presque troublant. Ces programmes électroniques sont maintenant presque capables de passer le test d'intelligence artificielle du mathématicien britannique Alan Turing : un homme conversant avec une machine peut-il affirmer qu'elle n'est pas humaine ? Ironiquement, je ne le peux pas, en tout cas. Ironiquement, alors que les triches électroniques commencent à se répandre dans les tournois d'échecs, l'outil de détection principal requiert l'utilisation d'un autre ordinateur. Seule une machine peut dire de manière constante le coup qui sera joué par un autre ordinateur. Si Turing était encore vivant, il définirait peut-être l'intelligence artificielle comme l'incapacité d'un ordinateur à dire si une autre machine est humaine ! Tout cela a-t-il mis les joueurs d'échecs au chômage ? La réponse, encourageante, est : « pas encore ». L'homme pour l'instant appris à coexister, du moins un petit aperçu des Bien sûr ceci n'est qu'un tout petit aperçu des changements plus importants auxquels nous pouvons nous attendre. Imaginez, un jour, nous pourrions même préférer des opérateurs numériques aux humains. Dans cinquante ans, les ordinateurs pourraient tout faire, conduire un taxi ou réaliser des opérations chirurgicales. Neurs auront été les cursus d'études supérieures artificielle transformés par l'intelligence artificielle créant ainsi potentiellement accessible, même aux pays en développement les plus pauvres. Il y a, bien sûr, beaucoup d'autres utilisations plus terre à terre, mais cruciales, de l'intelligence artificielle, depuis la domotique jusqu'à la généralisation des « réseaux intelligents » pour la gestion et la distribution de l'eau et de l'électricité, qui permettront de diminuer le gaspillage par un meilleur contrôle. En résumé, je ne partage pas l'avis de certains, assez nombreux, qui pensent qu'après l'Internet et l'ordinateur portable, il faudra attendre longtemps avant la prochaine innovation révolutionnaire. L'intelligence artificielle insufflera l'énergie nécessaire à la relance. On évitera un autre cycle de profondes crises financières qu'à la condition que les politiques ne se mêlent pas des nouveaux modèles de commerce, de technologie et d'intelligence artificielle. ■



**Les Echos**  
Prenez un temps d'avance





## La défiance est un jeu de dupes

**A**ucune formule n'a probablement suscité autant de méfiance que celle-ci : « *Ayez confiance* »... Immédiatement, les sirènes intérieures retentissent, les gyrophares mentaux tourbillonnent. Suis-je en train de me faire rouler ?

C'est là tout le problème de la confiance, que ce soit dans un pays, une entreprise ou une amicale de boulistes : elle est indispensable à la vie, et sa proclamation la tue. Il en est de même, d'ailleurs, dans la société la plus intime qui soit, à l'intérieur de notre petit cerveau, puisqu'il paraît qu'il faut « *apprendre à se faire confiance* », résolution à la fois nécessaire et dangereuse...

Depuis le péché originel – le premier abus de confiance – jusqu'à la dissolution de l'Assemblée nationale, en juin dernier – la dernière manifestation publique de l'excès de confiance en soi –, le concept porte en lui le germe de sa destruction.

Pourtant, on sait ce qu'il en coûte lorsqu'elle disparaît. La littérature en sciences sociales et politiques en est pleine, de Yascha Mounk, qui nous explique les mécanismes de la perte de foi dans la démocratie et leurs conséquences, à Peter Turchin – lequel n'a rien du marxiste enragé –, qui, lui, démontre comment, dans un capitalisme de fausses promesses, le chaos pointe son nez inévitablement.

Il suffit d'ailleurs pour s'en convaincre de prendre le problème à l'envers et de se référer, justement, au maître du chaos, Vladimir Ilitch Oulianov, dit Lénine, auteur de cette sentence demeurée célèbre : « *La confiance n'exclut pas le contrôle* ». L'homme étant un manipulateur-né, il faut évidemment la lire à l'envers : le contrôle n'exclut pas la confiance. La suite, en Union soviétique, on la connaît. Cette maxime forgée par l'« homme rouge », pour reprendre l'expression de Svetlana Alexievitch : « *Ils font semblant de nous payer, alors nous faisons semblant de travailler* ». On rit, mais dans les couloirs d'entreprises bien capitalistes de chez nous, ou dans les canapés du télétravail, on doit pouvoir entendre à peu près la même chose.

Ya-t-il une parade à cela ? Aucune. Seulement se concocter une manière de vivre à soi. Prenons un exemple simple : faut-il recompter la monnaie qu'on nous rend dans un café ou un magasin ? Non, évidemment. Sur la durée d'une vie, il est évident que l'on se sera fait barboter un petit tas de pièces, allez, au maximum quelques centaines d'euros. Cela vaut-il les heures accumulées à recenser les centimes sous le regard forcément un peu blessé du commerçant ?

La sagesse ultime en la matière est peut-être celle du cardinal de Retz : « *On est plus souvent dupé par la défiance que par la confiance*. » Une statistique un peu sommaire, certes, mal étayée par des données chiffrées, convenons-en. Mais que voulez-vous, je fais confiance au jugement de son auteur... ● **ÉTIENNE GERNELLE**

- 4 **Édito** Développer la confiance, par Thierry Derez
- 6 À la racine du mot confiance
- 8 La cybersécurité, un fleuron français
- 12 Estelle Brachlianoff : « Il faut savoir perdre du temps pour en gagner »
- 16 Ayyam Sureau et l'association Pierre-Claver : « La France sait transformer l'infortuné en grandeur »
- 20 La délicatesse de Nina Métayer
- 22 Peut-on avoir confiance en notre savoir ?
- 26 Les leçons de vie de Maurice Lévy
- 34 Anne-Dauphine Julliard : « J'ai la sagesse d'un enfant »
- 38 Suivre Guillaume Néry, au fond de l'océan...
- 42 **Le programme**
- 48 Comment les profs font réussir leurs enfants
- 50 La confiance en or de Simone Biles
- 54 Antoine Compagnon : « La littérature, ça rapporte ! »
- 60 Le succès de Trump résulte d'une crise de confiance, par Yascha Mounk
- 64 Étienne Klein : « Cessons de rester claquemurés dans notre petit monde ! »
- 72 Pierre-Henri Tavoillot : « Les guerres civiles n'auront pas lieu »
- 76 La démocratie impossible selon Dominique Schnapper
- 80 Éric Salobir : « Les machines nous déshabituent à prendre des décisions »

MARJORY DEBERT/CIÉTÉ DE LA RÉUSSITE



Société d'exploitation de l'hebdomadaire *Le Point* au capital de 1 042 080 € – 312 408 784 RCS Paris.  
Siège social Immeuble Le Barjac - 1, boulevard Victor - 75015 Paris.  
Directeur de la publication Étienne Gernelle. Directrice de la rédaction Valérie Toranian.  
Président-directeur général Renaud Grand-Clément. Vice-président François Claverie.  
Directrice générale du Point Communication Anne-Valérie Esterlé. Partenariats Sophie Gournay.  
Rédacteur en chef François-Xavier Buissonnière. Réalisation *Le Point*.  
Impression La Galilote-Prenant. Origine géographique du papier Espagne.  
Certification des fibres PEFC. Taux de fibres recyclées 0%. Eutrophisation 0.02 kg/tonne.





# Développer la confiance

**E**n 2022, la Cité de la réussite s'intéressait au temps, cette année, elle a choisi comme thème la confiance. Durant ce laps de temps, justement, notre besoin de confiance s'est retrouvé fort sollicité, corollaire d'un monde traversé par des mutations et des crises de plus en plus profondes et imprévisibles. Ce qui nous permet de rappeler la formule si chère à notre métier : « *L'assurance est le transport de la confiance dans le temps.* »

Chacun d'entre nous doit continuellement nourrir sa confiance, ce qui ne peut se faire que par des échanges. Il faut prendre le temps de connaître le monde, ceux qui nous entourent et de nous connaître nous-mêmes : « *Autrui est le médiateur indispensable entre moi et moi-même* », disait Sartre. Et c'est justement entre les murs de son *alma mater*, la Sorbonne, que nous chercherons pendant deux jours à comprendre ce qui fonde la confiance, comme la volonté de se rendre vulnérable.

La confiance face à la vulnérabilité, voilà la fonction sociale de l'assurance. Dans nos sociétés, l'assureur fournit un bien qui permet d'accéder à d'autres biens : le logement, le transport, l'accès aux soins. Comme la confiance, elle revêt donc un caractère premier, qui permet de bâtir sur l'avenir. Précisément ce que nous avons fait il y a trente-deux ans en devenant partenaires de la Cité de la réussite qui nous offre depuis lors un espace pour réfléchir et questionner ce qui nous entoure ●

**Thierry Derez,**  
Directeur général du groupe Covéa



# afer

PARTENAIRE DE LA CITÉ DE LA RÉUSSITE

## L'ASSURANCE VIE, C'EST L'AFER DE TOUS



Que ce soit  
pour construire  
l'**avenir de votre enfant**,  
financer **vos projets** ou  
**préparer votre retraite**,  
l'Afer est avec vous,  
pour vous.



cité de la réussite

**Dimanche 24 novembre à 11h00-12h30**

**Intervention de Gérard Bekerman**

Président de l'Afer

« Créer pour rêver ou rêver pour créer »

Grand amphithéâtre de la Sorbonne

*En présence de :*

**Jean-Charles de Castelbajac**, *Styliste*

**Christian Courtin**, *Directeur général de Famille C*

**Chen Jiang Hong**, *Peintre, illustrateur*

**Thomas Dutronc**, *Compositeur*

**Lillia Hassaine**, *Romancière*



[www.afer.fr](http://www.afer.fr)

## À la racine du mot confiance

### FRANÇAIS

## CONFIANCE

Nom féminin, d'abord *confiance* (XIII<sup>e</sup> siècle), emprunté au latin classique *confidentia* et adapté d'après le vocalisme de l'ancien français *fiance*, de *fier*. Le mot désigne le fait de croire avec assurance, de se fier à quelqu'un ou quelque chose. Par rapport à *foi*, il est laïc et psychologique; il a plus d'analogie avec *espérance* et implique un sentiment de sécurité. Au début du XVII<sup>e</sup> siècle (1611), il a pris la nuance d'« assurance », notamment dans *confiance en soi*.

*Dictionnaire historique de la langue française*, Le Robert.

### LATIN

## CONFIDENTIA, AE

1. Confiance, ferme espérance. 2. Assurance, confiance en soi. 3. Audace, effronterie, outrecuidance.

*Dictionnaire latin-français*, Félix Gaffiot, Hachette.

« Tu manques de confiance en toi et je veux te débarrasser de cette infirmité qui fait boiter ton bonheur. »

**Supervielle**, *Shéhérazade*

« Ces deux jeunes cœurs étaient arrivés à cette confiance sans bornes qui fait peut-être le plus doux charme de l'amour. »

**Stendhal**, *Armance*

« La confiance plaît toujours à celui qui la reçoit: c'est un tribut que nous payons à son mérite. »

**La Rochefoucauld**, *Maximes*

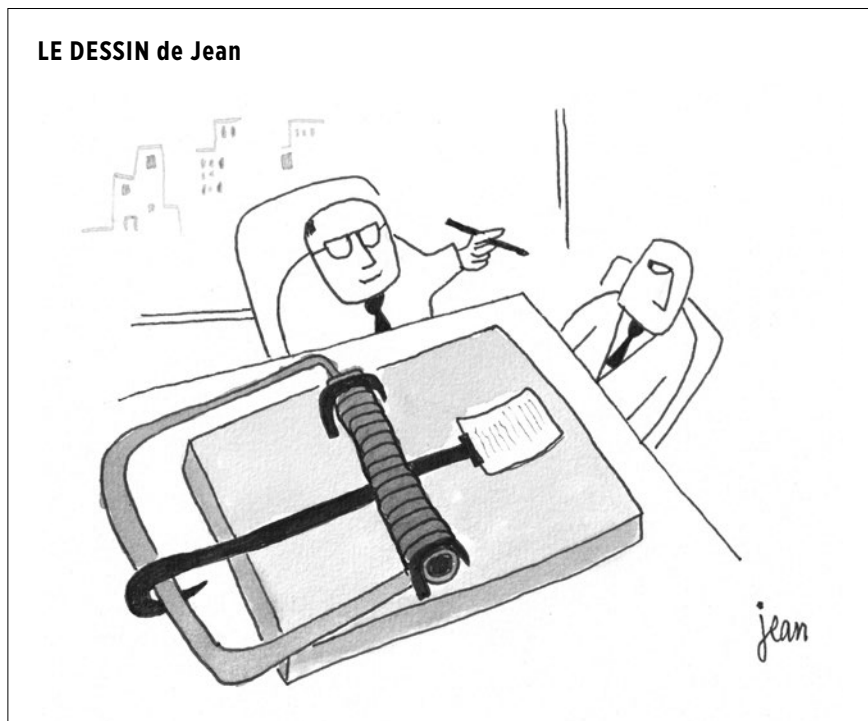
« Mais il avait trop confiance en lui pour imaginer qu'il pourrait être inférieur à une tâche qu'il ferait avec plaisir. »

**Jules Romains**, *Les Hommes de bonne volonté*

« Les ressources du Trésor étaient taries parce que, la confiance étant ébranlée, sinon détruite, on ne souscrivait plus aux emprunts tandis que les banquiers refusaient des avances. »

**Jacques Bainville**, *Histoire de France*

### LE DESSIN de Jean



The background of the entire page is filled with various colorful, hand-drawn shapes resembling leaves or petals in shades of purple, teal, orange, and green. Some shapes are solid, while others are just outlines. In the bottom right corner, there are two purple-outlined rectangular boxes, one partially overlapping the other.

**afnor**  
GROUPE

# SOURCE DE CONFIANCE

## DEPUIS 1926

### **AFNOR , partenaire de la cité de la réussite**

L'Association française de normalisation et ses filiales constituent un groupe international au service de l'intérêt général et du développement durable. Depuis près de 100 ans, l'AFNOR élabore et coordonne des solutions basées sur les normes volontaires qui contribuent à poser les bases de l'économie et de la société de demain et offrent un soutien unique en faveur du progrès et de l'innovation avec pour maître mot, la confiance.



INFORMATIQUE

# La cybersécurité, un fleuron français

En France, la filière de la confiance numérique, qui inclut la sécurité numérique et la cybersécurité, connaît un essor sans précédent. Entre 2016 et 2021, elle a enregistré une croissance moyenne de 8% par an, surpassant les autres secteurs

industriels comme la chimie et l'agroalimentaire. La crise sanitaire du Covid-19 n'a pas freiné cet élan : alors que de nombreuses industries ont été frappées de plein fouet par la récession en 2020, celle de la confiance numérique a progressé de 3,6%, forte d'une résilience remarquable.

La multiplication des cyberattaques confirme la nécessité d'une protection

renforcée. En 2023, l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI) a recensé 1 112 incidents avérés en France, et une hausse de 30% des attaques par « rançongiciels » par rapport à 2022.

Début 2024, des groupes de hackers ont ciblé des structures sensibles comme les prestataires de tiers payant Viamedis et Almerys, ou France Travail. Plus récemment, les données de plusieurs millions de clients de l'opérateur téléphonique Free ont été dérobées, illustrant la diversité des secteurs ciblés et l'ampleur des menaces auxquelles doivent faire face les organisations ●

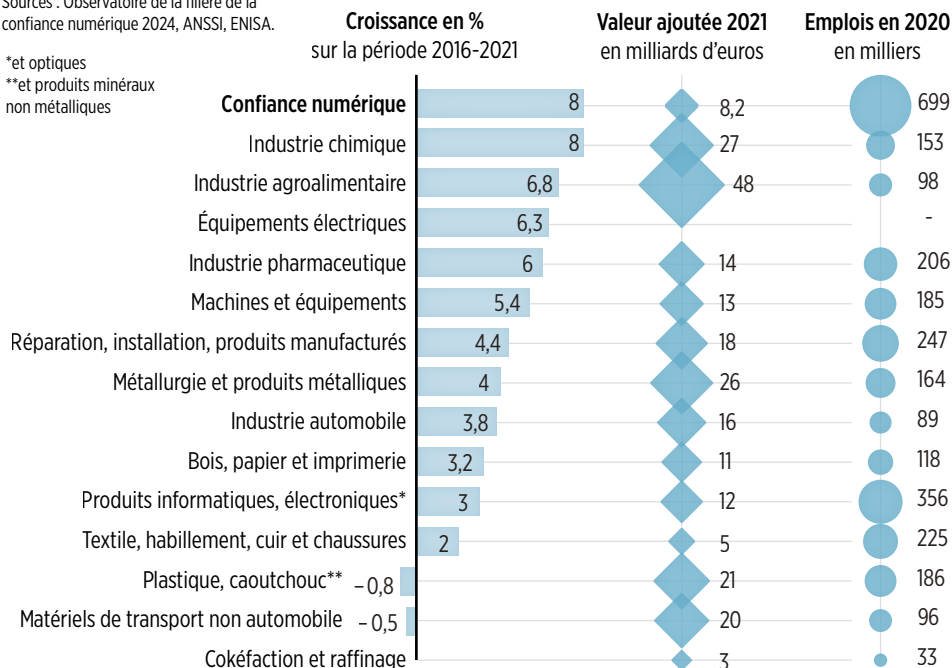
CLARA DEALBERTO ET MÉLODIE LONTJENS

## L'UNE DES PLUS FORTES CROISSANCES DES FILIÈRES INDUSTRIELLES FRANÇAISES

Les indicateurs économiques des filières industrielles françaises

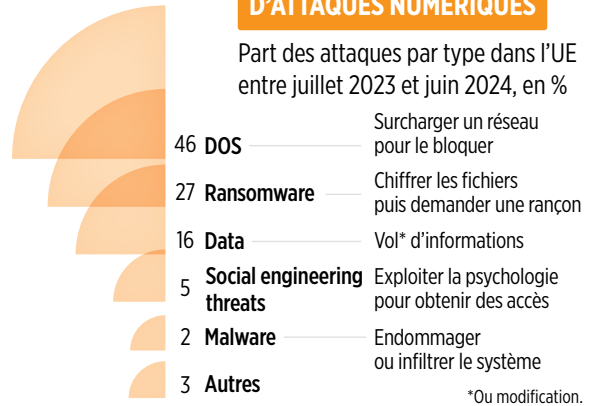
Sources : Observatoire de la filière de la confiance numérique 2024, ANSSI, ENISA.

\*et optiques  
\*\*et produits minéraux non métalliques



## LES GRANDS TYPES D'ATTAQUES NUMÉRIQUES

Part des attaques par type dans l'UE entre juillet 2023 et juin 2024, en %



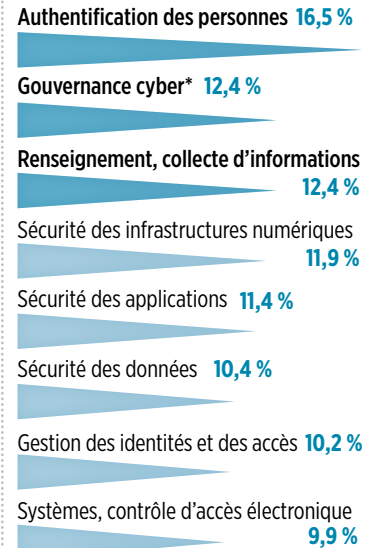
## CHIFFRE D'AFFAIRES DU SECTEUR

31,3 milliards d'euros à l'international en 2023

19 en France

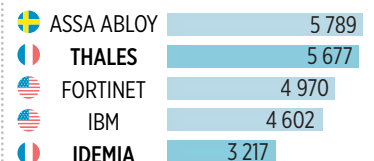
## AUTHENTIFICATION, GOUVERNANCE ET RENSEIGNEMENT

Les plus fortes croissances du secteur de la confiance numérique, en % sur la période 2022-2023



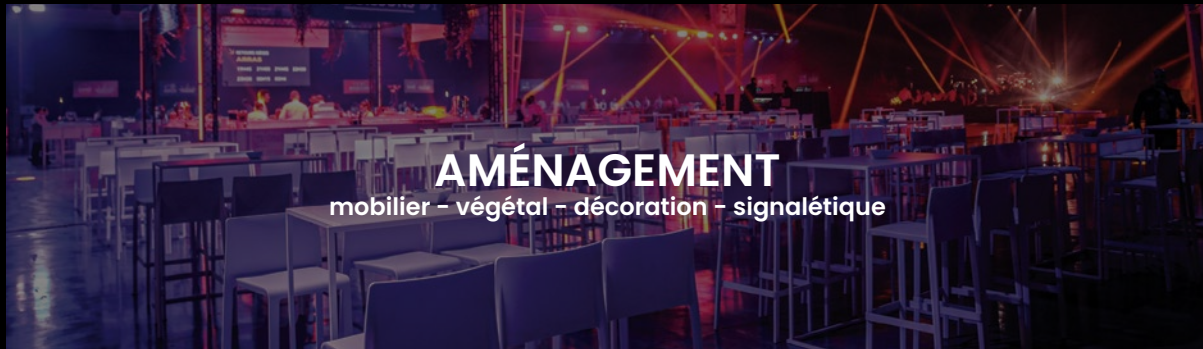
## LE TOP 5 MONDIAL

Chiffre d'affaires de l'activité en 2023, en milliards d'euros





Prestataire événementiel multi-métiers



### AMÉNAGEMENT

mobilier - végétal - décoration - signalétique



### AUDIOVISUEL

lumière - son - vidéo - rigging - distribution électrique - écran géant LED



THE BEACH

### AGENCEMENT

fabrication sur-mesure - impression grand format - châpiteau et tente -  
tapisserie - menuiserie

///AliveEvents

///AKTUEL  
Alive Group

MVISION

ART-EVENTCH  
by Alive

SUPERVISION  
by Alive



laSCENO

## Stanislas Dehaene : « Se tromper, c'est encore apprendre »

**Le Point :** Dans l'école française, n'a-t-on pas trop tendance à punir et à blâmer les erreurs en général, qui sont pourtant essentielles pour un bon apprentissage ?

**Stanislas Dehaene :** On parle souvent de revenir aux « fondamentaux » à l'école, mais de quoi parle-t-on ? Du langage bien sûr, en particulier la lecture, puis des mathématiques et du calcul, mais on ne pense pas assez au troisième, qui réside dans le bien-être et la santé mentale des élèves. Certains enfants sont totalement découragés par l'école française. Une enquête classe la France 62<sup>e</sup> sur 65 pays pour la capacité d'insuffler aux élèves la confiance en soi. La priorité devrait être de donner aux élèves l'envie d'apprendre, parce qu'ils ont confiance dans leur capacité d'y arriver. Tout le monde peut et doit y arriver. Dans ce contexte, faire des erreurs est strictement normal, ça ne doit pas être un motif de perte de confiance en soi.

**Est-ce qu'une meilleure confiance en soi peut-elle permettre de faire preuve de**



**Stanislas Dehaene.** Professeur au Collège de France et directeur du centre NeuroSpin, au CEA Paris-Saclay.

### plus d'efficacité cérébrale ?

La confiance en ses propres capacités est un ingrédient essentiel de l'apprentissage. En effet, c'est elle qui détermine la quantité d'effort et d'engagement cognitif que nous allons investir. Qui imaginerait de s'investir dans un domaine où il est sûr d'échouer ? C'est pourtant, hélas, le signal que l'école renvoie parfois à certains élèves en leur accordant, semaine après semaine, de mau-

vaises notes et des bulletins angoissants. Persuadés d'être nuls, ils n'ont aucune chance de progresser. En laboratoire, pour qu'un animal ne perde pas l'envie d'apprendre, il faut lui donner 70 à 80 % de récompenses positives, et seulement environ 20 % d'essais juste assez difficiles pour le mettre au défi de progresser. Adoptons cette idée dans les classes !

### En quoi l'erreur nous permet-elle de progresser ?

Certains ont honte de leurs erreurs, et l'école renforce parfois ce message en parlant de « faute ». Mais c'est une absurdité : personne n'apprend sans faire d'erreur. La plupart des algorithmes contemporains d'apprentissage sont fondés sur la comparaison, implicite ou explicite, entre ce que je fais et ce que j'aurais dû faire – un signal d'erreur. Le cerveau est parcouru de signaux d'erreur qui sont utilisés pour ajuster, en permanence, notre comportement aux retours que nous recevons du monde extérieur et du milieu intérieur. Se tromper, c'est encore apprendre ●

*Le Point*, 24 octobre 2024.

## Satya Nadella : « L'IA est un amplificateur cognitif »



**Satya Nadella.** PDG de Microsoft.

« Dans cette nouvelle ère de l'IA, il y a deux catégories d'agents : la première vous épaulé dans votre vie professionnelle. La seconde renouvelle les interactions personnelles en construisant une nouvelle relation de confiance qui s'appuie sur vos propres centres d'intérêt et votre personnalité. Pour autant, je ne vois pas l'IA comme un sycophante, c'est-à-

dire espionne ou intrusive, mais plutôt comme un amplificateur cognitif et un ange gardien, comme l'explique Raj Reddy [un informaticien indo-américain qui a été un pont de l'université Carnegie Mellon, où il a créé le Robotics Institute, NDLR], lauréat du prix Turing : n'anthropomorphisons pas l'IA, voyons-la comme un outil ! »

*Le Point*, 31 octobre 2024.



COLLÈGE  
DE FRANCE

— 1530 —

# le savoir en illimité

VIDÉOS — PODCASTS — LIVRES NUMÉRIQUES

en accès libre et gratuit

- Anthropologie • Archéologie • Biologie • Chimie
- Cosmologie • Droit • Économie • Génétique
- Informatique • Histoire • Littérature • Mathématiques
- Neurobiologie • Philosophie • Physique • Sociologie...



[www.college-de-france.fr](http://www.college-de-france.fr)

COLLÈGE  
DE FRANCE  
— 1530 —

PSL   
UNIVERSITÉ PARIS



## Joue-la comme... Estelle Brachlianoff : « Il faut savoir perdre du temps pour en gagner »

La directrice générale de Veolia chapeaute le numéro un mondial des services collectifs. Elle nous dit tout sur sa routine professionnelle. Et s'exprime le 23 novembre à la Sorbonne.



**Le Point : Programmez-vous un réveil ?**

**Estelle Brachlianoff :** Oui, entre 6 h 30 et 6 h 45, et à 4 h 30 les jours de publication des résultats trimestriels.

**À quelle heure se termine votre journée de travail ?**

Rarement avant 20 heures. J'ai de nombreux dîners professionnels. Dans ce cas, c'est plutôt 23 heures.

**Faites-vous de l'exercice le matin ou le soir ?**

C'est au-delà de mes forces d'en faire le matin. Mais je me rends deux fois par semaine à la piscine après le travail, c'est ce qui me permet le mieux de déstresser.

**Est-ce que vous éteignez votre téléphone portable la nuit ?**

Non, mais j'en ai programmé pour que seulement trois personnes puissent me joindre : mon père, le président du conseil d'administration de Veolia, Antoine Frérot, et notre directeur adjoint chargé de la communication et des parties prenantes, Laurent Obadia.

**Comment vous rendez-vous au bureau ?**

En voiture hybride.



**Combien de mails recevez-vous par jour ?**

Plusieurs dizaines. Pour arriver à cela, j'ai donné pour consigne qu'on évite de me mettre dans trop de boucles internes dans lesquelles je n'ai pas de valeur ajoutée.

**Y répondez-vous vous-même ?**

Oui, sauf pour les invitations à des événements.

**Combien de vos collaborateurs ont votre téléphone portable ?**

Mon numéro figure sur l'annuaire interne, donc potentiellement 220 000 personnes.

**Avez-vous plusieurs téléphones ?**

Je n'ai qu'un iPhone que j'utilise comme personnel et professionnel à la fois.

**Mac ou PC ?**

Un Chromebook relié au Cloud (nous en utilisons plusieurs).

**WhatsApp, Telegram ou Signal ?**

Signal.



« Work in progress ».

À son arrivée, Estelle Brachlianoff était la première femme à rejoindre le comité exécutif de Veolia. Aujourd'hui, l'entreprise compte 25 % de femmes parmi les cadres dirigeants.

**Prenez-vous des congés ?**

J'essaie de consacrer mes week-ends à ma famille. Par ailleurs, je prends trois semaines de vacances par an, en août, où je décroche vraiment, sauf urgence absolue.



**Aimez-vous ou détestez-vous PowerPoint ?**

Je ne suis pas du tout fan de slide, sauf lorsqu'on a besoin de mettre en avant de manière succincte quelques chiffres et idées de manière visuelle, comme pendant des présentations aux analystes ou aux médias. Mais c'est trop laconique pour développer une pensée structurée et précise, donc en règle générale, je préfère qu'on m'envoie des notes rédigées de quelques pages, car c'est un bien meilleur format pour travailler sur les sujets.

**Êtes-vous toujours à l'heure, toujours en retard ?**

Mon expérience de directrice de Veolia en Grande-Bretagne et en Irlande [de 2013 à 2018, NDLR] a eu un impact radical sur la façon dont je vois la ponctualité. Là-bas, un dirigeant doit toujours arriver le premier, entre cinq et dix minutes avant l'horaire. Ça m'est resté.

**À quelle heure arrivez-vous au bureau ?**

Au plus tard à 8 h 30.

**Combien de réunions avez-vous par jour ?**

Deux ou trois réunions internes.

**Ont-elles une durée maximale ?**

Une heure, même s'il faut parfois faire preuve de souplesse.



**Bureau fermé ou ouvert ?**

Ouvert quand je suis seule à travailler et fermé quand je reçois quelqu'un.

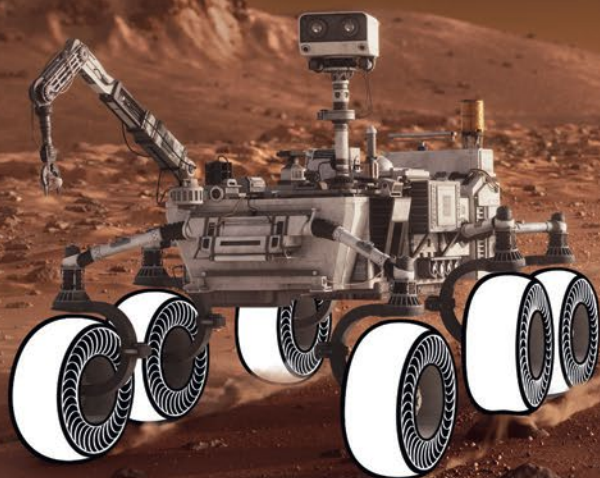
**Avez-vous une astuce pour éviter que les autres vous fassent perdre votre temps ?**

Non. Il faut savoir perdre du temps pour en gagner. Même s'il m'arrive, comme tout le monde, de demander à mon assistante de passer dans mon bureau pour signaler la fin d'une réunion dont je sais à l'avance qu'elle risque de s'éterniser.



# ***SUR LA ROUTE ET AU-DELÀ***

*Notre expertise dans les matériaux composites  
nous permet de développer des pneus adaptés  
à l'exploration spatiale.*



**MICHELIN**

MOTION FOR LIFE

MOTION FOR LIFE = LE MOUVEMENT C'EST LA VIE



## ... Que lisez-vous?

Je continue de lire des romans, comme dernièrement *La Cité des nuages et des oiseaux*, d'Anthony Doerr (Albin Michel) et *Forêt obscure*, de Nicole Krauss (L'Olivier). Ou de me rendre à des spectacles de danse – je ne rate jamais une représentation de la chorégraphe israélienne Sharon Eyal, par exemple.

## Qu'écoutez-vous?

Des podcasts. Comme «Le Nouvel Esprit Public», qui a invité le Prix Nobel de physique Alain Aspect, mon ancien professeur à Polytechnique. Quand il parle de l'intrication quantique, c'est génial! Ou, en anglais, «Past Present Future», du professeur à Cambridge David Runciman, ou «The Rest is Politics» avec l'ancien conseiller de Tony Blair, Alastair Campbell, et l'ancien ministre de Theresa May, Rory Stewart.

## Quelle est la faute de débutant que vous ne commettriez plus?

Dire trop souvent «oui» à des sollicitations diverses ou des invitations. Mais je ne veux pas trop dire «non», car la curiosité reste un de mes moteurs.

## Donc, vous la commettez encore?

Oui.

## Faites-vous du télétravail à titre personnel?

Peu. Même si ça m'arrive quand un rendez-vous est près de mon domicile.

## Comment gérez-vous le télétravail de vos collaborateurs?

Je ne surveille pas l'agenda de mes collaborateurs.

## Êtes-vous parfois seule au siège le vendredi après-midi?

Pas du tout. Il y a certes une légère baisse de fréquentation, mais ce n'est pas significatif.

## Avez-vous déjà annulé des rendez-vous pour vous occuper d'un enfant malade?

Oui, bien sûr! Même si j'ai une chance incroyable: trois fois sur quatre, quand un de mes enfants est malade, c'est mon mari qui s'en occupe. Il m'est aussi arrivé d'annuler un rendez-vous pour me rendre au spectacle de fin d'année d'un de mes enfants. Car, pour eux, c'est très important que leurs deux parents y soient.

## Combien de temps consacrez-vous au déjeuner?

Si je mange seule, vingt minutes. S'il s'agit d'un déjeuner d'affaires, c'est plutôt une heure et demie.

## Que mangez-vous?

J'ai une préférence pour les légumes, même si je ne suis pas végétarienne.

## Prenez-vous du vin?

Non.

## Le fait d'être une femme vous a-t-il aidé dans votre carrière?

J'ai envie de vous répondre «non» à cette question. Il n'y avait que 8 % de femmes dans ma



**Terrain.** Estelle Brachlianoff en tournée d'inspection dans le centre de recyclage de Gand, en Belgique.

promotion de Polytechnique, en 1992. Ensuite, quand je suis entrée à Veolia, on devait être pas plus de 6 ou 7 % quand j'ai été la première femme à rejoindre le comité exécutif. Aujourd'hui, il y a 25 % de femmes parmi nos 600 cadres dirigeants. Ce n'est pas assez, mais c'est dix points de plus qu'il y a cinq ans.

## Votre départ en retraite, cela vous inspire quoi?

Je n'y réfléchis jamais! Cela fait deux ans et demi seulement que je suis à la tête de Veolia. Quand ça arrivera? De grands treks en montagne, dans la vallée de la Clarée, derrière Briançon, davantage de lectures et de spectacles de danse contemporaine...

## La phrase ou l'expression «bullshit» qui vous énerve le plus?

Il y en a tellement. Aucune ne me vient spontanément à l'esprit, mais ce sont des phrases pas claires, sans message, sans angle, dénuées de sens ou bien-pensantes.

## Votre bureau est-il rangé ou en désordre?

En désordre organisé! Notamment car je ne sais pas faire sans papier, en lisant tout sur écran. Et j'aime être entourée de livres, de photos.

## Dans quel état d'esprit êtes-vous le dimanche soir?

Contente d'être en famille, mais curieuse également de ce que la semaine à venir va apporter comme lot de surprises ou de personnalités à rencontrer. ● PROPOS RECUEILLIS PAR FRANÇOIS MIGUET

# Borderless commerce.

# Limitless imagination.

**NOUS CROYONS QUE LORSQUE LE COMMERCE  
PROFITE À LA FOIS AUX ENTREPRISES ET AUX HUMAINS,  
SON POTENTIEL DE CROISSANCE EST SANS LIMITES.**

Notre raison d'être est de créer le lien entre cette croissance durable et la puissance infinie de l'imagination humaine. C'est par cet équilibre que nous façonnons un avenir où le commerce dépasse les frontières et inspire les innovations qui comptent vraiment.



# Ayyam Sureau et l'association Pierre-Claver

## « La France sait transformer l'infortune en grandeur »

**Accueil.** Américaine d'origine égyptienne, Ayyam Sureau a fait de l'Hexagone sa patrie de cœur et a fondé une structure destinée aux demandeurs d'asile. Elle est le 24 novembre à la Sorbonne.

PAR PEGGY SASTRE

C'est une grande porte bleue, rue de Bourgogne, à Paris 7<sup>e</sup>, à quelques enjambées de l'Assemblée nationale. « *Pas vraiment un quartier où l'on a l'habitude de croiser des réfugiés* », aime à plaisanter Ayyam Sureau, fondatrice et présidente de l'association Pierre-Claver. Sur la plaque de cuivre signalant sa présence en ces lieux rompus aux ors de la République, un âne bleu et ces mots, comme inscrits à voix basse : « *Aide aux demandeurs d'asile.* »

Depuis plus de quinze ans, cette école destinée aux réfugiés statutaires s'est donné un objectif pour le moins insolite dans le monde du travail social : tout donner à la France et ne rien devoir à l'État. Au menu de sa formation, entièrement gratuite et de six mois renouvelables à raison d'une quinzaine d'heures de cours hebdomadaires réparties sur trois jours, des ateliers de culture générale, des activités manuelles, artistiques et sportives mais aussi des sorties, des rencontres et des visites pour faire découvrir la diversité et l'ampleur du travail, souvent invisible, sous-tendant l'excellence française.

« *L'idée d'origine, en 2008, était d'aider les réfugiés sans peser sur les ressources de l'État, déjà exsangues*, explique celle qui nous reçoit dans une maison sur trois étages aux allures, et au parfum, d'église orientale. *Nous avons voulu démontrer que la société française elle-même, et pas seulement l'État, pouvait, et sans doute devait,*

*jouer son rôle dans l'intégration des étrangers.* » Cette conviction – que l'esprit d'un pays et ses administrateurs sont loin d'être consubstantiels –, Ayyam Sureau ne pourrait mieux la personnifier.

Née Ayyam Wassef à New York en 1965, arrivée à Paris en 1983 pour des études de philosophie suivies par une décennie à l'Unesco et une jolie carrière de conteuse pour enfants, elle est américaine et c'est tout. « *Pourquoi ne suis-je pas devenue française ? On m'a souvent posé la question, parce qu'il paraît paradoxal d'aider les réfugiés à vivre en France, et parfois à devenir français, alors qu'on n'a pas demandé soi-même la nationalité d'un pays qui vous est cher. Mon attache-*

*çais rencontrés dans la vie ou dans les livres* » et avec une langue, celle « *des mousquetaires, des voyageurs, des corsaires, des résistants* » dans laquelle elle aura grandi « *au sens de devenir adulte, de s'éveiller aux émotions, aux idées politiques* » après une enfance « *ballottée entre différents pays* » dans les jupes d'une mère diplomate et médecin pour l'OMS, voilà ce qui constitue sa « *patrie* ».

**Étrange famille.** « *On cherche en vain à définir la France avec des abstractions, sauf que personne ne vit ni ne meurt pour des idées, fussent-elles grandes et justes* », insiste Ayyam Sureau, attablée, pieds nus, dans le patio de l'association. Aux

« **Nous avons essayé, sinon de produire, du moins de rechercher les conditions d'une amitié qui garantisse un attachement irréversible à la France.** » Ayyam Sureau

*ment à la France n'est pas de nature administrative. Et cela restera ainsi. Plutôt amoureuse que mariée.* »

Mais est-ce réellement un paradoxe ? Selon cette même logique, Ayyam Sureau se « *méfie des grands mots. Je crois qu'on a tort de penser qu'on vit ou qu'on meurt pour les idéaux de la France, la République, la liberté. On est d'abord attaché à une famille, à des amis, même imaginaires.* » Ce lien tissé avec « *des amis fran-*

premiers jours de septembre, l'été ne s'est pas encore totalement enfui. Désignant quelques pommes posées sur les lattes de bois, elle badine : « *C'est le jardin d'Éden!* » Et le fait est qu'on s'y croirait. À peine la grande porte bleue refermée, c'est dans un autre monde, voire dans un rêve que nous avons pris place, autant charmés par le gazouillis d'un rouge-gorge que par l'éclatante humanité de notre hôte.



**Attachement.** Loin des « grands mots » dont elle se méfie, Ayyam Sureau a tissé un lien au long cours avec « des amis français rencontrés dans la vie ou dans les livres » et la langue « des mousquetaires, des voyageurs, des corsaires, des résistants ».

Si la « structure d'accueil » ne ressemble à aucune autre, c'est parce qu'elle a été conçue comme un mix de tribu et d'escadron, avec la camaraderie comme fanal. « Nous avons essayé, sinon de produire, du moins de rechercher les conditions d'une amitié qui garantisse un attachement irréversible à la France. Les nouveaux arrivants entrent dans notre maison et y découvrent une sorte d'étrange famille sans liens de parenté avec ses habitudes, ses travers, ses souvenirs. » Les oiseaux y ont d'ailleurs une place de choix : si vous ne savez pas distinguer un moineau d'une mésange charbonnière, c'est que vous n'y avez jamais été élève. « C'est ainsi qu'on confond les mythomanes », ironise la présidente.

Tous les enseignants, encadrants et animateurs sont bénévoles – Ayyam Sureau préfère le terme de « volontaires », agacée par « l'impression qu'il y aurait une bienveillance attachée à la gra-

tuité ». Et tous « savent que ce socle d'amitié est plus important que la grammaire, qui vient pour ainsi dire facilement, une fois qu'une véritable relation est établie ». Quant à Pierre Claver, qui a donné son nom à l'association, il s'agit d'« un homme du XVI<sup>e</sup> siècle, un compagnon d'Ignace de Loyola, parti d'Espagne pour la Colombie, où il a consacré sa vie au service des esclaves. Il est la preuve que la conscience d'un homme peut être indépendante des préjugés de son temps ». Reste que le patronage procède surtout d'une citation, où l'on retrouve l'animal totem de l'association : « Dès que je ne fais pas ce que fait l'âne, je me trompe. Qu'on dise du mal de lui, qu'on ne lui donne pas à manger, qu'on le charge au point de tomber à terre, quoiqu'on le maltraite, toujours il se tait. » « C'est une invitation à l'endurance et à la modestie, commente Ayyam Sureau. Pour ma part, je résumerai Pierre Claver en un seul verbe : servir. Notre association s'est mise au ser-

vice des réfugiés pour servir la France. » Parmi les derniers-nés, et motif de fierté pour sa fondatrice, le programme ENT-RE (entreprises-réfugiés). Mené en collaboration avec AXA, EDF, ADP et Vinci – l'espoir étant d'« accroître encore le nombre des entreprises engagées » – et sous la tutelle de l'Ofii, l'autorité de référence pour l'intégration, le projet vise à « encourager les entreprises à ouvrir des classes d'intégration au sein de leurs locaux et à permettre à leurs salariés de consacrer deux heures par semaine durant cinq mois à y enseigner le français, l'histoire ou même transmettre l'humour français à des réfugiés ». Une classe pilote fonctionne déjà chez Vinci, à Nanterre, d'autres ouvriront au printemps.

« Pour notre école, après seize ans d'expérience accumulés, faire essaimer des classes hors de nos murs constitue une forme d'aboutissement et de renouveau. Nous restons convaincus que les étrangers ne ●●●





**Symbole.** En bonne place sur les murs de l'association Pierre-Claver, l'âne, son animal totem. « C'est, estime la fondatrice, une invitation à l'endurance et à la modestie. »

●●● *se mêleront aux Français que si les Français eux-mêmes s'en mêlent. »*

On le sait, derrière chaque femme d'exception, il y a un dialogue noué d'égal à égal avec le premier homme de sa vie. Et quand il s'agit de situer les origines de son engagement, Ayyam Sureau se raccroche évidemment à la destinée de son père, un Égyptien chassé de son pays pour des raisons politiques et arrivé en France en 1948.

**Pays d'asile.** « Nous avons été élevés dans la reconnaissance qu'il éprouvait vis-à-vis du pays qui l'avait accueilli. Mon regard sur l'Hexagone en a été profondément marqué, parce que la France où il a débarqué n'était pas ce pays de cocagne que les Français imaginent être celui qui attire les étrangers. C'était au lendemain de la guerre; la France était ravagée, endeuillée, encore soumise à des privations. Et ce pays malheureux qui avait eu tant de morts, subi tant d'humiliations lui paraissait le plus beau du monde. Il n'a jamais décrit une France à genoux. Elle était telle qu'il l'avait imaginée sans la connaître durant ses études de philosophie et de lettres françaises: malheureuse mais debout, une France qui allait revivre. Il gardait, de son arrivée dans le port de Marseille, un souvenir qu'il nous a transmis intact. Il était épuisé mais libre, à l'unisson d'un pays qui venait, lui aussi, de retrouver sa liberté. » À l'instar de sa fille,

jamais il ne demandera la nationalité française. « Et cependant, jusqu'à la fin de sa vie, lorsqu'on jouait La Marseillaise, même à la radio, il se levait. »

La notion d'excellence française inspire-t-elle Ayyam Sureau ? Oui, mais pas de façon immédiate, comme le ferait

## Si Ayyam Sureau aime tant son pays d'adoption, c'est aussi parce que les Français sont « par nature tourmentés de ne pas être à la hauteur du génie français ».

l'excellence suisse avec « son horlogerie, son système bancaire et son chocolat ». À l'inverse, ce qui la frappe « comme une vertu bien française, c'est la recherche perpétuellement déçue de la perfection et même une attention constante, dans sa littérature, dans ses combats politiques, à l'imperfection, aux échecs, aux malheurs. Les figures françaises qui nous touchent sont souvent des personnages somptueux dans leur infortune. Cyrano se croit mal aimé et laid, il est magnifique. C'est lui qui dit: "Ne pas monter bien haut peut-être, mais tout seul." Il y a d'ailleurs une sorte d'empathie nationale pour le second, celui qui s'est battu, même s'il a perdu – on applaudit Anquetil, mais on aime Poulidor. Ou encore ce mot

sublime de Malraux, lorsque Jean Moulin entre au Panthéon "avec ceux qui sont morts dans les caves sans avoir parlé, comme toi; et même, ce qui est peut-être plus atroce, en ayant parlé". La tendresse infinie de cette dernière remarque pour la vulnérabilité et l'insuffisance humaine. Et quelle confiance, aussi, dans sa perfectibilité ». Voilà où, pour elle, la France excelle, dans cette « capacité d'embrasser l'infortune, et de la transformer en grandeur. C'est pour cela que la France est, par nature, un pays d'asile. Parce que l'asile a à voir avec le malheur et la volonté de le surmonter ».

**Insatisfaction constante.** « Et c'est, reprend-elle, ce que chaque enseignant de l'association Pierre-Claver transmet, souvent sans s'en rendre compte: la conscience d'une quête toujours incomplète, celle d'une France condamnée à essayer de mieux faire pour ressembler à l'idée qu'elle se fait d'elle-même, sans jamais se complaire dans ses résultats. Pour des gens qui viennent de pays où l'Histoire s'est figée, où les manuels scolaires sont des ouvrages de propagande rédigés par les gouvernements et où la fierté nationale est sans cesse nourrie par la démagogie, entendre un Français critiquer sans cesse son pays, avouer les échecs, les remords et les regrets de son histoire, cela est extraordinaire. »

Et voilà aussi pourquoi Ayyam Sureau aime tant son pays d'adoption: parce que les Français sont « par nature tourmentés de ne pas être à la hauteur du génie français ». Une inquiétude qu'elle ne croit pas nouvelle. « De Gaulle écrit que si la France est parfois marquée par la médiocrité, il en éprouve "la sensation d'une absurde anomalie, imputable aux fautes des Français, non au génie de la patrie". Comme si les Français avaient toujours été séparés de ce génie qui est cependant le leur. Ce qui m'attache à la France, c'est le bougonnement permanent des Français, leur insatisfaction constante face à eux-mêmes. Je veux vivre parmi ce peuple, résolument insatisfait. » ●

AUGUST DEBOUZY

# Soutenir. Guider. Inspirer.

Face aux incertitudes de notre temps, il est essentiel d'avoir une vision claire sur vos enjeux.  
Chez August Debouzy, 150 avocats au savoir-faire reconnu dans l'ensemble des domaines du droit des affaires vous accompagnent dans vos projets stratégiques et objectifs de croissance, d'innovation et dans la sécurisation de vos activités.

[www.august-debouzy.com](http://www.august-debouzy.com)





# La délicatesse de Nina Métayer

**Orfèvre.** La cheffe d'origine rochelaise a été élue Meilleure pâtissière du monde. Elle est le 24 novembre à la Sorbonne.



**O**n ignore qui réalisera la plus belle bûche de Noël de la collection 2024... On sait en revanche qui a signé la précédente: Nina Métayer. Son « Flocon » raffiné, au goût de vanille et de noix de pécan, ciselé comme de la dentelle et aérien comme un petit nuage, a conclu avec style bien des repas de fête. Quelques semaines plus tôt, elle devenait la première femme sacrée meilleure pâtissière du monde, prix prestigieux remis par l'Union internationale des boulangers et pâtisseries.

Les récompenses de ce type, la trentenaire en collectionne depuis plusieurs saisons. Celle qui a débarqué chez Yannick Alléno, époque Meurice, en connaissant à peine ses classiques, a ensuite suivi un itinéraire marqué du sceau de l'excellence (la table du Raphael, avec Amandine Chaignot, Le Grand Restaurant de Jean-François Piège), avant de se muer en cheffe d'entreprise à succès, multipliant les collaborations prestigieuses. Et elle a lancé, en 2022, sa propre boutique en ligne. On s'y arrache entremets fraise-rhubarbe-sureau en forme de fleur, saint-honoré finement sculpté et autres créations, permanentes ou saisonnières. Son nom ne saurait être plus approprié: Délicatiserie ● HUGO DE SAINT PHALLE



MATHIEU SALOME/SP - NINA MÉTAYER/SP (X2)



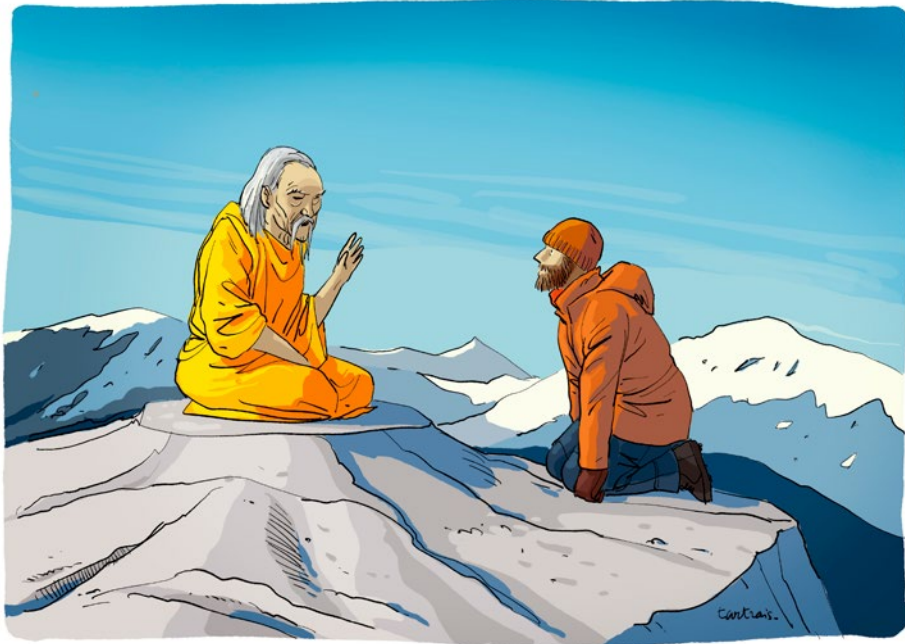
**20**  
**millions**

**de Français fréquentent  
nos univers chaque mois\***

**MEDIATRANSPORTS**  
**leader français de**  
**l'affichage dans les transports**

\*Univers indoor MÉTROS | RER | GARES - Kantar Metaskope, 2024  
Plus d'infos sur [mediatransports.com](https://mediatransports.com)





Oubliez tout ce que vous savez... Enfin, c'est pas sûr, vu que je l'ai oublié.

# Peut-on avoir confiance en notre savoir ?

**Cognition.** Socrate avait raison : sur des sujets qui nous paraissent simples, car familiers, nous avons tendance à surestimer nos connaissances. C'est « l'illusion de profondeur explicative ».

PAR JOSEPH LE CORRE

**P**ourquoi personne n'écoute Socrate ? Son mantra « *Je ne sais qu'une chose, c'est que je ne sais rien* » est rarement mis en pratique. À la terrasse d'un troquet, avec vos amis, vous vous lancez, confiant, dans une tirade sur l'importance du nucléaire en France – la veille, vous avez, pendant de longues heures, écouté religieusement une conférence passionnante de l'ingénieur spécialiste du changement climatique Jean-Marc Jancovici. Mais une question naïve de votre ami vous désarçonne. Alors que vous pensiez maîtriser le sujet, vous vous rendez compte, à mesure que l'explication avance, que votre connaissance a de nombreux angles morts. Ce

petit naufrage de la connaissance a un nom savant, « l'illusion de profondeur explicative ». Ce biais cognitif nous touche tous. Sur des sujets complexes, mais aussi a priori très simples, nous avons tendance à surestimer notre compréhension. C'est au moment d'expliquer que l'on prend conscience que notre connaissance d'un sujet est en fait assez superficielle.

**Des lacunes frappantes.** « Dessine-moi un vélo. » En principe, tout le monde pense être capable de répondre à cette injonction tant l'objet nous est familier. En 2006, Rebecca Lawson, une chercheuse britannique, s'est amusée à demander à des étudiants, à leurs parents et à de soi-disant experts du

deux-roues de compléter des croquis simplissimes de vélos, en ajoutant pédales, chaîne et cadre. Avant de s'essayer à l'exercice, les participants ont dû s'autoévaluer. « Facile ! » se sont-ils dit, confiants. Pourtant, ils ont révélé des lacunes frappantes.

Plus de 40 % des non-experts ont commis au moins une « erreur grave » sur le dessin. Des défauts de conception qui réduiraient le vélo à un tas de ferraille inutile, comme dessiner une chaîne reliée aux deux roues. Les experts ès vélo ont commis moins d'erreurs, mais Rebecca Lawson note que même les cyclistes réguliers n'ont pas une compréhension parfaite du fonctionnement d'un vélo. Globalement, la plupart des participants se sont ●●●

ILLUSTRATION : TARTRAISS POUR « LE POINT »

# QUATRE QUESTIONS À OLIVIER SCALABRE

BCG



**OLIVIER SCALABRE**  
Directeur Général  
de BCG France

**Pourquoi avez-vous choisi d'être partenaire de la Cité de la Terre, un cycle de conférences dédié aux enjeux liés à la transition durable et qui se tient au Collège de France, pouvez-vous nous en dire plus ?**

Nous sommes partenaires de la Cité de la Réussite depuis de nombreuses années. Il y a deux ans, avec les équipes de la Cité de la Réussite, nous avons souhaité créer un lieu unique dans lequel le dialogue se crée entre les générations sur les sujets liés à l'urgence écologique. Nous sommes convaincus que pour élaborer des solutions effi-

caces et mener des actions sur l'ensemble de la chaîne de valeur, il faut comprendre les enjeux des uns et des autres. Il est indispensable que tous les acteurs se réunissent, débattent, partagent leurs expériences. Pour cette deuxième édition de la Cité de la Terre, nous avons travaillé conjointement avec les équipes de la Cité de la Réussite et les professeurs du Collège de France pour élaborer un cycle de douze débats consacrés à ces sujets pour tenter de trouver ensemble des réponses concrètes aux défis du dérèglement climatique.

**Ces cinq dernières années, les dirigeants d'entreprises ont pris des engagements forts en matière de climat et de développement durable. Avez-vous confiance en la capacité des entreprises à atteindre leurs objectifs ?**

Passer des engagements à l'action est un challenge. Selon la troisième édition de notre rapport avec CO<sub>2</sub> AI, seules 11% des grandes entreprises déclarent avoir réduit leurs émissions conformément à leurs objectifs sur les cinq dernières années. Les entreprises ne peuvent pas ralentir dans leur lutte contre le dérèglement climatique. Le temps presse. Sans une augmentation des investissements, la température mondiale pourrait augmenter de plus de 3°C d'ici 2100, avec des conséquences dévastatrices sur l'environnement et nos sociétés. Je suis néanmoins plutôt confiant. Les décideurs sont à la tâche. Ils ont conscience de l'urgence. En témoigne, l'augmentation de 35% de nos missions sur ce sujet en 2023.

**Pensez-vous qu'il soit possible d'atteindre notre objectif de zéro émission d'ici 2050 ?**

Je suis convaincu que nous pouvons collectivement y arriver, mais nous allons devoir accélérer. Au BCG, nous pensons qu'il faut miser davantage sur les technologies. Combinées aux indispensables efforts de sobriété, les Greentechs, ces solutions innovantes comme les carburants de synthèse, l'hydrogène bas-carbone ou les nouveaux systèmes de stockage d'énergie, ont le potentiel de réduire très largement nos émissions mondiales de gaz à effet de serre d'ici à 2050. Pour y arriver, il faut que les start-ups, les grands groupes et les pouvoirs publics travaillent ensemble et qu'un investissement soit engagé afin de passer les technologies vertes les moins matures à l'échelle deux à six fois plus rapidement que les précédentes technologies. C'est une priorité pour notre planète et notre souveraineté industrielle.

**Que dites-vous à vos clients pour les convaincre d'investir dans leur transformation durable ?**

La transformation durable n'est plus une option : le coût de l'inaction climatique pourrait représenter une perte de 10 à 15% du PIB mondial d'ici la fin du siècle. Par ailleurs, l'une de nos dernières études a montré que les entreprises qui ont investi massivement dans leur décarbonation ont retiré des gains financiers significatifs équivalant à plus de 7% de leurs ventes. C'est sans compter les impacts positifs sur la réputation, l'attraction des talents, l'efficacité énergétique et les réductions des risques à long terme. Les entreprises ont donc tout intérêt à agir, et vite !

## RETROUVEZ LES EXPERTS DE BCG AUX DÉBATS DE LA CITÉ

SAMEDI 23 NOVEMBRE

**Comprendre les enjeux, construire des stratégies :  
comment sortir de l'impasse climatique ?**

Avec Michel FRÉDEAU, Senior Advisor au BCG  
11h - Collège de France, Amphithéâtre Guillaume Budé

**Science et technologies : quel progrès pour demain ?**

Avec Guillaume CHARLIN, Directeur associé senior au BCG  
et Président de Quantis  
14h30 - Collège de France, Amphithéâtre Marguerite de Navarre

**Une agriculture durable pour tous : mythe ou réalité ?**

Avec Francesco BELLINO, Directeur associé au BCG  
14h30 - Collège de France, Amphithéâtre Guillaume Budé

**Intelligence humaine, intelligence artificielle :  
comment dépasser la défiance pour nouer  
une alliance au service du bien commun ?**

Avec Sylvain DURANTON, Directeur monde de BCG X  
16h30 - Collège de France, Amphithéâtre Richelieu

**Prévoir, imaginer, penser des stratégies : et pourtant  
rien ne se passe jamais comme prévu**

Avec Olivier SCALABRE, Directeur Général de BCG France  
16h30 - Collège de France, Amphithéâtre Descartes

**Futur incertain dans les pays du Sud : comment bâtir  
une confiance durable dans les transitions à venir ?**

Avec Patrick DUPOUX, Directeur associé senior au BCG  
16h30 - Collège de France, Amphithéâtre Marguerite de Navarre

DIMANCHE 24 NOVEMBRE

**Comment gouverner dans des temps incertains ?**

Avec Marie HUMBLLOT-FERRERO, Directrice associée au BCG  
11h - La Sorbonne, Bibliothèque de la Sorbonne

**Identifier les besoins, mobiliser les ressources :  
comment orchestrer la transition écologique ?**

Avec Amine BENAYAD, Directeur associé au BCG  
16h30 - Collège de France, Amphithéâtre Marguerite de Navarre

Toutes les interventions BCG :  
[citedelareussite.com/prochaine-edition/programme/](https://citedelareussite.com/prochaine-edition/programme/)





Je ne comprends pas, dans mon livre « Les secrets pour bien naviguer », ça passait sans problème.

●●● rendu compte qu'ils en connaissaient beaucoup moins que ce qu'ils pensaient. Certes, on peut vivre sans comprendre les subtilités mécaniques du cyclisme; mais les conclusions de l'étude vont bien au-delà du vélo. Elle confirme que nous ne nous rendons pas compte de notre manque de compréhension, jusqu'à ce que nous soyons obligés de le démontrer.

## « Le fait de réfléchir à sa propre pensée n'est pas aussi facile qu'il y paraît. »

Rob Brotherton, chercheur

La familiarité avec un objet n'implique pas toujours une réelle compréhension fonctionnelle. La chercheuse britannique explique que « l'illusion de profondeur explicative nous pousse à surestimer notre compréhension en confondant la connaissance superficielle avec une maîtrise détaillée ». Elle estime que nous confondons « observation » et « compréhension ». Or, notre mémoire visuelle est limitée.

D'autres études ont permis de vérifier cette mauvaise manie très répandue. Au-delà des cyclistes démoralisés

de Rebecca Lawson, il a été observé dans d'autres expériences que des participants surestimaient également leur compréhension de sujets a priori simples, comme le fonctionnement d'une fermeture éclair ou d'un grille-pain, et de sujets « complexes » comme la politique, la gravité, les tremblements de terre ou la formation des arcs-en-ciel... Bref, peu de sujets échappent à ce biais.

Le philosophe en nous (celui qui, comme Socrate, sait qu'il ne sait rien) reste bien enfoui sous des couches de certitudes. Il semble qu'il ne faille pas y voir un problème d'ego mal placé. Lorsque les participants surestiment leurs capacités, nulle volonté d'impressionner les chercheurs. Non, il s'agit d'un problème métacognitif... Ne partez pas! Le terme barbare « métacognition » désigne simplement le fait de réfléchir à sa propre pensée. L'idée est d'essayer d'analyser ce que l'on ne sait pas.

**Capacité à évaluer avec précision ce que l'on sait.** « La métacognition n'est qu'une façon élégante de dire "penser à penser". Lorsque vous dites quelque chose comme "je suis bon en maths" ou "je suis facilement distrait", vous faites une intuition métacognitive. Mais, comme se lécher le coude, le fait de réfléchir à sa propre pensée n'est pas aussi facile qu'il y paraît. Il y a des limites à sa capacité à

évaluer avec précision ce que l'on sait, et en particulier à réaliser à quel point on ne sait pas grand-chose », écrit Rob Brotherton, chercheur en psychologie, dans son livre *Suspicious Minds: Why We Believe Conspiracy Theories* (Bloomsbury, 2015, non traduit).

### Ce « flou de connaissances ».

Pour illustrer l'illusion de profondeur explicative, Brotherton développe le concept des « inconnues inconnues ». Pour faire simple, il existe d'abord les « choses connues »: la capitale de l'Angleterre? Londres. Facile. Ensuite viennent les « inconnus connus »: la capitale de la Namibie? Vous ne savez pas, mais vous savez que vous ne savez pas. Enfin, il y a ce royaume ombragé des « inconnues inconnues », ces ignorances profondes dont nous n'avons pas conscience.

« La plupart d'entre nous ne sommes pas des mécaniciens de vélo ou des politologues, mais nous avons tous une familiarité passagère avec certaines des caractéristiques superficielles des vélos et de la politique », explique Rob Brotherton. Avant d'ajouter: « Ce flou de connaissances peut nous mettre dans le pétrin, car il faut un peu d'expertise pour savoir à quel point on ne sait pas grand-chose sur quelque chose. Sans cela, il peut être difficile de faire la différence entre un bassin profond de compréhension et une flaque peu profonde. » ●

# REPOUSSER LES LIMITES DE L'ASSURANCE

*pour libérer votre potentiel*

**BESSÉ**

**CONSEIL EN  
ASSURANCES**

Depuis plus de 60 ans, les femmes et les hommes de Bessé sont des experts du conseil et du courtage en assurances. Au quotidien, ses collaborateurs s'appuient sur leur capacité d'innovation et sur leur spécialisation pour accompagner leurs clients, ETI et Grandes Entreprises, dans la protection de leurs activités et de leurs salariés. Avec les mêmes valeurs et la même indépendance, Bessé s'est imposé au fil du temps comme l'un des leaders français. La confiance est l'une des quatre valeurs de Bessé. C'est le ciment indispensable pour construire des relations de qualité et durables. Elle s'associe au parler vrai. La confiance se révèle par la preuve, elle se gagne. Elle implique proximité, engagement et responsabilité.

CB.IARD (commerciallement dénommée « Bessé Industrie & Services ») - Ecrire à : 46 bis rue des Hauts Pavés - BP 80205 - 44002 Nantes Cedex 1 SAS au capital de 253 545 € - Siège social : 135 Boulevard Haussmann 75008 Paris - RCS Paris 873 800 023 - Conseil et courtier en assurances N° Orias 07 022 453 - [www.orias.fr](http://www.orias.fr)  
Liste des fournisseurs actifs disponibles sur [www.besse.fr](http://www.besse.fr) - LMWR 2020 - Crédit photos : Getty Images





# Les leçons de vie de Maurice Lévy

**Confidences.** À 82 ans, le président du conseil de surveillance de Publicis se passionne pour l'IA. Il est à la Sorbonne le 23 novembre.

PAR MARIE BORDET ET GUILLAUME GRALLET

**N**e vous fiez pas à son air de lion assagi, l'homme n'a rien perdu de sa soif d'apprendre. Presque deux mètres, de l'énergie à revendre, et une voix rauque qui a donné la repartie aussi bien à Jacques Chirac qu'à Jean-Paul Belmondo en passant par Jack Ma, ou encore Bill Gates. Le 26 mai, quand Sam Altman, le créateur américain d'OpenAI, l'entreprise qui a mis au point ChatGPT, l'intelligence artificielle qui révolutionne le monde, fait un voyage éclair à Paris, c'est chez Maurice Lévy qu'il s'arrête, invité d'honneur d'un déjeuner qui rassemble le gratin des patrons français sur la terrasse parisienne de Publicis, dont il est, à 82 ans, président du conseil de surveillance. Celui qui, il y a quatre ans, a lancé

## Infatigable.

En trente ans passés à la tête de Publicis, Maurice Lévy a hissé l'agence sur le podium des géants de la communication. Ici, dans son bureau, le 1<sup>er</sup> juin 2023.

L'Escalator, un incubateur destiné à partager son réseau avec les entrepreneurs des quartiers, n'est pas du genre à s'en remettre au destin. Lui, le natif d'Oujda, au Maroc, dans une famille qui a fui l'Espagne franquiste, aurait pu, diplômé d'informatique décroché en 1965 à l'université du New Jersey, se contenter d'être un homme de chiffres. Mais, repéré six ans plus tard par Marcel Bleustein-Blanchet, le créateur de Publicis, qui va progressivement lui en confier les rênes, il devient homme de pub. Aux manettes de l'agence durant trente ans, l'homme qui a inventé le terme « ubérisation » laisse en 2017 un groupe mondial, numérique, profondément transformé, à son successeur, Arthur Sadoun. Habitué des rencontres de Sun Valley, qui réunit dans l'Idaho le gotha des dirigeants du monde, le patron, à qui l'on ●●●

KHANH RENAUD POUR « LE POINT »



**La confiance,  
ça fait toute la différence !**



**le paiement  
made in France\***

Payer français,  
c'est cliquer sur le logo CB  
au moment de l'achat.



## CITÉ DE LA RÉUSSITE

●●● a plusieurs fois reproché son salaire, mais qui appela en 2011 à une taxation accrue des plus riches, observe avec amusement les innovations et les contradictions des *tycoons* – comme lorsque Mark Zuckerberg a accueilli les participants à une soirée avec un petit message : « *No photos, no social network.* » « *Ce qui ne manquait pas de piquant* », glisse Lévy. Le professeur Lévy, expert en soubresauts du monde, délivre ses leçons de vie.

**Le Point :** Vous avez dirigé Publicis pendant trente ans, vous êtes un patron légendaire du monde des affaires français. Pensez-vous que les Français ont une image négative de vous et de vos semblables, les dirigeants d'entreprise ?

**Maurice Levy :** En France, on aime son entreprise mais pas l'entreprise, on préfère les fonctionnaires aux patrons, on aime mieux les seconds que les premiers. Rappelez-vous Poulidor et Anquetil... Et on aime qu'un footballeur génial gagne des centaines de millions d'euros, mais on dénie aux chefs d'entreprise le moindre génie et la sanction économique de leur succès : l'enrichissement. On considère que les idées d'un dirigeant, son style de management, ses capacités qui conduisent à la croissance et au développement se mesurent à x fois le smic. Le métier de patron est noble, enthousiasmant, plein de responsabilités, et il ne s'agit pas de les plaindre, ils sont payés pour, et bien payés, mais juste de reconnaître que, pour la plupart, ils font un boulot formidable pour leur entreprise et pour la France.

**« Après l'incendie, on a inventé quelque chose qui n'existait pas en France, le travail à distance. On appelait cela le télétraitement ! »**

**Selon vous, quelles sont les qualités qui font un bon patron ?**

Au-delà des qualités professionnelles et humaines, dans ce monde en perpétuel mouvement, il faut être curieux, conserver le goût d'apprendre et avoir la capacité de s'adapter. Avec ces trois qualités, on est capable d'affronter les changements et particulièrement de les embrasser. Il ne faut surtout pas lutter contre les bouleversements et les révolutions, il faut les accompagner et, si possible, les anticiper.

**Quelles ont été les grandes secousses que vous avez connues dans votre carrière ?**

Tout a commencé par un gigantesque incendie. C'était un soir de septembre 1972. Informaticien de formation, j'avais 30 ans, je commençais une



**Sauveur.** De l'incendie qui a détruit le siège de Publicis en 1972, Maurice Lévy, alors directeur informatique, a récupéré in extremis les bandes de données de l'agence (ci-dessous).



**Patriarche.** Marcel Bleustein-Blanchet, le fondateur de Publicis, avec son poulain, le jeune Maurice Lévy, en 1978.

carrière dans la publicité. Dix-huit mois plus tôt, Publicis m'avait embauché pour moderniser l'informatique. Je dîne à côté des Champs-Élysées, et, en sortant, je vois une foule massée devant l'immeuble de Publicis, en flammes. Le fondateur du groupe, Marcel Bleustein-Blanchet, stoïque, est immobile sur le trottoir, entouré de Pierre Lazareff, Philippe Labro, Élisabeth et Robert Badinter. Vers 5 heures du matin, je parviens à entrer dans l'immeuble et constate les dégâts, énormes. Je découvre le corps de la seule personne décédée dans le drame, une caissière du drugstore. Je casse une fenêtre de notre salle informatique et sors le matériel. Tout est brûlé, mais on parvient à récupérer les bandes intactes, les données sont toujours là ! Quatre jours après, on pouvait travailler sur les campagnes publicitaires en cours, payer les salaires, facturer les clients. Sans cela, Publicis ne s'en serait pas remis. Après ce drame, on a inventé quelque chose qui n'existait pas du tout en France, le travail à distance. On appelait cela le télétraitement !

**Le mouvement d'après, pour Publicis, a consisté à sortir de ses frontières ?**

Dès 1972, Marcel Bleustein-Blanchet a initié la conquête européenne. On a commencé à racheter des agences, mais ça patinait. On cherchait à imposer la publicité à la française, partout ! Quelle erreur ! Plus tard, Publicis a lancé une étude pour comprendre l'Europe. Son titre : « Le point commun de l'Europe : sa diversité ». On a découvert qu'il y avait plus de points communs entre l'Espagne, ●●●



# Le CEA, acteur clef de la recherche scientifique et technologique



Le CEA est un **acteur majeur de la recherche**, au service de l'État, de l'économie et des citoyens. S'appuyant sur une **recherche fondamentale d'excellence**, il apporte des solutions concrètes dans quatre domaines principaux :

- Transition énergétique
- Transition numérique
- Santé du futur
- Défense et sécurité globale

**Pour un présent et un avenir mieux maîtrisés et plus sûrs.**

**21 763**  
salariés

+ de  
**1 600**  
doctorants  
et post-  
doctorants

**9** centres  
de recherche  
**7** plateformes  
régionales  
de transferts  
technologiques

+ de  
**700**  
partenaires  
industriels

**249**  
start-ups

**1<sup>er</sup>**  
organisme  
de recherche  
déposant  
de brevets,  
en France  
et en Europe





●●● le Portugal et l'Irlande catholique qu'entre l'Irlande et l'Angleterre dans la manière dont les gens se comportent, l'éducation des enfants, ou les habitudes de consommation... On avait aussi mis au jour une ligne de fracture culturelle entre la cuisine à l'huile et la cuisine au beurre. Ou même l'humour! Les Européens ne riaient pas des mêmes choses. Publicis a ensuite présenté l'étude aux annonceurs, notamment américains. On leur disait: vous voulez vous développer en Europe? Faites confiance à une agence européenne...

### Les États-Unis étaient une cible pour Publicis?

Publicis a créé sa première agence à New York en 1981. Les États-Unis sont le plus grand marché mondial de la publicité, il fallait y être. Cela a été le début de mon épopée Concorde. Je partais le lundi matin à New York, et je rentrais à Paris le mardi soir. J'ai commencé à rencontrer de grands décideurs américains. Quand Marcel Bleustein-Blanchet m'a confié les rênes en 1987, Publicis était une brillante agence française dotée d'un réseau d'agences dans 11 pays. Je savais que nous devions devenir mondiaux. Sinon, nous aurions été boulotés par des concurrents anglo-saxons et nous aurions disparu. Je me suis lancé dans une course pour acheter des agences, au Canada, en Amérique latine, en Asie. Il fallait planter des drapeaux Publicis, très vite, partout. On achetait parfois des sociétés un peu pourries, parfois de petits bijoux.

### Comment faire la différence sur le marché de la pub dominé par les Américains?

Alors que les publicitaires américains militaient auprès des marques pour concevoir des campagnes globales, je vendais la différence. J'expliquais aux annonceurs que les campagnes internationales étaient des campagnes d'aéroport qui n'intéressaient que les voyageurs et que le consommateur « mondial » n'existait pas. Il fallait imaginer des campagnes locales, se mettant à la hauteur du consommateur dans sa langue, dans sa culture. Nous avons ensuite enrichi le concept de différence pour embrasser toutes les dimensions, y compris les diversités de couleur de peau, d'origine, de religion, de genre ou d'orientation sexuelle.

### Quelques années plus tard, vous décrochez le budget Coca-Cola...

Deux budgets m'ont toujours fait rêver. Le Club

**Big boss.** Jean-Luc Lagardère, en 1992, à l'issue de la conférence de presse au cours de laquelle il présenta Matra-Hachette, avec Maurice Lévy, qui le conseillait à l'époque.



### Publicis, en chiffres

**103 000**  
collaborateurs.

**15**  
**MILLIARDS D'EUROS**  
de chiffre d'affaires en 2023.

**1,3**  
**MILLIARD D'EUROS**  
de résultat net en 2023.

**« En 1995, Coca-Cola nous confie le budget pub pour tous ses produits dans 45 pays. Et ça y est, Publicis devient l'une des grandes agences du monde. »**

Med et Coca-Cola. Pour le premier, on fait un « pitch » face à Serge et Gilbert Trigano. On avait conçu une publicité sur quatre pages où l'on devinait un couple faisant l'amour. Puis on refermait l'encart et on lisait: « *Qu'est-ce qui vous ferait rester un jour de plus au Club? Une nuit.* » Les Trigano n'en ont pas voulu, ils voulaient se débarrasser de l'image *sea, sex and sun*. Mais nous avons pu travailler ensemble grâce à une autre compétition. Pour Coca-Cola, j'y suis allé au culot en envoyant un fax au directeur marketing. Puis deux, puis trois. J'ai décroché un rendez-vous. Il nous demande de plancher sur le Diet Coke sans caféine pour le Missouri. On bosse comme des fous, et on va « pitcher » à Atlanta. Notre slogan: « *No caffeine, no sugar, no limits* ». Ils sont enthousiastes, la pub sort, et le produit est en rupture de stock. Quelques mois après, Coca-Cola nous confie le budget pub pour tous ses produits dans 45 pays. C'est un coup génial, nous sommes en 1995, et ça y est, Publicis est définitivement présent sur la carte des grandes agences du monde.

### Nous sommes alors aux débuts d'Internet...

Publicis a commencé très tôt à travailler sur la Toile. Nous avons même créé le premier site Internet du gouvernement français! Et puis il y a les terribles attaques de septembre 2001. Je prends le premier avion qui part pour les États-Unis. Je découvre une Amérique sous le choc. Il me vient une idée: il y a une grosse agence américaine, Bcom3, dont le projet d'introduction en Bourse est anéanti à cause de la crise, un rival japonais, Dentsu, lorgne déjà la proie... Je rencontre le directeur général à New York: « Vous ne pourriez pas rester indépendant. Alors, posez-vous une seule question: est-ce que vous préférez la cuisine japonaise ou la cuisine française? » Il rit... et on entame la négociation. On double de taille avec cette acquisition, et on devient le numéro 4 mondial. En période de crise, les opportunités sont nombreuses, mais il faut réagir vite.

### Cela n'a pas toujours aussi bien fonctionné...

**En 2013, la fusion avec l'américain Omnicom se termine dans la douleur.**

Oui, c'est l'histoire d'un échec. Je connais bien John Wren, le PDG de ce géant américain de la pub, on se voit à Davos et à Paris, et on commence à rêver à une fusion entre égaux. C'est une manière de répondre à la puissance de Google, ●●●

# RÉEMPLOYONS ENCORE & ENCORE

On aurait pu se dire qu'après avoir accompagné plus de 20 000 entreprises dans le recyclage de leurs emballages, implanté des bacs de tri dans toute la France, et aidé les collectivités locales dans leur gestion de la collecte sélective, on en avait fait assez. Mais chez Citeo, on pense que les meilleures choses n'ont pas de fin. Comme un emballage qui peut servir encore et encore. Alors on continue avec une nouvelle mission : le réemploi. Le réemploi, c'est quoi ? Comme son nom l'indique, c'est le fait de se resservir d'un emballage, encore et encore. C'est le rayon **vrac** du supermarché ou encore les **recharges** de lessive. Et demain, ça va continuer avec les **emballages réemployables**, des emballages à rapporter une fois terminés pour qu'ils puissent resservir, encore et encore.

CITEO

RÉDUISONS, RÉEMPLOYONS, RECYCLONS.





**Passation.** Le 1<sup>er</sup> juin 2017, Arthur Sadoun succède à Maurice Lévy, qui devient président du conseil de surveillance.

●●● qui s'attaque au marché publicitaire. On négocie un accord qui nous paraît équilibré. En juillet 2013, on fait l'annonce en grande pompe, tout le monde en parle, c'est énorme. Mais, très vite, notre partenaire louvoie sur les principales mesures qui marquent la fusion entre égaux. Alors, avec Élisabeth Badinter et le conseil, on décide de se retirer. En France, cela passe pour un retentissant échec. Aux États-Unis, on me félicite d'avoir osé sauter du train en marche. Ce n'est pas la même mentalité... Mais, quand même, j'ai été sonné par cette histoire...

### **Qu'est-ce qu'un patron peut faire après une telle sortie de route ?**

Quelle stratégie de rechange adopter ? Soit on atteignait la masse critique par rapport à Google, soit on devenait ultracompétitifs par la qualité de nos outils et de nos prestations. Nous avons choisi la seconde option. On a racheté Sapient, spécialiste de la transformation numérique. L'intégration n'a pas été évidente : faire cohabiter des ingénieurs et des créatifs... Les dirigeants ont aussi planché une semaine lors d'un séminaire à San Francisco. Le cocréateur de Google Sergey Brin a fait un speech ainsi que l'investisseur star Marc Andreessen, ou le directeur de la tech de Facebook, Mike Schroepfer. On a abouti à notre plan Power of One : briser les silos et faire fonctionner toutes nos entités ensemble. Publicis n'est plus une agence publicitaire mais une agence de la transformation. Comment appréhender le consommateur aujourd'hui à l'ère numérique ? En 2017, je tire ma révérence, et je passe les rênes à Arthur Sadoun, président du directoire, qui fait un travail formidable. Il continue à faire évoluer l'entreprise... Elle est beaucoup plus orientée data et high-tech aujourd'hui. Arthur a constitué une offre imbattable pour nos clients, et nos chiffres sont remarquables.

### **Révolutionnaire.**

Maurice Lévy reçoit Sam Altman, le cofondateur d'OpenAI – et père de ChatGPT –, au dernier étage de Publicis, le 26 mai 2023.

### **Reste à ne pas rater le coup d'après...**

Le rendez-vous à ne pas manquer saute aux yeux, il s'agit d'embrasser la révolution de l'IA. Avec cette question essentielle : comment va-t-elle transformer le marché ? Il ne faut pas se tromper...

### **L'IA, c'est génial ou terrorisant ?**

C'est génial parce que cela peut changer le monde en bien, rendre l'homme meilleur. C'est terrorisant parce que Frankenstein n'est jamais loin... L'intelligence artificielle, c'est Janus, le dieu aux deux visages : d'une part, aider l'homme, le débarrasser des tâches pénibles, mais aussi, d'autre part, le rendre paresseux et incapable de ne plus rien apprendre.

### **Quelle est la place de l'Europe dans cette guerre de l'intelligence artificielle ?**

Elle est nulle part ! Et pourtant, elle a beaucoup de talents. Mais ils partent tous travailler chez les grands de la tech américaine... L'Europe est une construction formidable, elle a des valeurs fortes, parmi lesquelles l'aide aux plus démunis, la protection des citoyens, la liberté, la paix, la redistribution... Le problème, c'est l'endroit où l'on place le curseur. Bruxelles a trop favorisé le consommateur au détriment des industriels. On a empêché la constitution de géants capables de rivaliser avec les Chinois ou les Américains. Enfin, même si cela évolue, la proximité entre les grands groupes et les universités n'est pas admise, comme si l'entreprise allait pervertir le savoir... Or cette proximité est à l'origine des grandes innovations aux États-Unis, en Chine ou en Israël.

### **En dehors de vos fonctions, vous avez créé une plateforme dédiée à l'art...**

Savez-vous qu'il y a plus de 200 millions d'artistes amateurs dans le monde, souvent frustrés de ne pas pouvoir montrer leurs œuvres ? J'ai créé avec mon fils Stéphane et des cofondateurs une plateforme qui permet à tous les artistes, professionnels ou non, contre un abonnement modique, de montrer leurs œuvres. L'application YourArt est un lieu d'exposition et de vente qui permet au plus grand nombre de se rencontrer et de naviguer dans ce flot créatif, et à chacun d'avoir son propre musée imaginaire... ●

## « Comment l'IA va-t-elle transformer le marché ? Il ne faut pas se tromper... »



# CLARINS

## La beauté en toute confiance.

1<sup>ère</sup> plateforme de traçabilité blockchain accessible à tous\*, Clarins T.R.U.S.T. garantit une transparence totale du "champ au produit".

Origine et mode de culture de nos plantes: découvrez les coulisses de notre fabrication made in France.

Pour y accéder:  
scannez ce QR code puis saisissez  
le numéro de lot de votre produit  
pour suivre son parcours.



\*Au sein de l'industrie cosmétique de luxe. La blockchain est une technologie de stockage et de transmission d'informations transparente et décentralisée, permettant de garantir et sécuriser la fiabilité des données.



## Anne-Dauphine Julliard

## « J'ai la sagesse d'un enfant »

**Résilience.** Comment faire face à des tragédies incommensurables ?  
Les mots d'une mère qui a perdu trois de ses quatre enfants.

PROPOS RECUEILLIS PAR JÉRÔME CORDELIER

**A**nne-Dauphine Julliard et son époux Loïc ont quatre enfants. Mais trois sont morts. Leurs filles Thaïs et Azylis ont été emportées par une maladie génétique, comme leur mère l'avait raconté dans un récit bouleversant, *Deux petits pas sur le sable mouillé* (2011) qui connut un grand succès en librairie. Plusieurs années après, leur fils aîné Gaspard s'est suicidé, la veille de ses 20 ans.

Dans un livre, Anne-Dauphine Julliard raconte cette tragédie qui a encore frappé sa famille. Un trio désormais, les parents et leur fils Arthur, qui s'est donné pour credo – qui a donné son titre à l'ouvrage *Ajouter de la vie aux jours*, publié lui aussi aux éditions des Arènes – une formule du cancérologue Jean Bernard : « Ajouter de la vie aux jours, quand on ne peut ajouter de jours à la vie. »

Comme le précédent, ce témoignage bien entendu est poignant pas seulement parce qu'il raconte un drame intime incommensurable mais par la force de vie, d'amour et d'humanité qui se dégage de ces pages aux mots ciselés. Rencontre avec une guerrière.

**Le Point: Écrire est-il un acte de consolation pour vous ?**

**Anne-Dauphine Julliard:** Écrire, pour moi, c'est partager. Et partager, c'est pouvoir exprimer ma souffrance en sachant qu'elle va être accueillie. Donc oui, cela fait partie de la consolation.

**Depuis la perte de vos enfants, vous considérez-vous comme en survie ?**

Non, plus maintenant. La survie, c'est vraiment ces instants où l'on réagit contre toute attente ; on est presque surpris d'être en vie, surpris de tous ces instants où seul l'instinct s'exprime. Finalement, l'instinct de vie est extrêmement fort.

**D'où vient ce rayonnement que vous semblez porter en vous ?**

Je pense qu'il vient... de ma souffrance. Celle-ci restera toute ma vie immense, mais je connais une grande paix. Je n'ai pas peur, je ne suis pas en colère. Je ne sais pas si je rayonne, mais peut-être les autres perçoivent-ils la paix que je ressens en moi.

**Comment vivez-vous l'absence de vos enfants ?**

J'ai envie de serrer physiquement mes enfants dans les bras, de leur dire quelque chose, de les sentir, mes sens les réclament. L'absence est très

criante et souvent douloureuse ; je ne peux pas la considérer avec sérénité. Je la gérerai toute ma vie avec beaucoup de peine. Mais je me retrouve dans le personnage biblique de Rachel qui perd ses fils et refuse d'être consolée. Au début, on peut se dire qu'elle est folle. Mais, en fait, Rachel se comporte ainsi parce qu'elle se dit : « Ma peine est légitime.

Et, dans cette absence qui me fait souffrir et qui me fera toujours souffrir, il y a quelque chose de logique : cela me fait souffrir parce que je les aime encore. »

**Certains pourraient vous objecter que livrer ainsi sur la place publique des souffrances si intimes risque de donner prise à un certain voyeurisme...**

Comment répondre à cela ? Nous vivons les uns connectés aux autres et non pas juste les uns à côté des autres et, finalement, ce qui arrive aux autres nous impacte, et pas uniquement du point de vue de l'empathie : cela peut nous concerner aussi. Je suis étonnée d'avoir écrit un livre aussi personnel qui soit accueilli de façon aussi universelle. Pourtant, je ne pense pas que, parmi les personnes qui découvrent mon témoignage, beaucoup ont perdu trois enfants. Certains même n'ont jamais connu de tragédie. Et pourtant, ils s'y retrouvent. Pourquoi ? Parler de soi, c'est aussi parler de l'humanité.

« La souffrance a été une occasion de faire passer, avec beaucoup d'amour et de paix, ma foi du cérébral à un lieu immatériel, très intime. »



### **Comment celles et ceux que vous rencontrez s'approprient-ils votre témoignage ?**

Certains sont des familiers de notre histoire, des familiers de notre famille en quelque sorte. On ne se connaît pas toujours, mais cela fait aussi partie de la beauté du lien humain. Et il y a ceux qui découvrent, et l'accueillent chacun à sa mesure et à sa portée. C'est un texte court et assez authentique, qui assume aussi bien la douleur que la petite joie pétillante. Les lecteurs le lisent de façon très personnelle, je trouve. Il est très touchant de voir que mon texte est accueilli ainsi.

### **Comment appréhendez-vous le regard des autres ?**

Je n'aime pas que l'on me considère comme une martyre ou comme une icône. Parfois, c'est ce que je peux percevoir dans des regards ou dans des attitudes. Je vois souvent de l'appréhension quand je raconte ce qui nous est arrivé, quand je dis que nous avons perdu trois enfants. En général, ce témoignage suscite chez les interlocuteurs un mouvement de recul et, ensuite, un silence. Ce n'est pas très facile à vivre, ni pour l'individu qui l'apprend ni pour moi, parce que je sens que son regard sur moi a changé. Il n'est plus le

**Foi.** Anne-Dauphine Julliand : « *Dans ces épreuves, la foi s'est ancrée plus profondément, elle a rejoint le sacré.* »

même, il ne voit plus une femme de 50 ans avec sa frange et ses couleurs, il voit une femme qui a perdu trois enfants, et ce sera ma définition à partir de ce moment-là.

### **Avez-vous été éduquée dans la foi ?**

J'ai été éduquée dans le catholicisme avec des parents très ouverts, qui faisaient preuve d'une foi très personnelle. Ma relation à la religion n'est pas seulement une question de transmission, comme on reçoit les vieux trucs de la grand-mère. Mes parents m'ont élevée dans un grand amour et une grande confiance en Dieu.

### **Votre foi s'est-elle transformée ?**

Je l'ai laissée me transformer plutôt qu'elle s'est transformée. Dans ces épreuves, la foi s'est ancrée plus profondément, elle a rejoint le sacré. Faut-il passer par la souffrance pour vivre une telle transformation ? Je ne suis pas sûre. Mais, pour moi, la souffrance a été une occasion de faire passer, avec beaucoup d'amour et de paix, ma foi du cérébral à un lieu immatériel, très intime, que personne ne peut rejoindre mais qui est habité aujourd'hui. Tellement habité et tellement intime que, maintenant, je m'adresse directement et très souvent à Dieu. Et je le ●●●



●●● tutoie. Non par familiarité, mais comme je tutoierais vraiment quelqu'un de très proche ou de très cher.

### La foi est-elle une béquille pour vous ?

Ce n'est pas une béquille, je ne m'appuie pas dessus. C'est une relation d'amour, ma plus belle relation d'amour. La foi en Dieu m'enveloppe comme un manteau protecteur, non pas par rapport à la souffrance mais vis-à-vis de mes peurs, des affres de la vie. Nous étions présents, mon mari Loïc et moi, quand nos filles sont mortes, nous les avons accompagnés. Mais, quand Gaspard est mort, nous n'étions pas là, il était hospitalisé. Quand nous l'avons appris au petit matin, tout d'un coup, j'ai été totalement fracassée. Après la mort de Thaïs et Azylis, je m'étais dit : « Il ne peut plus rien nous arriver de grave. » Quand on a déjà perdu deux enfants, évidemment, on ne va pas en perdre davantage. Nous allons connaître les décès logiques des grands-parents, des parents, le plus tard possible, bien sûr, mais il n'y aura plus rien de dramatique.

Et, soudain, la mort de Gaspard rend l'impossible possible. Elle me fait perdre toutes mes sécurités. Rien ne me garantit que je ne vais pas perdre mon autre fils Arthur, que je ne vais pas perdre Loïc, rien ne me garantit cela. Et tout d'un coup, au milieu du trottoir, une espèce d'abîme s'est ouverte en moi ; je me disais : « Mais, si ça se trouve, je vais encore tellement souffrir, je vais encore avoir plein d'épreuves. » Et là, j'ai ressenti au fond de moi une petite voix qui me disait : « N'aie pas peur, je suis là, je serai là quoi qu'il arrive. » Ce n'était pas : « Ne t'inquiète pas, tu ne souffriras plus, il ne va plus rien t'arriver. » C'était : « Je serai toujours là. » Dans un tel contexte, la relation aux autres prend alors une grande dimension, parce que l'autre incarne l'humanité entière. Tout à coup, quand on est aussi secoué, aussi désemparé, on se sent immensément seul, mais l'autre qui s'approche alors vous dit : « Tu as ta place dans le monde, tu as ta place dans l'humanité, et ta souffrance y a sa place aussi. » L'échange avec l'autre permet que notre vulnérabilité soit accueillie.

### Le suicide de votre fils Gaspard est-il lié à la mort de ses sœurs ?

Peut-être : Gaspard a beaucoup souffert de la mort de Thaïs, mais encore plus de celle d'Azylis, car il l'a ressentie comme un adulte, il avait 15 ans. Il a suivi une très bonne psychothérapie. Il a passé son bac, il a demandé à partir dans le nord de la France en prépa, il a adoré, il s'est fait plein de copains, il était amoureux, il avait des tas de projets. Et puis, un jour, un mois et demi avant sa mort, il

est venu nous dire : « Les parents, je ne sais pas ce qui m'arrive, il faut que je vous en parle, je ne vais pas bien, j'ai des pulsions de mort. » Il se confiait un peu comme on dirait « j'ai mal au ventre ». Il ne présentait aucun signe dépressif, il était gourmand, il faisait la fête, sans excès non plus. Mais on lui a dit : « Attends, tu ne repars pas à l'internat. » Et le psychiatre a dit qu'il faisait une dépression sans symptômes. Une dépression... Ne me demandez pas pourquoi ni comment. C'est assez mystérieux, la dépression. Sur Gaspard, la dépression a agi comme un alien qui est venu se nourrir de sa peine.

### Comment les choses se sont-elles aggravées ?

Je ne sais pas quelle fut l'action des antidépresseurs, je ne vais pas interroger cela. Mais on sait que les antidépresseurs, avant d'avoir un effet bénéfique, peuvent provoquer une plongée, et cela a malheureusement été le cas pour Gaspard. Il a commencé à être vraiment mal, à perdre du poids, à avoir des angoisses, mais il s'en est beaucoup ouvert à nous. Nous avons passé un mois avec lui, à se dire qu'on s'aimait, à prendre soin de lui. Il ne cherchait pas à nous rassurer, mais il nous disait : « J'ai tellement envie de vivre, je ne veux pas mourir. » Jusqu'au jour où il nous a lâchés : « Il faut que je sois hospitalisé parce que c'est trop fort pour moi, je suis épuisé. » Il allait avoir 20 ans le samedi, il est rentré à l'hôpital le mardi soir. Je

lui ai dit : « Qu'est-ce que tu es courageux ! Mais tu ne vas quand même pas fêter tes 20 ans à l'hôpital. » Et Gaspard m'a dit : « Mais, si je ne vais pas à l'hôpital, je ne fêterai pas mes 20 ans, mes pulsions sont trop fortes, je n'arrive plus à lutter, je suis épuisé. » Il a fait tout ce qu'il a pu, on a fait tout ce qu'on a pu, les médecins ont fait tout ce qu'ils ont pu. Je ne sais pas quel démon l'a emporté au cœur de cette nuit alors qu'il dormait, une heure avant, quand l'infirmière est passée. Quelque chose l'a réveillé, plus fort que lui, et l'a emporté. Je ne passe pas en boucle ce moment-là. Je ne veux pas le comprendre rationnellement. La question n'est pas de l'accepter ou de ne pas l'accepter. C'est une réalité. Et cela appartient à la vie de Gaspard. Si je cherchais à tout comprendre, ce serait aussi vouloir posséder ce moment-là.

### Comment parvenez-vous à paraître si apaisée, à faire preuve de tant sagesse ?

Je l'ai acquis... Mais, pour moi, la sagesse, cela consiste à être comme l'enfant qui fait confiance aveuglément, tout en agissant. J'ai la sagesse d'un enfant. J'ai 50 ans, mais j'ai la sagesse d'un enfant ●

« Pour moi, la sagesse, cela consiste à être comme l'enfant qui fait confiance aveuglément, tout en agissant. »



« Ajouter de la vie aux jours », d'Anne-Dauphine Julliand (Les Arènes, 144 p., 18 €).



## **Pour certains, c'est un protocole de soins. Pour nous, c'est un protocole qui révolutionne les soins.**

Dassault Systèmes offre aux entreprises et aux particuliers les univers virtuels nécessaires à la conception d'innovations durables pour aujourd'hui et demain.

Pour plus d'informations, visitez [3DS.com](https://www.3ds.com)

Découvrez comment les jumeaux virtuels révolutionnent la médecine.  
Rendez-vous à l'entrée du Grand Amphithéâtre.

**Virtual Worlds  
for Real Life**

**DS DASSAULT  
SYSTEMES**



# Suivre Guillaume Néry, au fond de l'océan...

**Passion.** Invité à débattre sur l'éloge du dépassement de soi le 23 novembre à la Sorbonne, le champion d'apnée se confie.

**D**ouble champion du monde d'apnée, il est descendu à 125 mètres à la seule force des palmes. Capable de retenir son souffle, lorsqu'il est immobile sous l'eau, pendant huit minutes, Guillaume Néry, né à Nice en 1982, serait-il ce que le mythique Jacques Mayol nommait l'« *Homo delphinus* » ? Repéré par le monde entier dans le clip de Beyoncé *Runnin' (Lose It All)*, vu 450 millions de fois sur YouTube, il a failli ne jamais revenir des abysses quand, en 2015, lors des Championnats du monde, une erreur de l'organisation l'a envoyé à 139 mètres de profondeur. Depuis, l'auteur de *Nature aquatiques* s'attache à défendre, à travers ses livres, ses films et l'enseignement dispensé dans l'école qu'il a créée, la Bluenery Academy, une autre approche de l'apnée, centrée sur la découverte de soi et du monde marin. ●●●





FLEUR DE METS

RÉCEPTIONS

*Naturellement responsable*



Fleur de Mets, pour des réceptions à impact positif

Partenaire traiteur de Cité de la Réussite depuis 2022

[www.fleurdemets.com](http://www.fleurdemets.com)



**Le Point:** On commence enfin à se mobiliser pour protéger les océans.

**Que représentent-ils pour vous ?**

**Guillaume Néry:** L'identité de notre planète, distincte de toutes les autres par cette lumière bleue qui émane d'elle quand on la voit depuis l'espace. On devrait l'appeler la planète Mer ! La mer est vivante et nous rend plus vivants. L'homme en a, hélas, modifié l'équilibre. Il ne s'agit pas d'être contre le progrès mais il faut en questionner les limites quand il se fait au détriment du vivant et de la biodiversité. Ce qui console, c'est que cet écosystème puissant a une formidable résilience. La vie repart très vite dans l'océan quand il est sanctuarisé. Cela devrait nous inciter à l'action.

**En devenant apnéiste, que cherchiez-vous ?**

J'ai été nourri par les récits des grands explorateurs. La mer était devant moi, à Nice, et on dit souvent que la Lune est mieux connue que l'océan. En y descendant de manière très simple, très pure, très naturelle, pourrais-je retrouver l'esprit de ces explorateurs ? Plonger vous embarque dans une introspection vertigineuse. Quand votre corps est soumis à des pressions considérables, vous devez mobiliser des ressources puissantes pour faire corps avec cet élément. Il vous menace mais vous apporte énormément si vous arrivez à vous y mouvoir avec humilité. J'ai découvert, dans les profondeurs de la mer, une nouvelle manière d'être au monde qui m'apporte beaucoup sur la terre. Un état de calme et de bien-être immense.



**Le sens de la profondeur.** Deux fois champion du monde d'apnée, Guillaume Néry partagera son expérience de la mer qui a changé son rapport au monde.

**Que peut apporter l'apnée à chacun d'entre nous ?**

Une relation à soi différente, la possibilité de mieux comprendre ses émotions, de maîtriser ses anxiétés. Il y a dans le monde sous-marin une force primaire qui devient rare, et on s'y retrouve dans une mise à nu assez originelle et précieuse, avec l'impression d'ouvrir une porte sur un autre univers. Comme si, en regardant la mer, on n'avait jusque-là vu qu'un rideau et que celui-ci, enfin, se déchirait. Le plus frappant, c'est que ce rideau vous donne accès à la fois à un élément naturel caché sous la surface, à votre monde intérieur, et à une nouvelle sensation, celle de l'apesanteur.

**Jacques Perrin, qui a coréalisé le film Océans en 2010, disait que « l'expérience de l'océan nous rend meilleur ». Partagez-vous sa conviction ?**

**sa conviction ?**

Complètement. Et il suffit d'enfiler un masque et d'ouvrir les yeux pour se retrouver dans un univers en trois dimensions, plein d'une vie qu'on n'imaginait pas et dont on fait partie immédiatement. Quand Jacques disait cela, je pense qu'il voulait dire qu'on est soudain plus ouvert à ce qui nous est étranger, moins peureux et comme réconcilié avec soi et le monde. Que l'on y croise une masse d'énergie et de puissance comme le léopard de mer, l'une des rencontres les plus douces de ma vie, ou qu'on aille simplement nager, à Nice, entouré de nuages de castagnoles... ●

**PROPOS RECUEILLIS PAR CHRISTOPHE ONO-DIT-BIOT**



**Immersion.** Guillaume Néry est parti à la rencontre des cachalots au large de l'île Maurice en 2017.



Parce que  
toutes  
les causes  
sont liées

## On n'agira pas sur une cause sans agir sur toutes.

Précarité, emploi, santé, éducation, culture, environnement, recherche médicale...

Aujourd'hui devant la multiplicité et l'urgence des défis à relever,

être la Fondation de toutes les causes est une force et même une nécessité.

Pour soutenir nos actions, faites un don sur [fondationdefrance.org](https://fondationdefrance.org)

**Fondation  
de  
France**

La Fondation  
de toutes les causes





11H / 12H30

## LA SORBONNE

## AMPHITHÉÂTRE RICHELIEU

1. COMMENT ABORDER EN CONFIANCE  
LES ENJEUX DE NOTRE TEMPS ?

**Yann ALGAN**,  
doyen des programmes pré-expérience  
de HEC Paris, professeur d'économie

**Estelle BRACHLIANOFF**,  
directrice générale de Veolia

**Thierry DEREZ**,  
directeur général du groupe Covéa

**Cynthia FLEURY**,  
philosophe, psychanalyste,  
professeure au Conservatoire  
national des arts et métiers (Cnam)  
et à l'École des Mines de Paris

**Asma MHALLA**,  
politologue, essayiste

**Modéré par : Étienne GERNELLE**

## GRAND AMPHITHÉÂTRE

2. COMMENT SE PRÉPARER  
À L'IMPROBABLE ?

**Alain BAUER**,  
professeur de criminologie

**Michel DESJOYEUX**,  
navigateur, skipper, fondateur de  
l'écurie de course au large Mer Agitée

**Alain FISCHER**,  
médecin, professeur émérite  
au Collège de France, président  
de l'Académie des sciences

**Florent MENE GAUX**,  
président du groupe Michelin

**Modéré par : David ABIKER**

## AMPHITHÉÂTRE TURGOT

3. ENTREPRISE ENGAGÉE :  
DONNER UN NOUVEL ÉLAN  
DE CONFIANCE

**Frédéric BARDEAU**,  
président et cofondateur de Simplon

**Axelle DAVEZAC**, directrice générale  
de la Fondation de France

**Danièle KAPEL-MARCOVICI**,  
présidente-directrice  
générale du groupe Raja, présidente  
de la Fondation Raja

**Dominique SENEQUIER**,  
présidente et fondatrice  
du fonds d'investissement Ardian

**Nicolas THÉRY**,  
président de la fondation Crédit Mutuel  
Alliance fédérale

**Modéré par : Jean-Marc VITTORI**

## AMPHITHÉÂTRE DESCARTES

4. VIVRE AVEC LE PASSÉ,  
PENSER LE PRÉSENT, BÂTIR LE FUTUR :  
COMMENT LES MARQUES  
SE CONSTRUISSENT AVEC LE TEMPS ?

**Virginie COURTIN**,  
directrice générale du groupe Clarins

**Marc DRILLECH**, conseiller du  
président de IONIS Education Group

**Victoire de MARGERIE**, vice-président  
Corporate Equity, Marketing &  
Communication de Dassault Systèmes

**Modéré par : Sébastien LE FOL**

## AMPHITHÉÂTRE LIARD

5. L'ENTREPRISE EN QUÊTE DE  
NOUVEAUX MODÈLES : DES SOLUTIONS  
INNOVANTES À INVENTER.

**Thierry COTILLARD**,  
président du groupe Les Mousquetaires

**Marlène DOLVECK**,  
directrice générale de SNCF  
Gares & connexions, directrice générale  
adjoite du Groupe SNCF chargée  
de la transformation et du numérique

**Hervé HÉLIAS**,  
président du groupe Forvis Mazars

**Sydney PALTI**,  
directeur général du groupe Altavia

**Modéré par : Nicolas ROSSIGNOL**

## AMPHITHÉÂTRE GUIZOT

6. EST-IL IRRATIONNEL  
DE FAIRE CONFIANCE ?

**Bernard ATTALI**,  
*senior advisor* de Brookfield Capital

**Fabrice BARDÈCHE**, vice-président  
exécutif de IONIS Education Group

**Christine NEAU-LEDUC**, présidente de  
l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

**Gilles POPLIN**,  
directeur de l'école Penninghen

**Malene RYDAHL**,  
*senior advisor* de Well-Being  
and Performance

**Modéré par : Emma FERRAND**

BIBLIOTHÈQUE  
DE LA SORBONNE7. DÉMOCRATIE MISE À MAL :  
COMMENT RETROUVER  
DE LA CONFIANCE DANS LE DÉBAT  
COLLECTIF ?

**Hugues CAZENAVE**, président-  
fondateur de l'institut OpinionWay

**Pierre LOUETTE**,  
président-directeur général  
du groupe *Les Échos-Le Parisien*

**Jérémy PELTIER**, codirecteur  
général de la Fondation Jean-Jaurès

**Modéré par : Clémence LEMAISTRE**

## AMPHITHÉÂTRE MICHELET

8. COMMENT RÉENCHANTER  
LES DISCOURS SUR LES DÉFIS  
CLIMATIQUES ?

**Audrey BOUROLLEAU**,  
fondatrice d'Hectar

**Nicolas FURET**, directeur  
de la Performance réduction-  
réemploi-recyclage de Citeo

**Olivier PEYRAT**,  
directeur général d'Afnor

**Anaïs VOY-GILLIS**,  
géographe, directrice stratégie  
et RSE chez Humens

**Modéré par : Maximilien ROUER**

COLLÈGE DE FRANCE  
AMPHITHÉÂTRE  
GUILLAUME BUDÉ9. COMPRENDRE LES ENJEUX,  
CONSTRUIRE DES STRATÉGIES :  
COMMENT SORTIR DE L'IMPASSE  
CLIMATIQUE ?

**Véronique ANDRIEUX**,  
directrice générale du WWF France

**Chris BOWLER**, directeur de recherche  
au CNRS, professeur invité au Collège  
de France (2020-2021)

**Marylise LÉON**,  
secrétaire générale de la CFDT

**Marcial VARGAS-GONZALEZ**,  
directeur associé senior au Boston  
Consulting Group (BCG), expert  
science et innovation chez Quantis

**Modéré par : Vincent GIRET**

AMPHITHÉÂTRE  
MARGUERITE DE NAVARRE10. PEUT-ON FAIRE CONFIANCE  
AU NUCLÉAIRE ET AUX RENOUVELABLES  
POUR RÉUSSIR LA TRANSITION  
ÉNERGÉTIQUE ?

**Gwenaëlle AVICE-HUET**,  
directrice générale des opérations  
en Europe de Schneider Electric

**Yves BRÉCHET**,  
professeur des Universités, directeur  
scientifique de Saint-Gobain

**Pierre BROSSOLLET**, président-  
fondateur du groupe Arverne

**Nicolas MACHTOU**, directeur  
du programme Nouveau nucléaire  
France chez EDF

**Modéré par : Patricia LAURENT**

14H30 / 16H

## LA SORBONNE

## AMPHITHÉÂTRE RICHELIEU

11. COMMENT CONCILIER  
LA PERFORMANCE ET L'HUMANISME ?

**Patricia BARBIZET**,  
présidente de l'Association française  
des entreprises privées (AFEP)

**Yann BUCAILLE-LANREZAC**,  
président fondateur de Café joyeux et  
fondateur d'Émeraude Voile solidaire

**Jean-Pierre FARANDOU**,  
président du Groupe SNCF et  
président-directeur général de la SNCF

**Xavier HULLIARD**,  
président-directeur général de Vinci

**Modéré par : Yves THRÉARD**

## GRAND AMPHITHÉÂTRE

12. GÉOPOLITIQUE : COMMENT PRÉVOIR  
DANS UN MONDE EN CRISE ?

**Frédéric ENCEL**,  
essayiste, géopolitologue

**Thomas GOMART**,  
directeur de l'Institut français  
des relations internationales (IFRI)

**Marie MENDRAS**,  
politiste au CNRS et au Centre  
de recherches internationales,  
professeure à Sciences Po

**Dominique MOÏSI**,  
politologue, géopoliticien

**Bruno TERTRAIS**,  
directeur adjoint de la Fondation  
pour la recherche stratégique (FRS)

**Modéré par : Christine OCKRENT**

## AMPHITHÉÂTRE TURGOT

13. COMMENT RESTAURER  
LA CONFIANCE ?

**Gérald BRONNER**,  
professeur de sociologie

**Olivier LAUREAU**, président  
du groupe Servier et de la Fondation  
internationale de la recherche Servier

**Maurice LÉVY**,  
président d'honneur du groupe Publicis

**Modéré par : Nicolas ROSSIGNOL**

## AMPHITHÉÂTRE GUIZOT

### 14. LA CONFIANCE INÉBRANLABLE DE L'ENTREPRENEUR

**Philippe CORROT**, directeur général et cofondateur de Mirakl  
**Clémentine PIAZZA**, présidente-fondatrice d'Inmemori  
**Jean-Emmanuel RODOCANACHI**, président-fondateur du groupe Grandir - Les Petits Chaperons rouges  
**Modéré par : Benoît GIRARDIN**

## AMPHITHÉÂTRE DESCARTES

### 15. PEUT-ON ENCORE AVOIR CONFIANCE DANS LES INSTITUTIONS ?

**Xavier DARCOS**, chancelier de l'Institut de France  
**Michaël FOESSEL**, philosophe  
**Emmanuelle MIGNON**, avocat associé chez August Debouzy  
**François MOLINS**, magistrat  
**Pierre SELLAL**, ambassadeur de France, président de la Fondation de France  
**Modéré par : Sébastien LE FOL**

## AMPHITHÉÂTRE LIARD

### 16. AUTONOMIE ET RESPONSABILISATION : OSER LE MANAGEMENT PAR LA CONFIANCE

**Fabienne ARATA**, directrice générale de LinkedIn France  
**Maud BAILLY**, directrice générale de Sofitel, MGallery & Emblems  
**Jean-Michel BLANQUER**, professeur de droit, président du think tank Le Laboratoire de la République  
**Bertrand DUMAZY**, président-directeur général du groupe Edenred  
**Modéré par : Laurent CHOAIN**

## BIBLIOTHÈQUE DE LA SORBONNE

### 17. NOUVELLES GÉNÉRATIONS : S'ENGAGER POUR RETROUVER CONFIANCE

**Arnaud de BERTIER**, professeur de mathématiques  
**Jean-Philippe COURTOIS**, cofondateur de Live for Good, vice-président exécutif et président des partenariats de transformation nationaux de Microsoft  
**Saïd HAMMOUCHE**, président-fondateur de la fondation Mozaïk  
**Pauline LE MOUËLLIC**, présidente-fondatrice de l'association Graines de footballeuses  
**Inès SEDDIKI**, fondatrice de Ghett'Up  
**Modéré par : Thierry KELLER**

## AMPHITHÉÂTRE MICHELET

### 18. ÉDUCATION ET INSERTION : LE SPORT EST-IL UNE SOLUTION MIRACLE ?

**Jean-Philippe ACENSI**, délégué

général de l'Agence pour l'éducation par le sport (APELS)

**David BLOUGH**, essayiste, fondateur de l'agence 10  
**Ugo DIDIER**, membre de l'équipe de France de natation handisport, ambassadeur handisport du groupe Société générale  
**Laetitia MAUREL**, directrice de la communication et membre du comité exécutif du groupe Société générale  
**Nelly ROBIN**, directrice de recherche de l'Institut de recherche pour le développement (IRD), présidente de l'association Pour le sourire d'un enfant  
**Modéré par : Anne-Laure BONNET**

## COLLÈGE DE FRANCE AMPHITHÉÂTRE MARGUERITE DE NAVARRE

19. **SCIENCE ET TECHNOLOGIES : QUEL PROGRÈS POUR DEMAIN ?**  
**Marc FONTECAVE**, professeur au Collège de France, titulaire de la chaire Chimie des processus biologiques  
**Michel FRÉDEAU**, directeur associé senior au Boston Consulting Group (BCG)  
**Axel REINAUD**, cofondateur et président de NetZero  
**Modéré par : Sylvain LOURADOUR**

## AMPHITHÉÂTRE GUILLAUME BUDÉ

20. **UNE AGRICULTURE DURABLE POUR TOUS : MYTHE OU RÉALITÉ ?**  
**Francesco BELLINO**, directeur associé au Boston Consulting Group (BCG)  
**Édouard BERGEON**, réalisateur, fondateur de la chaîne AuNomdeLaTerre.tv  
**Rebecca CLOPATH**, cheffe cuisinière, « Food Hero » de l'Organisation pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)  
**Pierre-Louis LIONS**, mathématicien, professeur au Collège de France, titulaire de la chaire Équations aux dérivées partielles et applications, médaille Fields 1994  
**Modéré par : Stacy ALGRAIN**

16H30 / 18H

## LA SORBONNE GRAND AMPHITHÉÂTRE

21. **L'ÉLOGE DU DÉPASSEMENT DE SOI**  
**Philippe CROIZON**, athlète, aventurier, conférencier  
**Jean-Louis ÉTIENNE**, médecin, explorateur, concepteur du projet PolarPod  
**Étienne KLEIN**, physicien, philosophe des sciences, directeur de recherche au CEA  
**Chloé MOGLIA**, danseuse, chorégraphe, acrobate  
**Guillaume NÉRY**, apnéiste, auteur  
**Modéré par : Nicolas ROSSIGNOL**

## AMPHITHÉÂTRE RICHELIEU

### 22. INTELLIGENCE HUMAINE, INTELLIGENCE ARTIFICIELLE : COMMENT DÉPASSER LA DÉFIANCE POUR NOUER UNE ALLIANCE AU SERVICE DU BIEN COMMUN ?

**Joëlle BARRAL**, directrice de la recherche en intelligence artificielle chez Google DeepMind  
**Paolo BENANTI**, prêtre franciscain, membre du comité de l'ONU sur l'intelligence artificielle  
**Sylvain DURANTON**, directeur monde de BCG X  
**Christel HEYDEMANN**, directrice générale du groupe Orange  
**Modéré par : Anis AYARI**

## AMPHITHÉÂTRE LIARD

### 23. L'ÉPANOUISSEMENT PAR LA CONFIANCE, CLÉ DE LA RÉUSSITE

**Pierre BESSÉ**, président-directeur général de Bessé  
**Valérie DECAMP**, directrice-générale de Mediatransports  
**Isaac GETZ**, auteur, conférencier, professeur à l'ESCP Business School  
**Olivier LENEL**, président du directoire de Forvis Mazars en France  
**Frédéric MAZZELLA**, président-fondateur de BlaBlaCar  
**Modéré par : Quentin PERINEL**

## AMPHITHÉÂTRE TURGOT

24. **COMMENT EXPORTER L'EXCELLENCE FRANÇAISE ?**  
**Pierre ANJOLRAS**, directeur général opérationnel de Vinci  
**Stéphane LAYANI**, président-directeur général de la SEMMARIS  
**Arnaud de PUYFONTAINE**, président du directoire de Vivendi  
**Olivier RIBET**, directeur général adjoint Europe-Moyen-Orient-Afrique (EMEA) de Dassault Systèmes  
**Jonathan ZRIHEN**, président et CEO du groupe Clarins  
**Modéré par : Perrine TARNEAUD**

## BIBLIOTHÈQUE DE LA SORBONNE

### 25. COMMENT CONJUGUER LA SCIENCE AU FÉMININ ?

**Claire BIOT**, vice-présidente de l'industrie et de la santé chez Dassault Systèmes  
**Laura CHAUBARD**, présidente-directrice générale de l'École polytechnique  
**Françoise COMBES**, astrophysicienne, professeure au Collège de France, vice-présidente de l'Académie des sciences  
**Laurence PIKETTY**, administratrice générale adjointe au CEA  
**Modéré par : Valérie TORANIAN**

## AMPHITHÉÂTRE DESCARTES

26. **PRÉVOIR, IMAGINER, PENSER DES STRATÉGIES : ET POURTANT, RIEN NE SE PASSE JAMAIS COMME PRÉVU**  
**Gilles AUGUST**, cofondateur et associé du cabinet August Debouzy  
**Céline BERTHON**, directrice générale de la Sécurité intérieure (DGSI)  
**Olivier SCALABRE**, directeur général de Boston Consulting Group (BCG) en France  
**Didier TRUCHOT**, président-fondateur du conseil d'administration d'Ipsos  
**Modéré par : Étienne GERNELLE**

## AMPHITHÉÂTRE GUIZOT

### 27. LA DÉFIANCE : UN MAL FRANÇAIS ?

**Nicolas BOUZOU**, essayiste spécialisé en économie, éditorialiste  
**Agathe CAGÉ**, politiste, présidente de Compass Label  
**Jean-François COPÉ**, maire de Meaux, avocat en droit des affaires au barreau de Paris  
**Modéré par : Sébastien LE FOL**

## AMPHITHÉÂTRE MICHELET

### 28. LE COLLECTIF EST-IL TOUJOURS SOURCE DE CONFIANCE ET D'INTELLIGENCE ?

**Nicolas CHABANNE**, fondateur de la coopérative C'est qui le patron ?  
**Rim CHAOUY**, responsable du département transitions durables et sociétales d'Afnor  
**Corentin de CHATELPERRON**, fondateur et président d'honneur de Low-tech Lab  
**Gloria ORIGGI**, philosophe  
**Modéré par : Charlotte MEYER**

## COLLÈGE DE FRANCE AMPHITHÉÂTRE GUILLAUME BUDÉ

### 30. L'IMAGINATION AU SERVICE DE L'ÉCOLOGIE

**Antoine COMPAGNON**, écrivain, professeur honoraire au Collège de France, critique littéraire, académicien  
**Anne DÉMIANS**, architecte, urbaniste  
**Ramy FISCHLER**, designer  
**Catherine MEURISSE**, auteure de bande-dessinée, dessinatrice  
**Modéré par : Sylvain LOURADOUR**

18H30 / 20H

## LA SORBONNE AMPHITHÉÂTRE LIARD

32. **ARTIFICIELLE, HUMAINE : COMMENT UNIR EN CONFIANCE CES INTELLIGENCES ?**  
**Daniel ANDLER**, philosophe des sciences, professeur émérite



à Sorbonne Université, membre de l'Académie des Sciences morales et politiques

**François CANDELON**, directeur associé Value Creation & Portfolio Monitoring chez Seven2  
**Sylvain DURANTON**, directeur monde de BCG X  
**Éric SALOBIR**, président du comité exécutif chez Human Technology Foundation, fondateur du réseau de recherche OPTIC  
**Modéré par : Guillaume GRALLET**

## AMPHITHÉÂTRE DESCARTES

33. **CONCOURS D'ÉLOQUENCE : « VOUS AVEZ DIT ENGAGEMENT ? »**  
**MEMBRES DU JURY :**  
**Greazi ABIRA**, cofondateur de l'association Graine d'orateur 93  
**Sophie CLUZEL**, femme politique, présidente du fonds Clinatéc, présidente d'honneur du Manifeste Inclusion  
**Stéphanie RISMONT**, présidente de la Fondation SNCF,

directrice de la communication et de la marque Groupe SNCF

**Francis SZPINER**, avocat, sénateur de Paris  
**Modéré par : Florence SARDAS**  
 Quatre étudiants de grandes écoles en binôme avec quatre jeunes talents de Forvis Mazars viendront s'exprimer pendant huit minutes sur le thème :  
 « Vous avez dit "engagement" ? »

## AMPHITHÉÂTRE TURGOT

34. **CHEMINER EN CONFIANCE VERS DES MODÈLES DE DÉVELOPPEMENT RAISONNÉS**  
**Lucie BASCH**, entrepreneuse, cofondatrice de Too Good To Go  
**Guillaume LASCOURRÈGES**, directeur développement responsable du groupe Clarins  
**Nadia MAÏZI**, professeure, directrice du Centre de mathématiques appliquées de l'École des Mines Paris-PSL  
**Flore VASSEUR**, écrivaine, réalisatrice  
**Modéré par : Nicolas ROSSIGNOL**

## AMPHITHÉÂTRE MICHELET

35. **PEUT-ON FAIRE CONFIANCE AUX ENTREPRISES POUR DÉFENDRE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL ?**  
**Julien DUBOURG**, directeur relation client et marketing de Citeo  
**Patrick DUPOUX**, directeur associé senior au Boston Consulting Group (BCG)  
**Maximilien ROUER**, associé Sustainability Services chez Forvis Mazars Group  
**Modéré par : Gildas BONNEL**

## BIBLIOTHÈQUE DE LA SORBONNE

36. **HARCÈLEMENT, CYBERHARCÈLEMENT : QUEL CADRE INSTAURER POUR PROTÉGER LES PLUS VULNÉRABLES ?**  
**Philippe COEN**, vice-président et directeur juridique chez The Walt Disney Company France, président-fondateur de Respect Zone

**Caroline GUILLAUMIN**, directrice exécutive de la communication du groupe Orange, présidente déléguée de la Fondation Orange  
**Lou HENGUELLE**, journaliste, joueuse de e-sport  
**Modéré par : Emmanuelle BARBARA**

## AMPHITHÉÂTRE GUIZOT

37. **L'IA, NOUVEL ÎLOT DE CRÉATIVITÉ ?**  
**Basile ADER**, avocat associé chez August Debouzy  
**Quentin AUGER**, directeur de l'innovation chez Dada ! Animation  
**David BENGUIGUI**, directeur de la communication et du marketing à l'ISEG  
**Bruno PATINO**, président d'Arte  
**Natacha VALLA**, économiste, doyenne de l'École du management et de l'innovation de Sciences Po  
**Modéré par : François SALTIEL**



Retrouvez le programme ici

# Programme DIMANCHE 24 NOVEMBRE

11H / 12H30

## LA SORBONNE

### GRAND AMPHITHÉÂTRE

39. **CRÉER POUR RÊVER OU RÊVER POUR CRÉER ?**  
**Ouverture : Bohdan LUTS**, violoniste  
**Gérard BEKERMANN**, président de l'Afer et de la Fondation Long-Thibaud  
**Jean-Charles de CASTELBAJAC**, styliste  
**Jiang-Hong CHEN**, peintre, illustrateur  
**Christian COURTIN**, directeur général de Famille C  
**Thomas DUTRONC**, compositeur, interprète  
**Lilia HASSAINE**, auteure, journaliste  
**Modéré par : Claire CHAZAL**

### AMPHITHÉÂTRE RICHELIEU

40. **LA CONFIANCE, SOCLE DE LA RELATION AMOUREUSE ET AMICALE ?**  
**Emma BECKER**, auteure  
**David FOENKINOS**, écrivain, scénariste, réalisateur  
**Jean-Claude KAUFMANN**, sociologue, écrivain  
**Michel LEJOYEUX**, professeur de psychiatrie et d'addictologie  
**Modéré par : Sébastien LE FOL**

### AMPHITHÉÂTRE DESCARTES

41. **L'ART, UNE ODE À LA CONFIANCE ET À LA LIBERTÉ**  
**Ouverture : Jean Gloire**  
**NZOLA NTIMA**, ténor  
**Marjorie CARRÉ**, responsable Grande cause Culture & création de la Fondation de France  
**Reda KATEB**, comédien, réalisateur  
**Macha MAKEÏEFF**, auteure, metteuse en scène  
**Zahia ZIOUANI**, cheffe d'orchestre, directrice de l'orchestre Divertimento  
**Modéré par : Patrice TRAPIER**

### AMPHITHÉÂTRE LIARD

42. **SANS LA CONFIANCE, RIEN N'EST POSSIBLE.**  
**Marie-Hélène BENSADOUN**, avocate associée au cabinet d'avocats August Debouzy  
**Sophie de CLOSETS**, présidente-directrice générale du groupe Flammarion, éditrice  
**Mariane IBRAHIM**, galeriste  
**Laurent MIGNON**, président du directoire de Wendel  
**Modéré par : Laurent CHOAIN**

### AMPHITHÉÂTRE TURGOT

43. **PEUT-ON ENCORE FAIRE CONFIANCE AUX CHIFFRES ?**  
**Yannick CARRIOU**, président-directeur général de Médiamétrie  
**Emma HAZIZA**, hydrologue, fondatrice et présidente-directrice générale de Mayane Labs  
**Jean-Luc TAVERNIER**, directeur général de l'Insee  
**Sibyle VEIL**, présidente-directrice générale de Radio France  
**Modéré par : Nicolas ARPAGIAN**

### AMPHITHÉÂTRE MICHELET

44. **COMMENT ENGAGER LES CITOYENS EN TOUTE CONFIANCE DANS LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ?**  
**Féris BARKAT**, activiste, cofondateur de Banlieues climat  
**Grégory DOUCET**, maire de Lyon  
**Stéphanie FOUCARD**, directrice société et consommation chez Citeo  
**Stéphane SARRADE**, directeur des programmes énergie et directeur de recherche au CEA  
**Modéré par : Caroline BLAES**

### BIBLIOTHÈQUE DE LA SORBONNE

45. **COMMENT GOUVERNER DANS DES TEMPS INCERTAINS ?**  
**Marie HUMBLOT-FERRERO**, directrice associée au BCG  
**Jean-Marie LE GALL**, professeur d'histoire moderne à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne  
**Bernard SPITZ**, président de BSC, président et cofondateur du think-tank Les Gracques  
**Modéré par : Thierry KELLER**

### COLLÈGE DE FRANCE AMPHITHÉÂTRE MARGUERITE DE NAVARRE

46. **QUE NOUS ENSEIGNE L'HISTOIRE SUR LA RÉSILIENCE DES SOCIÉTÉS ?**  
**Thierry DEREZ**, directeur général du groupe Covéa  
**Grégory QUENET**, historien, professeur en histoire de l'environnement à l'université Versailles-Saint-Quentin  
**Lluís QUINTANA-MURCI**, généticien, professeur au Collège de France, titulaire de la chaire Génomique humaine et évolution, professeur à l'Institut Pasteur  
**Modéré par : Xavier MAUDUIT**

# Confiance

ΕΜΠΙΣΤΟΣΎΝΗ

VERTROUWEN

CONFIANZA

VERTRAUEN

FIDUCIA

CONFIANÇA

ДОВЕРИЕ

UAMINIFU

TRUST

ةقث

GÜVEN

信賴

वश्वास

신뢰

信任



**PARTENAIRE DE LA CITÉ DE LA RÉUSSITE DEPUIS LONGTEMPS ET POUR LONGTEMPS**

**IONIS Education Group, premier groupe de l'enseignement supérieur privé en France :**

ISG- ISG SPORT BUSINESS MANAGEMENT • ISG LUXURY MANAGEMENT • ISG RH • MOD SPE • ISEFAC • ICS BEGUE • ISEG  
E-ARTSUP • XP • PHG • EPITA • IA INSTITUTE • ESME • IPSA • SUPBIOTECH • IONIS STM • EPITECH EPITECH DIGITAL SCHOOL  
EPITECH EXECUTIVE • CODING ACADEMY • WEB@CADEMIE • SUPINFO • ETNA • SECURE SPHERE

**[ionis-group.com](http://ionis-group.com)**



# CITÉ DE LA RÉUSSITE

## AMPHITHÉÂTRE GUILLAUME BUDÉ

### 47. LA DIPLOMATIE CLIMATIQUE AU DÉFI DE LA FRAGMENTATION DU MONDE

**Bertrand BADIE**, professeur émérite des Universités à Sciences Po, politiste  
**Samantha BESSON**, juriste, professeure au Collège de France, titulaire de la chaire Droit international des institutions  
**Valérie MASSON-DELMOTTE**, paléoclimatologue, directrice de recherches au CEA  
**Modéré par : Vincent GIRET**

14H30 / 16H

## LA SORBONNE AMPHITHÉÂTRE LIARD

### 48. L'ARGENT : CONFIANCE ET DÉFIANCE AU COURS DES SIÈCLES.

**Agnès BÉNASSY-QUÉRÉ**, seconde sous-gouverneure de la Banque de France  
**Stéphane BOUJNAH**, président du directoire et directeur général d'Euronext  
**Jean-Paul MAZOYER**, président du conseil du Groupement des Cartes bancaires CB  
**Marc SCHWARTZ**, président-directeur général de la Monnaie de Paris  
**Modéré par : François LENGLET**

## AMPHITHÉÂTRE DESCARTES

### 49. POURQUOI APPRENDRE DAVANTAGE TOUT AU LONG DE LA VIE ?

**Laurent CHOAIN**, Chief Leadership, Education & Culture chez Forvis Mazars Group  
**Bénédicte FAUVARQUE-COSSON**, administratrice générale du Conservatoire national des arts et métiers (Cnam)  
**Georges HADDAD**, mathématicien, président honoraire de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne  
**Jean-Emmanuel RODOCANACHI**, président-fondateur du groupe Grandir - Les Petits Chaperons rouges  
**Stéphane ROUSSEL**, président de l'Hôpital Américain de Paris, du réseau Les Entreprises pour la cité et de la Fondation Vivendi  
**Modéré par : Christophe JAKUBYSZYN**

## BIBLIOTHÈQUE DE LA SORBONNE

50. **PRENDRE SOIN DES PERSONNES  
VULNÉRABLES : UN IMPÉRATIF DE VIE**  
**Éric CHEYSSON**, chirurgien vasculaire, président

de La Chaîne de l'espoir, cofondateur de Médecins du monde  
**Sophie CLUZEL**, femme politique, présidente du fonds Clinatex, présidente d'honneur du Manifeste Inclusion  
**Éric FIAT**, philosophe, professeur d'éthique médicale appliquée à l'Université Gustave Eiffel  
**Ayyam SUREAU**, philosophe, fondatrice et directrice de l'association Pierre Claver  
**Modéré par : Valérie TORANIAN**

## AMPHITHÉÂTRE RICHELIEU

### 51. LA DÉMOCRATIE EST-ELLE MORTELLE ?

**Rachid BENZINE**, enseignant, politologue, islamologue, chercheur associé au Fonds Paul Ricoeur  
**Dominique SCHNAPPER**, sociologue, présidente du Conseil des sages de la laïcité et des valeurs de la République (CSLVR) de l'Éducation nationale  
**Francis SZPINER**, avocat, sénateur de Paris

À l'occasion de ce débat, une joute oratoire sera organisée par Graine d'orateur 93. Deux équipes (« gouvernement » et « opposition ») s'affronteront sur un projet de loi et devront convaincre l'Assemblée d'adopter – ou de rejeter – la motion présentée.

## AMPHITHÉÂTRE GUIZOT

### 52. COMMENT INSTITUER UNE IA DIGNE DE CONFIANCE ?

**Gilles BABINET**, vice-président du Conseil national du numérique (CNNum), cofondateur de Urbantech Ventures  
**Anne BOUVEROT**, présidente du conseil d'administration de l'École normale supérieure (ENS), présidente de la Fondation Abeona « pour une IA responsable »  
**Marc MOSSÉ**, avocat associé chez August Debouzy  
**Julien NIZRI**, directeur des activités de certification d'Afnor  
**Modéré par : Stéphane NACHEZ**

## AMPHITHÉÂTRE MICHELET

### 53. QUELLES LIMITES POSER À LA MÉDECINE ?

**Laurent LANTIERI**, chef du service de chirurgie plastique, reconstructrice et esthétique de l'Hôpital européen Georges-Pompidou (HEGP)  
**Arnold MUNNICH**, pédiatre, généticien, cofondateur de l'Institut Imagine  
**Israël NISAND**, chef du service gynécologique des hôpitaux de Strasbourg, président du Collège national des gynécologues et obstétriciens français  
**Modéré par : Aurélie PLANEIX**

## AMPHITHÉÂTRE TURGOT

### 54. IL N'Y A PAS DE RÉUSSITE FACILE NI D'ÉCHECS DÉFINITIFS

**Marc ALPEROVITCH**, président d'Isograd  
**Véronique CAYLA**, présidente de l'Académie des César (2020-2024)  
**Laurent COTRET**, avocat associé chez August Debouzy  
**Nina MÉTAYER**, cheffe pâtissière  
**Pascal RUFFENACH**, président du directoire et directeur général de Bayard, éditeur  
**Modéré par : Quentin PERINEL**

## COLLÈGE DE FRANCE AMPHITHÉÂTRE MARGUERITE DE NAVARRE

### 55. CONCILIER LA SCIENCE AVEC LES RÉSEAUX SOCIAUX

**Patrick BOUCHERON**, historien, professeur au Collège de France, titulaire de la chaire Histoire des pouvoirs en Europe occidentale, XIII<sup>e</sup>-XVI<sup>e</sup> siècles  
**François-Marie BRÉON**, directeur de recherche au CEA, professeur invité de la chaire annuelle Avenir commun durable au Collège de France (2024-2025)  
**Salomé SAQUÉ**, journaliste  
**Modéré par : Aude BARON**

## AMPHITHÉÂTRE GUILLAUME BUDÉ

### 56. LA NATURE A-T-ELLE DES DROITS ?

**Marie-Claire DAVEU**, directrice du développement durable et des affaires institutionnelles chez Kering  
**Corinne LEPAGE**, avocat associé chez Huglo Lepage Avocats  
**Dario MANTOVANI**, historien du droit, professeur au Collège de France, titulaire de la chaire Droit, culture et société de la Rome antique  
**Robert VAUTARD**, climatologue, directeur de recherches au CNRS, co-président du groupe de travail 1 du Giec  
**Modéré par : Sylvain LOURADOUR**

16H30 / 18H

## LA SORBONNE GRAND AMPHITHÉÂTRE (retransmission simultanée à l'amphithéâtre Descartes)

50. **FAIRE LE PARI DE LA CONFIANCE**  
**Jacques ATTALI**, écrivain, président de Attali Associés et de France Positive  
**Marie-Anne BARBAT-LAYANI**, présidente de l'Autorité des marchés financiers (AMF)

**André COMTE-SPONVILLE**, philosophe  
**Chems-Eddine HAFIZ**, avocat, recteur de la Grande Mosquée de Paris  
**Haïm KORSIA**, grand rabbin de France  
**Jean-Dominique SENARD**, président du conseil d'administration de Renault Group  
**Modéré par :  
Christophe ONO-DIT-BIOT**

## BIBLIOTHÈQUE DE LA SORBONNE

61. **LE CINÉMA : MIROIR  
DES FRACTURES DE NOS SOCIÉTÉS.**  
**MAÏWENN**, réalisatrice, scénariste, comédienne  
**Modéré par : Emma FERRAND**

## COLLÈGE DE FRANCE AMPHITHÉÂTRE GUILLAUME BUDÉ

### 59. L'ÉQUITÉ ENVIRONNEMENTALE, REMÈDE À LA DÉFIANCE DES PEUPLES ?

**David DJAÏZ**, essayiste, coprésident de Bona fide  
**Julia FAURE**, cofondatrice de Loom, coprésidente du Mouvement Impact France  
**Antoine PELLION**, secrétaire général à la Planification écologique (SGPE)  
**Pierre ROSANVALLON**, historien, sociologue, professeur honoraire au Collège de France  
**Asif SALEH**, directeur exécutif du BRAC (Bangladesh Rural Advancement Committee)  
**Modéré par : Vincent GIRET**

## AMPHITHÉÂTRE MARGUERITE DE NAVARRE

60. **IDENTIFIER LES BESOINS,  
MOBILISER LES RESSOURCES :  
COMMENT ORCHESTRER  
LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ?**  
**Amine BENAYAD**, directeur associé au Boston Consulting Group (BCG)  
**Méka BRUNEL**, présidente de la Fondation Palladio  
**Pierre-Michel MENGER**, sociologue, professeur au Collège de France, titulaire de la chaire Sociologie du travail créateur  
**Brune POIRSON**, directrice du développement durable du groupe Accor  
**Hacina PY**, directrice du développement durable du groupe Société générale  
**Modéré par : Aliette HOVINE**

# IPSOS GLOBAL TRENDS

La plus grande enquête  
d'Ipsos sur les tendances  
mondiales fête ses 10 ans

**+ de 50 000**

personnes interrogées

**dans 50 pays**

couvrant

**> 74%**

de la population mondiale

**90%**

du produit intérieur brut mondial

**Comprendre et anticipez le changement.  
Découvrez les opportunités avec  
Ipsos Global Trends.**

Pour en  
savoir plus :





# Comment les profs font réussir leurs enfants

**Scolarité.** C'est prouvé, les élèves dont les parents sont enseignants sont meilleurs à l'école. Pour quelle raison ?

Interrogés, les enseignants qui tentent de décrypter leur mode de fonctionnement évoquent en premier lieu la « confiance ». Dans leurs enfants, dans les profs de leurs enfants, dans l'institution. Ils croient en l'école et en la capacité de leur progéniture à apprendre ; ils n'ont pas peur que leurs enfants passent à côté de ce que l'on attend d'eux, qu'ils aient éventuellement une mauvaise note ou qu'ils soient orientés dans une filière inadaptée.

« Le professeur sait quelle est sa part, celle de l'adolescent et celle de l'établissement dans un bon parcours, confirme Élodie Pinel. Un bon élève tracera sa route tout droit, quels que soient son enseignant ou son établissement. C'est pour l'élève "moyen" que la qualité de l'enseignant, sa motivation, sa pédagogie sont importantes. Nous, les parents profs, sommes moins stressés, car nous savons que les enseignants défilent et que tout dépend aussi de l'enfant. »

Ce respect envers leurs collègues et l'institution facilite bien évidemment le rapport à l'école de leur descendance : « On ne dénigre pas la parole des enseignants car cela nous discréditerait, nous », note malicieusement Élodie Pinel. Pas de défiance non plus à l'égard des contenus des cours : ces parents ne vont pas faire travailler leurs enfants davantage que ce que leurs propres professeurs demandent. « Certes, nous, les profs, savons que le niveau a baissé, mais ce n'est pas à cause des programmes. On cherche à ce que les élèves – et nos enfants – s'ap-



**Rappelle-toi que tes parents sont enseignants. Si tu es meilleure que les autres, ce n'est pas de ta faute.**

proprient le cours et réfléchissent plutôt que d'apprendre des règles par cœur», explique Élodie Pinel. Une sérénité que ne partagent pas tous les parents et que l'enseignante analyse avec pragmatisme : « Puisque les élèves n'appliquent pas forcément dans la vie quotidienne ce qu'on leur a appris – à l'image des accords

**« On cherche à ce que nos enfants s'approprient le cours et réfléchissent... »**

Élodie Pinel, enseignante

grammaticaux, dont ils peuvent réciter la règle sans pour autant la mettre en œuvre –, la méfiance à l'égard des enseignants s'installe, même s'ils n'y sont pour rien ! Tout cela se déroule dans un environnement anxigène. Pour peu que l'élève ait déjà rencontré ne serait-ce qu'un seul "mauvais prof", l'anxiété des parents fait le reste : l'enseignant endosse le rôle de punching-ball

et, si les enfants ne réussissent pas, c'est la faute du prof. » Car s'il y a bien des propos qui n'ont pas cours à la maison, ce sont les critiques à l'égard du milieu scolaire. Et pas seulement parce que les parents se doivent de respecter leurs collègues, mais aussi parce qu'ils savent que, dès lors qu'ils entreront sur ce terrain, ils ne pourront plus rien opposer à leurs enfants si ceux-ci prennent l'école en grippe.

**Connaître les codes et le système.** Ce n'est pas tout : les parents profs connaissent évidemment les codes. Ils savent parler aux enseignants, comprendre ce que l'on attend des élèves : « On a des facilités pour dialoguer avec les profs de nos enfants : on leur demande des rendez-vous au bon moment, on sait comment s'adresser à eux, sans préjugés et en leur faisant confiance, reconnaît Élodie Pinel. Ils savent que l'on ne critiquera pas les programmes, les méthodes ou les vacances scolaires. On gagne du temps, et la conversation est plus fluide. On est également capables de mettre de côté nos certitudes sur nos enfants, car on est conscients qu'en classe ils peuvent être très différents de chez nous. Cela facilite le dialogue et l'investissement dans l'école. »

Les enseignants savent aussi ce que le système exige et comment l'appréhender au mieux. Ils connaissent les options qu'il faut choisir, les filières porteuses, les établissements à éviter : « La connaissance du système est déterminante, confirme Bertrand Galliot. L'ascenseur social fonctionne moins du fait de la complexité du dispositif scolaire, du choix des bonnes filières... Les profs, eux, en ont une maîtrise complète. » Et, même si toutes les familles fréquentent l'école pendant de nombreuses années, il n'est pas donné à toutes de comprendre les rouages de l'orientation, notamment. « Parcoursup est très complexe. C'est un facteur d'anxiété, mais bien moindre pour nous, parents enseignants. » ● LOUISE CUNEO



K E R I N G



FAÇONNER LE LUXE  
DE DEMAIN

Préserver les ressources naturelles.  
Innover pour transformer nos pratiques.  
Accompagner les générations futures.  
Façonner le luxe de demain en toute confiance.

Gucci · Saint Laurent · Bottega Veneta · Balenciaga · Alexander McQueen · Brioni  
Boucheron · Pomellato · Dodo · Qeelin · Ginori 1735  
Kering Eyewear · Kering Beauté

[www.kering.com](http://www.kering.com)



**Star.** Simone Biles et Laurent Landi, son coach, font un high five à l'Arena Bercy, le 30 juillet, lors du concours général de gymnastique des Jeux de Paris, qui sera remporté par l'équipe américaine.

## La confiance en or de Simone Biles

**Sport.** La plus grande gymnaste de tous les temps l'a acquise grâce à ses entraîneurs français.

PAR BEATRICE PARRINO

**B**ercy, lors des JO de Paris, concours général de gymnastique. Sur le praticable, l'Américaine Simone Biles, surnommée « The Goat » (*The Greatest of All Times*, « la plus grande de tous les temps »), virevolte. Depuis les tribunes, les spectateurs peuvent observer l'agitation de ses entraîneurs. Il faut les voir

repositionner les matelas de réception avant chaque passage, patiner les barres asymétriques de magnésie, taper des mains pour encourager leur championne... Un homme et une femme. C'est dans les bras de cette dernière que Simone Biles se précipite une fois sacrée championne olympique. Cécile Canqueteau-Landi est originaire de Provence. Avec son époux, Laurent Landi, natif d'Antibes, elle a entraîné la gymnaste la plus médaillée de l'Histoire.

L'aventure a commencé en 2017 quand Biles, 20 ans et déjà quadruple championne olympique, contacte le couple pour qu'il l'aide à progresser après une année sabbatique. Elle a repéré Laurent Landi aux Jeux de Rio de 2016, où il coachait Madison Kocian

aux barres asymétriques. Depuis, Laurent pilote la « petite géante » aux barres et au saut, Cécile supervise la poutre et la partie créativité ; pour le sol, ils œuvrent main dans la main. « *On travaille mieux avec des personnes comme Cécile et Laurent à ses côtés* », confie la gymnaste. Ajoutant, pour *L'Équipe* : « *Cécile a toujours été là pour me conseiller, que ce soit pour changer un pneu ou traverser une rupture amoureuse.* » Lors des Jeux de Tokyo, en 2021, c'est en concertation avec ses entraîneurs qu'elle décide de se retirer, après des vertiges provoquant de graves pertes de repères. Et c'est avec leur aide qu'elle a repris du service.

Les Landi, expatriés depuis 2004, se sont vite imposés aux États-Unis. Après avoir sué en Oklahoma, dans le ●●●

ZUMA/ABACA



# Le Point

## Rien ne vous empêche de penser autrement

Entre grandes enquêtes et interviews exclusives, nos journalistes vous racontent  
notre époque en encourageant le doute et la curiosité.

Abonnez-vous à l'indépendance d'esprit.

### OFFRE SPÉCIALE

# 1€ /semaine

*la 1ère année - sans engagement*

POUR EN PROFITER,  
SCANNEZ CE QR CODE



Pour explorer notre époque en continu, tous nos contenus,  
et plus encore, sont à retrouver sur l'application *Le Point*.



Tout pour faire **Le Point**



●●● club de la légende Nadia Comaneci, ils se sont installés près de Houston, au Texas, au World Champions Center, fondé par la mère de Simone Biles. « On ne voulait pas rester les quarante prochaines années à faire la même chose, a expliqué Laurent Landi à Nice-Matin. C'est le problème français. On est cloisonnés trop tôt, les athlètes, les entraîneurs... Il faut laisser les gens vivre, les laisser faire leur boulot, il y aurait plus de résultats. »

### « On travaille mieux avec des personnes comme Laurent et Cécile à ses côtés. »

Simone Biles

Un retour au bercaïl ne semble pas à l'ordre du jour, même si Biles a mis sa carrière entre parenthèses. Cécile codirige depuis peu le programme de gymnastique de l'université de Géorgie. Laurent, lui, se dit prêt pour de nouvelles propositions – et pourquoi pas prendre les rênes d'une équipe nationale ●



**Soutien.** Simone Biles et son entraîneuse, Cécile Canquetau-Landi, le 5 août, à l'Arena Bercy, après la finale olympique de la poutre, qu'elle n'a pas remportée.



**Mental.** Pour s'appropriier les différentes techniques de tir, un basketteur peut visualiser mentalement chaque détail de la séquence au cours de laquelle il a réussi à marquer un panier.

#### EXERCICE

### Laissez-vous gagner par la gagne !

Fermez les yeux et prenez trois grandes inspirations. Expirez lentement. Remémorez-vous tranquillement votre entraînement. Laissez défiler devant votre écran mental une situation de votre choix : vous allez la revivre en détail, prendre conscience de ce que vous avez été capable de faire et de ce que vous serez capable de reproduire. Laissez les images revenir, les sensations danser au rythme des sons qui les accompagnent. Tentez de reproduire les sensations corporelles que vous avez éprouvées lors de la réalisation du mouvement. Ressentez la vitesse d'exécution, l'efficacité, la fluidité des gestes. Répétez la séquence encore et encore, pour vous en imprégner mentalement et pour l'inscrire profondément dans votre corps.

Transposez-vous maintenant dans une situation de compétition à venir : imaginez, à travers tous vos sens, que vous reproduisez ce mouvement, cette séquence dans ce contexte particulier. Laissez défiler ces images de réussite et ressentez les sensations qui les accompagnent, imprégnez-vous des émotions qui s'inscrivent en vous. Vous êtes en train d'ancrer le scénario, de le contrôler, de le maîtriser ● VICTORIA GAIRIN

# Éclairer vos décisions. Renforcer la confiance.



**Nous sommes Forvis Mazars**, un acteur unique de l'audit, de la fiscalité et du conseil, présent dans plus de 100 pays et territoires.

Chaque jour, nos 40 000 collaborateurs apportent à nos clients une vision globale pour appréhender les enjeux majeurs de leur marché et une approche locale pour en saisir les subtilités. Chaque jour, nous œuvrons à **renforcer la confiance sur les marchés et à préparer nos clients aux défis futurs.**

Notre expertise et nos standards de qualité sont les mêmes partout dans le monde. Autant d'atouts pour nos **clients en quête de création de valeur et pour qui la confiance est une valeur cardinale.**



Antoine Compagnon

# « La littérature, ça rapporte ! »

## Et même la poésie !

L'académicien et professeur émérite au Collège de France – où il débat le 23 novembre – signe l'essai le plus stylé de la rentrée.

PROPOS RECUEILLIS PAR CHRISTOPHE ONO-DIT-BIOT

« **À** quoi sert la littérature ? La question choque les belles âmes. La littérature ne sert à rien, répondent-elles en chœur, et c'est très bien comme ça. » Erreur stratégique, selon Antoine Compagnon. À l'heure où, rentrée littéraire oblige, on s'interroge davantage sur le sort et le devenir de la lecture menacée par l'écran roi et la rentabilité immédiate, l'académicien et professeur émérite au Collège de France dégage un essai tonique et essentiel, *La littérature, ça paye!* (Les Équateurs). Les gens lisent moins ? Ils ont tort ! Car la littérature, bien au contraire, rapporte. Aux auteurs, c'est très aléatoire, mais, aux lecteurs, c'est une chose certaine et, même, le meilleur des investissements. Certes, il est bon qu'il y ait en ce monde de plus en plus utilitariste des choses qui ne servent à rien, et qui doivent être préservées amoureuxment. Mais si, en plus, elles servaient ? La démonstration de Compagnon est implacable, tout autant qu'espégle. Partageant ses lectures (Proust, Baudelaire, Colette...) et les leçons de vie qu'il a tirées de ces « *parallélépipèdes magiques* », il stimule, provoque et réenchante avec lucidité une pratique vue à tort comme déconnectée de la « *vraie vie* ». Jeunes gens (et moins jeunes), voulez-vous être renards ou hérissons ? Vous ne le savez pas, mais la question est cruciale. Réponse ci-après.

### Avantage compétitif.

Antoine Compagnon, professeur émérite au Collège de France, sur les bords du lac de Genève, le 21 août.

**Le Point :** « La littérature, ça paye », dites-vous... Avant de citer votre cher Baudelaire, qui, dès 1846, dans « *Conseils aux jeunes littérateurs* », évoque celle-ci comme « une espèce de placement dont on ne touche que très tard les intérêts ». Très tard, en effet : dans son cas, ce fut après sa mort !

**Antoine Compagnon :** Et pour cela, encore faut-il pour les toucher avoir une postérité ! Je vous le concède, ce titre est ironique, mais, en réalité, uniquement en ce qui concerne les écrivains. Car, pour les lecteurs, la littérature paye vraiment. À l'origine, ce titre était d'ailleurs celui d'une conférence que j'avais donnée à HEC pour provoquer ces étudiants en *business* qui pensaient, de façon erronée, que la littérature ne les concernait pas... parce qu'elle ne pouvait pas leur rapporter.







### Et en quoi elle était censée leur rapporter ?

Je crois profondément que la littérature donne au lecteur, quel qu'il soit, une hauteur de vue par rapport à son activité. La lecture vous apprend, en effet, par les différentes expériences qu'elle vous offre, à véritablement sortir de vous-même, à comprendre l'autre, à vous connaître vous-même comme « autre ». Proust en a parlé avant moi : dans la *Recherche*, son narrateur évoque les hommes « occupés » qui, dans les salons du faubourg Saint-Germain ou sur la promenade de Balbec, le toisent en le prenant pour un oisif, un dilettante, un amateur, un bon à rien, sous prétexte qu'il s'intéresse à la littérature et n'a pas les horaires de travail des gens bien. Mais il sait pertinemment que l'administrateur, le magistrat, l'ingénieur, le médecin, quand ils sont lettrés,

AURÉLIEN BERGOTY/REA POUR « LE POINT »

réussissent mieux dans leur métier, vont plus loin dans leur carrière, sont davantage récompensés. Pour Proust, la littérature représente, en toute profession, un « avantage compétitif », comme disent les chefs d'entreprise.

### Et vous partagez l'analyse de Proust ?

Et comment ! On le vérifie constamment. Le fait de lire de la littérature permet de développer une autre intelligence, qui tient de la perspicacité ou de la pénétration, du flair, comme chez un bon chien ou un renard. Une sorte de sixième sens que j'appelle la *lettrure*, qui se forge au contact des livres et qui permet de lever le nez du guidon. Celui ou celle qui a de la *lettrure* est moins narcissique, plus distant, plus pervers, aussi, mais moins dupe de lui-même, et plus conscient du rôle crucial du hasard et de la grâce dans la ●●●

●●● vie. Il est donc plus apte à exploiter les atouts qu'il a dans son jeu, parce qu'il a observé les grands héros littéraires, Fabrice del Dongo ou Lucien Leuwen, qui sont de grands joueurs. Rien de plus utile pour se débrouiller dans une vie moderne où l'on sera appelé à constamment s'adapter. Du reste, aux États-Unis, où j'ai longtemps enseigné, que l'on se destine plus tard au droit, aux affaires, à la médecine ou à l'architecture, des cours de culture générale, souvent littéraires, sont obligatoires. Toutes les femmes et les hommes « occupés » sortis de Columbia ou d'autres grandes universités auront lu Homère, Virgile, Dante, Rabelais, Cervantès, Rousseau, Goethe, Dostoïevski... Et il n'est pas exclu que cela ne leur donne pas un certain avantage stratégique.

### **Surtout dans une époque où la compétition des récits joue à plein ?**

Oui. Quand il faut savoir se raconter, imposer sa version des choses, celui qui maîtrise le « narratif » emporte la partie. Un récit bien maîtrisé est la meilleure des armes, même pour la guerre, on le voit dans les conflits actuels, entre la Russie et l'Ukraine, Israël et le Hamas, qui sont aussi des guerres de récits. En politique également, le récit est crucial pour susciter l'adhésion. Dans le domaine des études médicales, on a vu surgir la « médecine narrative », qui aide les médecins et autres thérapeutes à améliorer l'efficacité des soins en développant la capacité d'attention, de réflexion, de collaboration avec les patients et les collègues, parce qu'on a pris conscience des limites d'une pratique qui considère les maladies uniquement comme des problèmes à résoudre. C'est la même chose dans les études de droit, où l'on recherche de plus en plus ce que Paul Ricœur appelait la « compétence narrative ». Cette compétence, la fréquentation des grands récits de la littérature vous la donne.

**On n'a donc pas à s'inquiéter pour la littérature parce qu'elle serait partout, en somme... Pourtant, vous concédez que les gens lisent de moins en moins. Les chiffres parlent, et vous les donnez : sept minutes de lecture quotidienne pour les garçons de 16 à 19 ans, dix-sept minutes pour les filles, contre plus de cinq heures d'écran pour les deux sexes\*. Ce n'est pas glorieux.** C'est vrai, et je doute de la validité des quarante et une minutes quotidiennes de lecture pour un

**Fine lame.** Antoine Compagnon a été élu à l'Académie française en 2022. « *J'ai choisi de faire figurer un hérisson sur mon épée d'académicien : il faut combiner la vitesse de l'épée et la lenteur du hérisson.* »



**« Quand il faut imposer sa version des choses, celui qui maîtrise le “narratif” emporte la partie. »**

Antoine Compagnon

Français, en moyenne, chiffre des dernières enquêtes déclaratives. En réalité, je pense que c'est beaucoup moins. Dans notre monde où l'exigence de rapidité et l'impatience sont désormais la norme, la lenteur que requiert la lecture littéraire est devenue inadmissible quand on la compare aux vitesses d'exécution atteintes par les nouvelles technologies... Vous tapez un « prompt », et l'intelligence artificielle générative vous livre aussitôt un laïus sur à peu près tout. Or il faut toujours autant de temps qu'en 1857 non seulement pour écrire, mais pour lire *Madame Bovary*. Comment accepter cela dans une époque qui veut que tout

soit rentable ? La littérature, et la culture en général, autre profession qui ignore les gains de productivité, est comparable sur ce point à la coiffure : si c'est vite fait, c'est mal fait... Quant à l'ennui, qui a souvent été la condition de la lecture pour un homme ou une femme de ma génération (ah ! les étés où l'on tuait le temps avec un gros roman russe !), il est devenu prohibé, et les conditions de son apparition sont même impossibles avec un smartphone en main. Cela ne plaide pas, c'est vrai, pour la survie de la littérature, qui demande temps et concentration, ce qui n'empêche pas de reconnaître les avantages qu'elle confère sur leurs semblables à ceux qui continueront de s'y adonner.

**Un avantage, y compris sur le plan intime. « Sans l'intelligence procurée par la lecture du “Rouge et le Noir”, je n'aurais pas vécu les trois derniers mois de la vie de ma mère avec la même conscience, la même acuité, la même présence », confiez-vous. On ne lit donc pas pour penser à autre chose ?**

C'est le grand paradoxe de la lecture que de vous permettre de vous évader tout en vous rendant plus attentif à ce que vous traversez dans votre vie. Vous êtes dans les deux vies à la fois, et j'ai toujours pensé qu'il ne fallait pas tant vivre la littérature comme si elle était la vraie vie que vivre sa vraie vie comme si elle était littérature. Ma mère était gravement malade. Elle souffrait d'un cancer. J'avais 14 ans. Je lisais le roman de Stendhal dans un état d'excitation quasi érotique et je découvrais des leçons essentielles chez Stendhal : les ressorts de l'amour et du pouvoir. Une nuit où je lisais fiévreusement *Le Rouge et le Noir*, je suis descendu boire un verre d'eau. Ma mère était en bas, assise sur une chaise dans la salle à manger, ●●●





LES PETITS  
CHAPERONS  
ROUGES

## Il fait bon grandir *en toute confiance*

En tant que pionnier  
et référent des crèches privées  
nous offrons, depuis plus de 20 ans,  
un environnement pédagogique  
**bienveillant, sécurisé** et de **grande qualité**  
où les enfants et nos collaborateurs peuvent  
**grandir, apprendre** et **s'épanouir**.

**CONFIANTS, ENGAGÉS ET INSPIRANTS**

[www.lpcr.fr](http://www.lpcr.fr)





●●● tenue éveillée par l'inquiétude de nous laisser seuls, elle qui allait mourir trois mois après et qui ne nous avait rien dit. Nous avons échangé quelques mots, et je me suis dit : « Maman va mourir. » Sans l'intelligence de la vie qui m'avait été procurée par ce roman (et par quelques autres livres que j'ai lus cette année-là, comme *Sa Majesté des mouches*, *Richard II*, ou *Crime et châtiment*), je n'aurais pas compris, je n'aurais pas vécu les trois derniers mois de la vie de ma mère avec cette intensité, cette lucidité sur ce qui était en train de se produire. Julien Sorel doit tout à ses lectures. Moi aussi.

**Les livres, et ceux qui les écrivent, sont donc faits pour nous aider, comme vous le dites d'après une expression de Philippe Djian, « à traverser la rue » ?**

Je le crois profondément. Même si je ne suis pas d'accord avec Djian quand il dit que Proust, contrairement à Raymond Carver, « ne sert à rien », car il ne serait bon qu'à procurer des émotions esthétiques pour ceux qui ont le temps de l'ouvrir en s'asseyant dans un fauteuil. Proust m'a véritablement aidé à traverser la rue. Et même à changer de trottoir. C'est lui qui m'a poussé à faire ma transition : comprenez, le fait que je sois passé des sciences aux lettres. C'est en lisant Proust que je me suis dit que les émotions esthétiques que je ressentais, je voulais les ressentir encore. Mais pas seulement : avec Proust, j'ai compris qu'on n'aime jamais l'autre pour lui-même, que désirer trop quelque chose, c'est s'assurer de ne pas l'obtenir, mais que la vie repasse les plats, qu'« on se retrouve toujours », comme dit Albertine. Ces grandes lois psychologiques proustiennes ne nous permettent-elles pas de traverser la rue, la vie, avec plus de détachement ? La littérature, en fait, vous transmet un savoir-vivre. Au sens propre, elle possède un savoir de la vie, et elle vous l'enseigne volontiers.

**Vous faites dans votre livre un sort particulier à la « sérendipité ». Pourquoi ?**

La sérendipité, qui vient d'un conte de l'écrivain Horace Walpole, lui-même inspiré par un conte persan, a été ressuscitée par le sociologue américain Robert King Merton (1910-2003), à qui l'on doit certains de ces grands concepts formulés dans des métaphores particulièrement aiguisées. Il la définit comme « le processus par lequel une découverte inattendue et aberrante éveille la curiosité d'un chercheur et le conduit à un raccourci imprévu qui mène à une nouvelle hypothèse ». On doit à la sérendipité quantité de découvertes scientifiques ou intellectuelles (pensons à la pénicilline, ou à la découverte de l'Amérique par Christophe Colomb). Pourquoi je l'aime tant ? Parce qu'elle établit la nécessité pour tout chercheur, scientifique, artiste, et en vérité pour tout un chacun, de joindre dans la vie l'esprit de finesse

## EXTRAIT

### Lire ou écouter Proust ?

« Le livre audio est l'aubaine du *multi-tasking*, ledit multi-tâche. On l'écoute en faisant autre chose, en conduisant, en passant l'aspirateur, en faisant son jogging [...] Selon les neuroscientifiques, quand nous croyons faire deux choses à la fois, notre cerveau ne cesse de basculer, de commuter entre les deux activités, et nous accomplissons moins bien les deux tâches. Quand je repasse une chemise en écou-



tant *Le Temps retrouvé*, au moment de parvenir au pliage, lequel exige tout de même un peu de concentration pour obtenir un carré parfait, je sais que la syntaxe compliquée de "l'adoration perpétuelle" m'échappera.

Ce n'est pas bien grave, mais l'autre jour, en revêtant une chemise, je me suis aperçu que j'avais omis de repasser les manches : ce jour-là, Proust l'avait emporté. »



### LES AUTEURS QUI L'AIDENT À « TRAVERSER LA RUE »

En dehors de Proust, Antoine Compagnon cite Baudelaire (qui, en une seule phrase – « *Le beau est toujours bizarre* » – a « *changé* » sa « *conception de la vie* »); Montaigne, dans les *Essais* (« *qui nous apprend un peu à mourir, c'est-à-dire à vivre, en réalité* »), et Colette (photo) (« *Il y a une telle euphorie, un si grand bonheur de tout chez elle* »).

à l'esprit de géométrie, tels que les différenciait Pascal. Ou d'unir, pour reprendre une fable qui m'est chère, le savoir du renard et celui du hérisson. Je m'explique : un poète grec, Archiloque, nous a laissé cette phrase simple qui a eu beaucoup de succès à la Renaissance : « Le renard connaît beaucoup de choses, mais le hérisson connaît une grande chose. » Plus tard, le philosophe anglais Isaiah Berlin (1909-1997) a divisé les humains entre les esprits hérissons, qui ne voient le monde que par une règle simple mais qui vont jusqu'au bout, et les esprits renards, qui tirent parti d'une grande variété d'expériences mais qui peuvent aussi se perdre. Parmi les écrivains, il mettait chez les hérissons des gens comme Nietzsche, Pascal, Dostoïevski ou Proust, et chez les renards, par exemple, Goethe, Shakespeare ou Montaigne. Vaut-il mieux être renard ou hérisson ? Pour moi, qui ai choisi de faire figurer un hérisson sur mon épée d'académicien, il faut combiner les deux, la vitesse de l'épée et la lenteur du hérisson. La sérendipité, c'est la « renardise » chez le hérisson, la faculté de sortir du sentier battu et de reconnaître l'« accident heureux » que la vie lui offre au bord du chemin. C'est à mes yeux la compétence littéraire essentielle : savoir reconnaître qu'une « histoire » est possible, que s'ouvre un nouveau chemin. Au fond, ce que nous disait Homère avec la *mêtis* d'Ulysse, cette intelligence de l'instant, c'est aussi ce que nous rappelle Montaigne, préférant la chasse à la prise. Qui osera soutenir que comprendre cela ne peut pas « rapporter » dans la vie ? ●

*La littérature, ça paye !*, d'Antoine Compagnon (Éditions des Équateurs, 192 p., 18 €).

\* « Les jeunes Français et la lecture en 2024 », étude Ipsos pour le CNL, avril 2024.

# Combien de

# 43,2

*Source : T'inquiète*

ou bien

# 21,8

*Source : Vraieinfo.com*

ou peut-être

# 79,6

*Source : Mon coiffeur*



**Mediametrie**

Tiers de confiance  
pour une juste mesure

***Source : Sûre :)***

# Le succès de Trump résulte d'une crise de confiance

**La méfiance des citoyens envers les institutions traditionnelles permet de comprendre comment Donald Trump a pu devenir la figure politique dominante de notre époque.**

PAR YASCHA MOUNK

**S**i, depuis dix ans, Donald Trump était l'homme le plus célèbre et le plus influent de la planète, il avait essuyé jusqu'ici trop d'échecs et de défaites électorales pour être en mesure de devenir la figure dominante de toute une ère politique. En une nuit, cela vient de changer. Donald Trump va désormais rester dans les mémoires comme le 45<sup>e</sup> et le 47<sup>e</sup> président des États-Unis. Il a gagné le contrôle intégral du Congrès. Et il a même remporté le vote populaire – ce qui en fait le second républicain à y être parvenu en un quart de siècle. Tout cela va lui permettre d'imposer son bon vouloir à la nation à une échelle bien plus large que lors de son premier mandat.

En 2016, le succès de Trump avait été considéré comme une anomalie. Ses opposants avaient prétendu que sa victoire était une sorte d'aberration historique due au hasard. Ils l'avaient imputée à l'ingérence étrangère ou aux pirates russes. Les experts en sciences politiques avaient clamé avec assurance que c'était une ultime victoire à la Pyrrhus, celle d'un électorat sur le déclin – la dernière lutte du vieil homme blanc qui se bat avec l'énergie du désespoir. Mais il est rare que les anomalies se reproduisent, et 2024 finit de river les derniers clous au cercueil de cette interprétation faussée. Si certains présentateurs d'émissions de chaînes câblées seront sans doute tentés de resservir leurs mêmes poncifs au cours des prochains mois, quelques acharnés persisteront à croire que Trump est, cette fois encore, une marionnette.



**Yascha Mounk** Professeur de politique internationale à l'université américaine Johns-Hopkins, à Baltimore (Maryland). Dernier ouvrage paru : *Le Piège de l'identité* (L'Observatoire).

Plus intéressant, il est désormais clair que Donald Trump a suivi le conseil que Reince Priebus avait donné aux républicains après leur seconde défaite consécutive contre Barack Obama, c'est-à-dire de rechercher les voix des minorités que le parti abandonnait traditionnellement aux démocrates. Il ne doit pas sa victoire aux vieux hommes blancs, mais plutôt au fait d'avoir réussi à bâtir une coalition profondément multiethnique, comme l'atteste son écrasante victoire en Floride, un État devenu depuis longtemps « majoritairement minoritaire ».

Comment une telle chose a-t-elle pu se produire ? Il est temps de nous regarder dans la glace sans détourner les yeux. Cela fait maintenant une dizaine d'années que je ne cesse d'avertir le monde des dangers encourus avec des populistes autoritaires comme Donald Trump. Et je continue de

croire que ces politiciens, d'Hugo Chavez, au Venezuela, à Viktor Orban, en Hongrie, de Narendra Modi, en Inde, à Claudia Sheinbaum, au Mexique, représentent pour la démocratie une menace qu'il ne faut pas prendre à la légère.

Les institutions américaines sont plus solides que ce qu'en sont venus à croire de nombreux observateurs. Mais, cette fois, Donald Trump, largement plus expérimenté qu'au début de son premier mandat et enhardi par une victoire bien plus retentissante, va mettre la démocratie à l'épreuve d'une manière autrement plus grave. Au cours des quatre prochaines années, comme je l'ai déjà évoqué dans les semaines qui ont précédé l'élection,

KHANH RENAUD POUR « LE POINT »

Trump, largement plus expérimenté qu'en 2016, va mettre la démocratie à l'épreuve d'une manière autrement plus grave.



---

---

nous allons assister à une collision entre une force que rien n'arrête et un objet que rien ne peut ébranler.

Pour autant, il est temps d'admettre que, en termes purement électoraux, l'argument selon lequel c'est la démocratie qui est en jeu dans les urnes ne semble pas fonctionner. La raison n'en est pas seulement que les gens se soucient davantage de sujets comme l'inflation ou que les présidents sortants ont tendance à avoir la guigne ces derniers temps. Mais plutôt que, en matière de démocratie, on ne fait pas beaucoup plus confiance aux démocrates qu'aux républicains. Selon un sondage réalisé à la sortie des urnes en Pennsylvanie, trois électeurs de l'État sur quatre pensent que la démocratie est menacée aux États-Unis; et, parmi eux, c'était Donald Trump, et non Kamala Harris, qui avait l'avantage. Cela met en exergue un fait fondamental de la décennie qui vient de s'écouler auquel les élites n'ont pas su complètement faire face: la confiance des citoyens dans les institutions traditionnelles est totalement ébranlée. Les entreprises et l'armée, les universités et les tribunaux, tous jouissaient autrefois d'un minimum de confiance résiduelle. Cette confiance a désormais disparu. Et il est peu probable qu'elle réapparaisse dans un avenir proche.

La méfiance de la majorité de la population à l'égard des institutions traditionnelles est, sous plusieurs aspects, très disproportionnée. Malgré la description apocalyptique qu'en a fait Donald Trump, l'Amérique reste l'une des sociétés les plus prospères et qui réussit le mieux de toute l'histoire de l'humanité. Et si, ces dernières années, les excès idéologiques ont considérablement affaibli les institutions américaines, celles-ci n'en demeurent pas moins capables de mener à bien des travaux impressionnants: pour chaque article grotesque sur le racisme dans la communauté des tricoteuses paru dans le *New York Times*, par exemple, le journal publie plusieurs articles sérieux sur d'importants événements internationaux.

Et pourtant, force est d'admettre que, dans une certaine mesure, l'Amérique s'est tiré elle-même une balle dans le pied. Ces dernières années, un petit groupe d'activistes extrémistes, obsédés par une vision identitaire du monde – une vision qui se prétend d'extrême gauche, mais qui, sous de nombreux aspects, est l'équivalent de la vision du monde tribale qui caractérise depuis toujours l'extrême droite –, a acquis une influence phénoménale. Et les quelques membres de ces institutions qui parvenaient à mettre, dans l'ombre, un frein à cette influence grâce à d'astucieuses manœuvres d'arrière-garde avaient rarement envie de s'y opposer ouvertement. Ce

fut l'un des points faibles les plus lourds de conséquences de la campagne de Kamala Harris. En 2019, lors de sa campagne des primaires démocrates, elle a adhéré à une flopée de positionnements identitaires qui se trouvent être très impopulaires. Sentant que le vent politique tournait, elle n'a pas recommencé à flirter avec l'idée de retirer ses financements à la police ou de décriminaliser l'immigration clandestine. Mais elle n'a pas non plus eu le courage de remettre explicitement en question les fondements idéologiques de ces positions décriées – ni de rassurer des millions d'électeurs indécis en leur disant qu'elle serait prête à défendre le bon sens quand bien même cela lui coûterait quelques appuis de la part de sa coalition.

Donald Trump est loin du courant culturel américain dominant (oui, je le crois encore, même en prenant en compte l'étonnante solidité de sa performance). Mais le problème, c'est que Kamala Harris, le Parti démocrate et les institutions de l'establishment au sens large, auxquelles ils sont largement associés, sont eux aussi très loin du courant culturel américain.

Lors de sa campagne, Kamala Harris n'a pas manqué d'occasions de se colleter avec ce problème. Elle aurait pu demander à ses partisans de ne pas s'autoségréguer par couleur de peau et par genre dès l'instant où elle est devenue la candidate officielle. Elle aurait pu défendre le droit des femmes à l'avortement sans valider les actes tardifs, et prôner les avantages de la vaccination tout en reconnaissant que les autorités de santé étaient allées trop loin

pendant la pandémie. Elle aurait pu choisir de présenter ses arguments aux millions d'électeurs indécis qui écoutent le podcast le plus populaire du pays. Elle n'en a rien fait.

J'ignore si l'échec de Kamala Harris à rectifier les faiblesses politiques évidentes des démocrates est dû à la peur et à l'indécision ou bien à des convictions idéologiques et à une perception faussée de la réalité. Mais ce que je sais, c'est que le prix qu'elle (et le reste du monde) doit payer pour cet échec s'appelle Donald J. Trump.

Depuis son entrée en politique, Donald Trump est le fer de lance d'une internationale populiste. Par conséquent, sa capacité à revenir d'entre les morts politiques, le fait d'être sur le point de reconquérir la Maison-Blanche, alors que son refus d'accepter l'issue de l'élection de 2020 l'avait visiblement rendu radioactif, devrait servir d'avertissement sérieux aux forces modérées d'autres régions du monde.

Les Brésiliens ont récemment réussi à se débarrasser de Jair Bolsonaro. L'année dernière, les Polonais sont parvenus à renvoyer le parti Droit et justice dans ●●●

Tôt ou tard, les électeurs  
français ou allemands  
seront susceptibles  
de voter pour  
leur propre matador  
anti-establishment.



**Triomphe.** Donald Trump et son épouse, Melania, à West Palm Beach (Floride), le 6 novembre.

●● les rangs de l'opposition. Il serait tentant d'en conclure que se clôt ainsi le chapitre de ces forces politiques-là. Mais des péronistes argentins aux partisans de Fujimori, au Pérou, les populistes ont montré à maintes reprises qu'ils étaient bien plus aptes à revenir au pouvoir que ne le pensaient leurs contemporains.

Voilà pourquoi il est d'autant plus important que, dans les prochains jours, les citoyens d'autres pays résistent à la tentation de se contenter de juger les Américains. J'observe déjà dans les médias internationaux, et tout particulièrement en Europe, une tendance à imputer la probable réélection de Donald Trump à tous les stéréotypes imaginables. C'est parce que les Américains sont racistes, sexistes et intolérants, vont très probablement écrire des centaines de commentaires dans tout le continent, que Donald Trump revient au pouvoir.

**Figure de proue.** Mais si chaque populiste incarne une partie des qualités particulières de son contexte spécifique, il devrait être aujourd'hui largement évident qu'aucun pays n'est immunisé contre cette forme de séduction politique. Les élites françaises et les élites allemandes ont un peu mieux réussi à protéger les institutions de leur pays du rapt idéologique qui a contribué à la profonde brèche de confiance dans l'establishment américain. Néanmoins, beaucoup des mêmes tendances ont néanmoins déjà commencé à faire leur chemin dans ces pays. Et, tôt ou tard, les électeurs qui éprouvent une profonde méfiance envers leurs propres institutions sont susceptibles de voter pour leur propre matador anti-establishment.

Jusqu'au 5 novembre 2024, il était encore possible d'espérer que Donald Trump resterait dans les mémoires sous la forme d'un hoquet de l'Histoire, d'un outsider qui aurait, on ne sait trop comment, réussi à transfor-

mer une poignée d'élections en compétitions tournant autour de ses idées et de sa personnalité, avant de finir par sortir de la scène politique dépouillé de toute crédibilité. Aujourd'hui, il semble bien plus probable qu'il a bétonné sa position de figure de proue d'un mouvement politique qui transformera durablement la politique américaine – et peut-être même celle d'une grande partie du monde démocratique.

Donald Trump va sûrement attaquer une partie des contre-pouvoirs constitutionnels au cours des quatre prochaines années. Il pourrait bien lâcher des alliés clés de l'Amérique en Europe centrale et en Extrême-Orient. Il importe absolument que les démocrates ne le laissent pas faire. Protéger le système d'équilibre des pouvoirs qui a permis à l'Amérique de traverser de précédentes périodes de profonde polarisation partisane doit être une priorité toute particulière. Et si Donald Trump tire trop sur la corde, ce qui est fort possible, il se pourrait qu'il perde rapidement le soutien de ces électeurs versatile qui viennent de lui permettre une si retentissante performance.

Mais les démocrates commettraient une grave erreur s'ils se contentaient de revenir à la stratégie «#résistance», qui vient d'échouer à infliger une défaite décisive à Donald Trump ou à son mouvement. S'ils veulent s'assurer que l'ère Trump durera quinze ans et non trente, voire cinquante, leur tâche sera bien plus ardue : ils vont devoir construire une coalition politique assez large pour remporter des majorités durables et d'ampleur suffisante contre Donald Trump et d'autres politiciens de son acabit. Et cela ne sera pas possible tant qu'ils n'entameront pas une réflexion sérieuse sur la manière dont non seulement eux mais aussi l'écosystème qu'ils représentent ont perdu la confiance de la majorité des Américains ●

Traduction : Bérangère Viennot



# EXPLOREZ LES COULISSES D'UNE SUPER- PRODUCTION FRANÇAISE

LA MONNAIE  
DE PARIS  
MUSÉE DE

## DES EXPÉRIENCES GRAVÉES POUR TOUJOURS

DÉCOUVREZ LES MÉTIERS  
D'ART DE LA MONNAIE

MUSÉE • VISITES • ATELIERS • BOUTIQUE  
11 QUAI DE CONTI, PARIS 6 - MONNAIEDEPARIS.FR



# Étienne Klein

## « Cessons de rester claquemurés dans notre petit monde ! »

**Le physicien, philosophe et montagnard trouve son équilibre en musclant sa tête et ses jambes. Ce scientifique atypique évoque le dépassement de soi à la Sorbonne le 23 novembre.**

PROPOS RECUEILLIS PAR JÉRÔME CORDELIER ET GUILLAUME GRALLET

Dans son antre du 14<sup>e</sup> arrondissement de Paris, les portraits d'Einstein voisinent avec les photos des Rolling Stones et celles de ses enfants, des godillots de montagne et un amoncellement de souvenirs qui donnent à ce loft un air de joyeux bric-à-brac. Physicien – diplômé de l'École centrale de Paris, DEA de physique théorique – et docteur en philosophie des sciences, Étienne Klein est à la fois un scientifique aiguisé et un bon pédagogue qui n'a cessé de pointer du doigt l'ultracrépidarianisme, la faculté de parler avec assurance de choses que nous ne connaissons pas – une discipline quasi olympique durant la pandémie de Covid-19. Car cet homme, né à Paris en 1958, préfère être surpris par les découvertes, même si elles sont contre-intuitives, que de donner des leçons. Directeur de recherche au CEA, producteur sur France Culture, auteur prolifique, Étienne Klein a cosigné en septembre sa première bande dessinée: *L'Éternité béante* (Futuropolis). Ce passeur de savoirs est aussi un montagnard chevronné, qui trouve son équilibre en gravissant des sommets.

**Le Point:** Vous êtes le deuxième d'une famille de sept enfants. Le spirituel et la religion ont-ils marqué votre enfance ?

**Étienne Klein:** Je trouve piquant que vous mettiez en relation le nombre de mes frères et sœurs et une question sur la religion, mais je vous réponds: nos parents étaient tous les deux catholiques pratiquants, chacun à sa manière. Chez mon père, la foi était sans doute pro-

fonde, mais elle se montrait d'une façon très conventionnelle, voire rigide, sans jamais vraiment être mise en débat. Le catholicisme de ma mère était quant à lui plus décontracté et très incarné: sa grande affaire, c'était ce qu'on pourrait appeler « l'esprit de l'Évangile » – qu'elle vivait chaque jour d'une façon merveilleuse, généreuse, touchante – plutôt que l'apparat ou le respect des dogmes. J'ai pour ma part suivi un chemin différent, prenant progressivement mes distances avec la religion à partir de l'adolescence, mais sans du tout renier d'où je viens. Je suis peu à peu devenu agnostique. J'aime l'idée que des questions demeurent sans réponse accessible.

**Cette distanciation vous a-t-elle amené à une réflexion sur les questions existentielles ?**

Oui, car, à mes yeux, c'est la reconnaissance du fait que nous baignons, à propos des questions liées aux fins dernières, dans une ignorance indépassable, qui dope à la fois la vie intellectuelle et la vie spirituelle. Je n'éprouve nullement le besoin de combler cette ignorance à coups de « bouche-trous cognitifs », de quelque

nature qu'ils soient. Savoir qu'on ne sait pas – ou que la connaissance a pour envers le mystère – est un constat qui me paraît existentiellement nourricier.

**De quelle façon réfléchissez-vous ?**

J'ai une conception dynamique de la réflexion. Dans mon référentiel, le mouvement et la vie – y compris celle, modeste, de mon esprit – m'apparaissent corrélés. Les activités physiques, notamment celles que je pratique en montagne, m'offrent des moments de « solitude habitée » qui transforment chaque fois mes façons de réfléchir: je ne redescends jamais comme j'étais parti. Car marcher, courir, escalader, ce n'est pas seule- ●●●



Zen. Le scientifique et philosophe Étienne Klein.

Quand ça commence dans 5 minutes et que la pression monte dans le salon. Quand Léa a l'âge d'avoir son premier portable. Quand on a envie d'être seul mais pas déconnecté. Quand on veut savoir ce qui se passe chez soi quand on n'y est pas. Quand on a 4 heures de train à tuer et 4 épisodes avant de savoir qui est le tueur. Quand son business est à Paris et les investisseurs à Varsovie. Quand on ne peut plus rien faire pour son téléphone mais qu'on doit pouvoir encore en faire quelque chose. Quand on ne sait pas comment ça marche ce truc. Quand on clique un peu trop vite et qu'il est déjà trop tard. Quand on est content de vivre enfin seul mais qu'on ne peut pas vivre sans Wifi, Orange

# est là



●●● ment se déplacer par ses propres moyens dans l'espace-temps : c'est aussi et surtout aller se faire voir ailleurs, se débarrasser des impedimenta du moment, se « désinstaller » en tournant le dos à une forme d'enlèvement. Après une course en haute montagne, on se rend compte que quelque chose s'est modifié en soi, jusque dans la physico-chimie du cerveau : on pense mieux, et de façon plus nette. Mais ce besoin que j'ai d'efforts physiques prolongés pour donner corps et vie aux idées qui ont la politesse de bien vouloir me traverser ne fait pas de moi un original. Nous autres humains sommes faits pour bouger, sortir, nous dépenser physiquement. Car si ce gros kilogramme de matière molle qu'est notre cerveau s'est développé au cours de l'évolution, c'est bien parce que nos ancêtres ont dû sans cesse se mouvoir pour chasser, cueillir des aliments, fuir les prédateurs, s'évader, explorer des territoires.

#### **Vous pratiquez la méditation ?**

J'ai vaguement essayé, mais je crois que j'en suis incapable. Si j'ai bien compris, il faut se mettre dans un état tel que les idées qui passent dans notre esprit deviennent comme des nuages dans le ciel et les laisser filer. Or les idées, chez moi, sont rares. Je ne veux pas en louper une !

#### **L'alpinisme est-il essentiel pour vous ?**

C'est vital. Et cette dépendance m'angoisse.

#### **Pourquoi ?**

Parce que la vieillesse arrive, avec ses menaces sur l'endurance et les capacités de mouvement. Pour l'instant, ça va encore : j'ai 66 ans et me sens en pleine forme, et je me réjouis d'apprendre que mon guide, Bruno Martin, vient de terminer à 60 ans passés le Tour Divide 2024, une course à vélo dantesque de plus de 4 500 kilomètres, qui part du Canada et se termine au Mexique, en autonomie complète. Il n'a mis que dix-neuf jours ! Mais il n'empêche, et on connaît tous le tableau : le corps s'avachit peu à peu, les muscles fondent, la colonne vertébrale se raidit, les gestes ralentissent... Cela va finir par coïncider.

#### **En tant que physicien, êtes-vous surpris par le décalage entre les lois physiques et notre expérience quotidienne ?**

Oui, ce décalage m'avait frappé, en un sens bouleversé, alors que je n'étais encore que lycéen : les lois physiques sont presque toutes contre-intuitives. Par exemple, lorsque nous cessons de pédaler, nous constatons que notre bicyclette finit elle-même par cesser de rouler. Cela nous pousse à considérer, à l'instar d'Aristote, que pour qu'un corps se déplace il faut qu'il soit mû par une force. Or cela n'est pas vrai : le principe d'inertie – l'un des piliers de la mécanique de Newton – indique au

contraire qu'un corps qui n'est soumis à aucune force soit demeure immobile, soit se déplace en ligne droite avec une vitesse constante. En d'autres termes, si notre vélo s'arrête lorsque nous cessons de pédaler, ce n'est pas parce qu'il cesse d'être mû, mais parce qu'il est « anti-mû » : il continue de subir des forces, dites de frottement ou de friction, qui s'opposent à son mouvement et finissent par l'immobiliser. Si ces forces n'existaient pas, nous pourrions rouler des kilomètres sur le plat après n'avoir donné qu'un seul coup de pédale. Les lois physiques, les « vraies », celles qui valent universellement, ne relèvent donc pas d'une « bureaucratie des apparences ». Elles sont radicalement différentes de celles que nous déduisons du simple spectacle du monde.

#### **Pouvez-vous nous donner un autre exemple concret de cette contradiction ?**

Prenons la question du temps. Notre montre ne se désynchronise jamais par rapport à celles de nos proches lorsque nous les retrouvons après un voyage. D'où notre impression que le temps serait universel – le même pour

tout le monde – et absolu – indépendant de nos mouvements dans l'espace. Or, en 1905, un certain Albert Einstein a démontré qu'il ne s'agit là que d'une illusion, aussi éloquente que trompeuse. Si nos déplacements se faisaient à des vitesses non négligeables par rapport à celle de la lumière, nous raterions tous nos rendez-vous, car notre montre indiquerait une autre heure que celle de la personne

que nous devons rencontrer ! Et nous constaterions alors – bouche bée, la première fois – qu'à l'issue d'un changement de référentiel le temps se transforme en partie en espace, et l'espace en partie en temps, comme s'ils barbotaient dans le même bain ontologique : ce qui se mesure avec une montre dans le premier référentiel se mesurerait en partie avec une règle dans le second, et réciproquement... C'est la désespérante lenteur de nos déplacements, systématiquement traînants comparés à la lumière, qui nous a induits en erreur. En somme, le monde très particulier dans lequel nous vivons et nous déplaçons nous cache les lois universelles.

#### **Cela peut-il s'appliquer à la création artistique ?**

Je vais tenter une analogie. Il y a quelques années, j'eus le plaisir de discuter avec le chef d'orchestre Alain Altinoglu des possibles liens entre physique et musique. Il ne tarda pas à évoquer sa passion pour Maurice Ravel, ce génie de la composition. Mais, m'expliqua-t-il, ces qualités rares ne l'empêchèrent apparemment pas d'être un piètre chef d'orchestre, un peu trop rêveur. Ainsi, lors d'un concert où il dirigeait l'une de ses œuvres, Ravel s'arrêta tout net, le bras suspendu : une autre ●●●

« J'ai vaguement essayé la méditation, mais il faut laisser filer les idées. Or, chez moi, elles sont rares. Je ne veux pas en louper une ! »





PANTHÉON SORBONNE  
UNIVERSITÉ PARIS 1

**#1257**

**LE PODCAST**

**ÉCOUTEZ LA RECHERCHE**

Avec **#1257**, le podcast:  
écoutez les enseignants-chercheurs  
de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne  
et partagez leurs regards sur le monde



●●● interprétation possible venait de lui traverser l'esprit, et c'est elle qu'il entendait, supplantant celle que jouait l'orchestre. Par une sorte de télescopage, ce qui avait présentement lieu fut d'un coup remplacé par ce qui pourrait avoir eu lieu. Cette brève absence me semble emblématique de notre très humaine condition. Ne sommes-nous pas tous claquemurés dans notre petit monde, peinant à percevoir la musique qui se joue en dehors de nous, au sein du vaste Univers ? Le monde dont je parle ici ne se réduit pas à notre monde intérieur. Bien au-delà de notre corps, de notre cerveau, de notre petit moi, il est constitué de l'ensemble des humains et de tout ce avec quoi nous sommes en interaction : le ciel tel que nous l'apercevons d'ici-bas avec nos seuls yeux, la terre et sa matière, la lumière, l'air que nous respirons et beaucoup d'autres choses encore. Bref, ce que j'appelle ici le monde est ce dans quoi notre corps vit, perçoit, réfléchit, imagine, pense et rêve. De même que la vie intérieure intense de Ravel pouvait brièvement l'isoler de son environnement le plus immédiat, ce monde-là, parce qu'il impose à notre corps et à notre esprit toute l'autorité de sa présence proche, occulte l'Univers tel qu'il se déploie au-delà de lui – ou, pire encore, nous dupe à son sujet.

#### **N'est-il pas difficile pour un scientifique d'accepter ces découvertes contre-intuitives ?**

C'est au contraire tout le sel de l'affaire. Pour découvrir ces lois qui semblent a priori impossibles, il a vraiment fallu « aller les chercher ». C'est en ce sens qu'on peut dire de la physique qu'elle procède d'une sortie de corps. Ses bâtisseurs ont en effet inventé des stratagèmes qui leur ont permis d'« aller se faire voir ailleurs », de contourner le décor des apparences, de s'émanciper du contexte terrestre très particulier dans lequel nos corps avec leurs limitations sont condamnés à circuler. En somme, il ne s'agit plus de contempler ce qui se donne à voir, mais de découvrir ce qui se cache dans ce qui se donne à voir. Les grands physiciens, comme Galilée ou Einstein, ont ainsi mis sur pied des stratagèmes intellectuels permettant de sortir du contexte dans lequel nous sommes naturellement immergés. Ils ont notamment élaboré des « expériences de pensée ». C'est le cerveau qui fait alors

**Enfance.** Étienne Klein (en orange), footballeur au Club athlétique d'Orsay. Ci-dessous (au centre), avec sa mère et ses frères Pascal et Vincent, au Pouldu.



« Certains accidents ont une puissance destinale, ils offrent à la personne qui en est la victime l'occasion d'un renouveau. »

office de laboratoire portatif. Il se pose des questions commençant par : « Que se passerait-il si... ? » Que se passerait-il si la lumière était elle-même capable d'émettre de la lumière ? Si le temps s'écoulait à l'envers ? Si je chevauchais un rayon lumineux ? Si je tombais dans le vide, sans subir d'autre force que mon propre poids ?

#### **Qu'est-ce une vie bonne, pour vous ?**

Je n'en ai pas la moindre idée et me garderai donc de donner des leçons à ce sujet. Je n'ai vraiment appris qu'une chose, d'ailleurs assez banale, dont chacun décidera si elle a ou non du sens pour lui : certains accidents ont une puissance destinale. Je veux dire par là qu'ils offrent à la personne qui en est la victime l'occasion d'un renouveau, d'un départ sur un meilleur pied. Sans vouloir

faire le pédant, c'est ce qu'on appelle une « catabase sotériologique » : le mot catabase signifie « descente » en grec ancien, et la sotériologie désigne la partie de la théologie qui concerne le salut. En clair, une catabase sotériologique est une chute rédemptrice, une gamelle propulsive. J'en ai connu une belle à l'âge de 32 ans.

#### **Que vous est-il arrivé ?**

Un problème de santé réclama qu'on m'ouvrît la gorge pour y sectionner le nerf récurrent, qui excitait jusqu'alors l'une de mes cordes vocales (c'est-à-dire de la moitié de l'effectif total...). Celle-ci s'en trouva donc définitivement paralysée. Durant les longs mois qui suivirent l'opération, je ne pus plus parler qu'à la manière d'un François Mauriac, c'est-à-dire de façon quasiment inaudible et en donnant chaque fois l'impression d'être dramatiquement essoufflé. Toute prise de parole de ma part était pénible, pour moi et pour les autres. N'ayant plus ma ●●●



# R5 EST DE RETOUR 100% ELECTRIQUE



**borne de recharge offerte<sup>(1)</sup>**

**assemblée en France  
jusqu'à 410 km d'autonomie<sup>(2)</sup>  
openR link avec Google intégré<sup>(3)</sup>**

(1) borne de recharge à domicile Mobilize powerbox verso (valeur : 990€ ht) offerte pour toute commande de Renault 5 neuve + forfait comprenant borne et installation du 1<sup>er</sup> au 30/11/24, borne non substituable par une autre contrepartie, ni par une borne de recharge de nature équivalente. offre à particuliers résidant en maison individuelle, valable pour toute commande d'un forfait borne Mobilize powerbox verso avec installation de Mobilize power solutions, via points de vente Renault participants. (2) selon données wltp. (3) Google, Google Play, Google Maps, Waze et autres marques sont des marques déposées de Google LLC. consommations min/max (kwh/100 km)\*: 14,9/15,5 pour la version autonomie confort 52 kwh. émissions co<sub>2</sub> (g/km)\*: 0. \*selon norme wltp.



pensez à covoiter #SeDéplacerMoinsPolluer



●●● voix, je n'étais plus moi. Certains jours me traversait même l'impression d'avoir physiquement disparu : plus de voix, plus de corps. Tel Gregor Samsa, le héros de *La Métamorphose* de Kafka, qui se réveille un beau matin avec « une voix de bête », je ne parvenais plus du tout à me reconnaître. Heureusement, à force d'exercices de rééducation, notamment respiratoires, minutieusement orchestrés par le très patient Dr Le Huche, à qui je garde une reconnaissance éternelle, une autre voix, la nouvelle mienne, a commencé d'apparaître, puis se fit entendre au fil des mois avec de plus en plus de puissance.

**Cette seconde voix, plus grave que l'originale, plus monocorde, était-elle vraiment la vôtre ?**

Pendant longtemps, je me sentis obligé de préciser que non : la véritable mienne, c'était celle d'avant. Mais, peu à peu, je me suis rendu compte de la toute-puissance du lien qui unit la voix et l'identité : cette nouvelle voix, autre mais désormais impossible à changer, m'a reconfiguré. Mon caractère s'est progressivement adapté à elle, s'est même mis à lui correspondre. En somme, j'ai suivi la voie que m'indiquait ma voix. Je ne pouvais plus crier ? Qu'à cela ne tienne, je demeurerai grosso modo calme en toute circonstance... En définitive, mon nouvel organe m'a fait devenir autrement moi-même, au point que c'est l'homme que j'étais autrefois, avec sa voix capable de passer à sa guise du grave à l'aigu, qui m'est devenu étranger.

**L'immortalité, c'est un sujet qui vous intéresse ?**

Pas vraiment. Notre élan vital et même notre joie de vivre me semblent provenir du fait que nous savons que nous allons mourir. Par ailleurs, il ne faut pas confondre immortalité et grande longévité. Imaginons que, grâce à je ne sais quelle prouesse technologique, on arrive à fabriquer au sein de l'humanité des individus qui soient vraiment devenus « immortels ». Question naïve : comment ces individus pourraient-ils savoir, de façon sûre et certaine, qu'ils ne mourront jamais ? Pour avoir quelques garanties en la matière, il leur faudrait attendre... très longtemps ! Et, s'ils en étaient finalement convaincus, à quoi occuperaient-ils leurs journées ? Mon hypothèse est qu'ils vivraient dans la crainte d'un accident qui leur ôterait non seulement la vie, mais aussi... l'immortalité ! Ou alors, sachant qu'ils ne pourront plus mourir de maladies, peut-être finiraient-ils par choisir le suicide ?

**L'intelligence artificielle va-t-elle nous aider, ou bien nous empêcher de penser ?**

La question, pour moi, est la suivante : face à la concurrence du numérique et de l'IA, notre cerveau peut-il te-



**Sommets.** Avec ses fils, Paul et Jules, à Chamonix. Ci-dessous, dans *L'Obsolescence de l'homme*, Günther Anders prévoyait déjà que la télévision permettrait une forme d'auto-aliénation désastreuse et qu'avec elle le foyer familial n'aurait plus d'autre fonction que de contenir « l'écran du monde extérieur ». Tout récemment, dans *Schizophrénie numérique*, Anne Alombert expliquait que nous courons à grandes enjambées vers « l'industrialisation des esprits et l'automatisation de l'altérité ». Les outils technologiques portatifs que nous possédons désormais ont en effet engendré une entropie « chronodispersive » permettant de singulariser et de personnaliser ce à quoi nos cerveaux individuels s'occupent, ce à quoi ils accordent leur attention, ce à quoi ils s'offrent « corps et âme ». Dans un tel monde gorgé d'écrans, sans cesse rythmé par les clics, saturé d'informations, excité par ce que Paul Valéry appelait la « scintillation fantastique des événements », que devient la vie de l'esprit ? Va-t-elle se zombifier ? Allons-nous démuscler notre cerveau ? Le laisserons-nous consentir à une aliénation insidieuse ? La singularité de notre pensée va-t-elle se brouiller, se dissoudre, exploser ? Ou bien s'adaptera-t-elle au bain tumultueux dans lequel elle baigne désormais ? Pour traiter ces questions, j'aime me servir d'une analogie qui a été proposée par le philosophe François Jullien : de même qu'au XIX<sup>e</sup> siècle l'invention de la photographie a forcé la peinture à se repenser, à produire ce que sa concurrente ne saurait donner, à se « décoller d'elle-même » en inventant l'abstraction, la mise au point toujours plus perfectionnée de l'intelligence artificielle ne pourrait-elle pas provoquer un nouvel essor de l'esprit, positivement stimulé par la concurrence technique qui lui est désormais imposée ? L'avenir proche devrait nous le dire ●



nir le choc ? N'est-il pas condamné au déclassement ? En 1956, dans *L'Obsolescence de l'homme*, Günther

Anders prévoyait déjà que la télévision permettrait une forme d'auto-aliénation désastreuse et qu'avec elle le foyer familial n'aurait plus d'autre fonction que de contenir « l'écran du monde extérieur ». Tout récemment, dans *Schizophrénie numérique*, Anne Alombert expliquait que nous courons à grandes enjambées vers « l'industrialisation des esprits et l'automatisation de l'altérité ». Les outils technologiques portatifs que nous possédons désormais ont en effet engendré une entropie « chronodispersive » permettant de singulariser et de personnaliser ce à quoi nos cerveaux individuels s'occupent, ce à quoi ils accordent leur attention, ce à quoi ils s'offrent « corps et âme ». Dans un tel monde gorgé d'écrans, sans cesse rythmé par les clics, saturé d'informations, excité par ce que Paul Valéry appelait la « scintillation fantastique des événements », que devient la vie de l'esprit ? Va-t-elle se zombifier ? Allons-nous démuscler notre cerveau ? Le laisserons-nous consentir à une aliénation insidieuse ? La singularité de notre pensée va-t-elle se brouiller, se dissoudre, exploser ? Ou bien s'adaptera-t-elle au bain tumultueux dans lequel elle baigne désormais ? Pour traiter ces questions, j'aime me servir d'une analogie qui a été proposée par le philosophe François Jullien : de même qu'au XIX<sup>e</sup> siècle l'invention de la photographie a forcé la peinture à se repenser, à produire ce que sa concurrente ne saurait donner, à se « décoller d'elle-même » en inventant l'abstraction, la mise au point toujours plus perfectionnée de l'intelligence artificielle ne pourrait-elle pas provoquer un nouvel essor de l'esprit, positivement stimulé par la concurrence technique qui lui est désormais imposée ? L'avenir proche devrait nous le dire ●





**PARTAGEONS  
LA VALEUR DU  
BON  
2024**

 **RUNGIS**  
MARCHÉ INTERNATIONAL

# Pierre-Henri Tavoillot

## « Les guerres civiles n'auront pas lieu »

**Dans un essai à contre-courant de la morosité ambiante, *Voulons-nous encore vivre ensemble* ? (Odile Jacob), le philosophe assure que la convivialité reste notre idéal.**

**E**st-ce la douceur du Marais ? Un vent d'optimisme intempêtif flotte dans le bureau baigné de lumière où Pierre-Henri Tavoillot reçoit *Le Point*. « *Les guerres civiles nous tentent. Elles n'auront pourtant pas lieu* », prédit le philosophe dans un livre empreint d'une étonnante sérénité (*Voulons-nous encore vivre ensemble* ?). À en croire le maître de conférences à la Sorbonne, malgré les fractures et les égoïsmes de nos sociétés « archipelisées », nous continuons d'aspirer à la vie commune. Avec cet ouvrage, l'auteur de *Comment gouverner un peuple-roi* prolonge sa réflexion sur les vicissitudes de la démocratie. Entretien.

**Le Point:** Selon vous, malgré la tendance à l'individualisme et la tentation de la violence, nous avons encore envie de vivre ensemble...

**Pierre-Henri Tavoillot:** La crise de la vie commune que nous traversons, fondée sur la tentation de la solitude, la séduction de la guerre civile, le rejet de l'altérité et la haine de soi, est profonde mais pas insurmontable. La situation en France s'est incontestablement détériorée ces 50 dernières années, avec l'accroissement de l'isolement et le développement de logiques de conflit. Mais sous l'apparence de la catastrophe, l'appétit de convivialité demeure dans les sept domaines majeurs de l'existence: nous avons encore envie de manger, coucher, convoler, procréer, discuter, s'interroger sur le sens de la vie et travailler ensemble.

**Pourtant, la fécondité est en forte baisse...**

De ces sept piliers de la convivialité, la procréation est peut-être le plus menacé. Cette question est au cœur de la crise occidentale, parce qu'elle implique tous les autres domaines de l'existence. Au-delà des conséquences économiques et sociales, c'est un problème philosophique et anthropologique. Sommes-nous prêts à nous décentrer pour aider des petits humains à grandir ? Sommes-nous prêts à grandir nous-mêmes pour être à la hauteur

de cette tâche difficile ? Avons-nous assez foi en l'avenir pour lui livrer nos enfants ? Ce sont là des enjeux de civilisation. Mon optimisme est, vous le voyez, bien tempéré.

**La notion de civilité a-t-elle encore un sens ?**

Plus que jamais, car elle est la clé de la pacification des mœurs. Mais ses codes sont en train de se réinventer. Si l'on prend les relations hommes-femmes, par exemple, une nouvelle courtoisie émerge, qui prend acte de l'égalité acquise et du fait qu'en cinquante ans à peine la femme est passée du statut de mineure à celui d'adulte de plein exercice. C'est une révolution qui bouleverse une bonne partie des codes du quotidien. La galanterie, qui était un jeu subtil sur l'inversion de hiérarchie des sexes, doit se réinventer à l'âge de l'égalité, mais sans se perdre, ne serait-ce que parce qu'elle met un peu de saveur et d'élégance dans la vie.

**Le communautarisme à l'anglo-saxonne est-il en train de supplanter le modèle français ?**

J'ai confiance en la puissance de notre modèle.

Les pays multiculturels n'ont aucun antidote quand les relations entre les communautés se détériorent. C'est au Royaume-Uni, pas en France, qu'ont eu lieu des émeutes anti-immigration cet été. Quant à la laïcité, elle a beaucoup d'avenir. Elle n'est pas seulement un droit ou une civilité respectueuse et attentive, mais une spiritualité qui permet à toutes les autres de se prémunir contre leurs tentations fondamentalistes.

**Le conflit au Proche-Orient déchire les sociétés occidentales... Nos fractures sont-elles irréparables ?**

J'ai beaucoup de mal à vivre avec des gens qui présentent le 7 Octobre comme un « acte de résistance » et qui inversent le projet génocidaire entre le Hamas (qui l'inscrit dans sa charte) et Israël. Une explication franche sur le sujet sera nécessaire, mais les distorsions entre les différentes visions du monde sont telles que celle-ci s'annonce très délicate. Pour que les récits convergent à nouveau, il faudra sans doute un peu de temps...



**Pierre-Henri Tavoillot,**  
philosophe.





## Un groupe indépendant engagé pour le progrès thérapeutique au bénéfice des patients

Chez **Servier**,  
nous tirons notre force  
de notre **indépendance**.  
Gouverné par une  
**Fondation**, notre Groupe  
aspire à avoir  
un impact sociétal  
significatif pour  
les patients et pour  
un monde durable.

Leader dans les maladies cardio-métaboliques, nous avons pour ambition de devenir un acteur reconnu et innovant en **oncologie** en ciblant des cancers rares. Nous sommes également engagés dans les **neurosciences** et les **maladies immuno-inflammatoires** concevant des **solutions thérapeutiques innovantes**.

Pour **favoriser l'accès à des soins de qualité pour tous**, nous proposons une offre de médicaments génériques couvrant la majorité des pathologies.

Dans tous ces domaines, nous **intégrons la voix du patient** à chaque étape du cycle de vie du médicament.

**Ensemble, nous inventons ainsi la santé d'aujourd'hui et de demain.**

[servier.com](https://www.servier.com)

\*Animés par vous

**SERVIER**   
moved by you

●●● **L'immigration, écrivez-vous, est à la fois vitale pour la puissance et l'honneur de la France, et potentiellement ravageuse pour sa cohésion sociale... Comment résoudre ce dilemme ?**

Il faut trancher, et ce sera douloureux. Mais plus on tarde, plus ce sera difficile. La question clé est celle de la différence entre l'immigration qui sert l'intérêt et le rayonnement national (l'asile en fait partie), et celle qui déstabilise la société et ouvre la porte à ceux qui ne songent qu'à la saper. Dit comme cela, c'est d'une simplicité enfantine... Mais cette distinction, c'est ce que les démocraties ne savent pas faire.

**L'État de droit dans sa forme actuelle est-il devenu un obstacle à la souveraineté populaire ?**

La démocratie repose sur trois piliers : le peuple, l'État et le droit. Il ne faut pas que l'un d'entre eux prenne le pas sur les autres. Si le peuple règne seul, nous vivons sous le régime de la démagogie ; si c'est l'État, sous celui de la bureaucratie ; si c'est le droit, sous celui de la « démocratie » (où règnent des lois suprêmes). L'équilibre entre ces trois piliers, sur lequel repose le libéralisme, est toujours instable. En France et en Europe, la tendance est, de nos jours, à la dérive nomocratique. Le droit est devenu obèse, complexe et protéiforme. Il tend à se faire sans le peuple, au mépris de la volonté générale et contre l'État, au risque de l'impuissance publique. Il faut donc corriger le tir. Mais cet ajustement doit se faire sans remettre en question le principe de l'État de droit, ce qui nous ferait entrer dans un système illibéral.

**La démocratie est-elle le meilleur régime pour vivre ensemble ?**

Je reste convaincu qu'elle est non seulement « le moins mauvais de tous les systèmes [Churchill, NDLR] », mais le meilleur, dans la mesure où elle permet aux citoyens de grandir ensemble, parce qu'elle est le seul système à reconnaître que tous ses membres sont des « grands ». Le paradoxe de ce régime, c'est qu'il fait grandir les citoyens tout en exigeant d'eux des preuves de maturité. C'est une responsabilité colossale ! Comme le rappelle Marcel Gauchet, à l'échelle de l'Histoire, nous en sommes seulement aux débuts de la démocratie. Nous sommes dans une phase d'adolescence tardive, les Français ne sont pas loin d'accéder à cet âge adulte, mais il reste à faire un petit effort...

**Vous soulignez à la fois notre immaturité démocratique et le bon sens des Français à l'échelle individuelle. N'est-ce pas paradoxal ?**

Nous sommes individuellement adultes (en général), mais collectivement immatures. Un exemple ? Chacun

d'entre nous voit bien l'impuissance publique, c'est-à-dire l'incapacité de l'État à prendre des mesures dont la nécessité saute pourtant aux yeux : maîtrise des dépenses publiques, contrôle des flux migratoires, réduction des normes... Mais notre colère contre l'État impotent accroît son impuissance au lieu de la réduire. Ainsi, aux dernières élections législatives, le peuple français n'a pas voté pour donner le pouvoir à tel ou tel, mais seulement pour empêcher que quiconque ne l'exerce : front contre front. Immaturité collective dont on n'a pas fini de voir les effets affligeants.

**D'autres sociétés que la nôtre vous paraissent-elles plus désirables ? Les sociétés scandinaves, par exemple ?**

Le rapprochement avec les sociétés scandinaves me semble illusoire. Ces dernières sont beaucoup plus homogènes que la nôtre, ce qui favorise notamment le consentement à l'impôt. À défaut de modèle en tant que tel, je vois dans d'autres démocraties des pratiques adultes dont nous pourrions nous inspirer, comme la reddition de comptes aux États-Unis et au Royaume-

Uni, à travers les enquêtes parlementaires. Le but n'est pas d'envoyer les responsables politiques en prison, mais de dresser des bilans et de tirer des leçons pour l'avenir.

**Les déboires d'Emmanuel Macron, qui se présentait comme le dernier rempart face aux « extrêmes », ne sont-ils pas décourageants pour les citoyens de bonne volonté ?**

Il y a eu tromperie sur la marchandise : Emmanuel Macron n'est en rien un révolutionnaire, contrairement à ce que suggérait le titre de son livre de campagne (*Révolution*). Il a beaucoup de qualités, et la sortie de la crise des Gilets jaunes par le grand débat, par exemple, est remarquable en termes d'art politique. Mais sur les relations internationales ou la laïcité, entre autres, ses résultats sont calamiteux. Trop convaincu par sa propre vision, il a manqué de confiance à l'égard des Français.

**Beaucoup de libéraux à travers le monde pourraient pourtant nous l'envier...**

D'une façon générale, je n'hésite pas à le dire : notre personnel politique est d'une excellente qualité. Les dossiers étant devenus infiniment complexes, l'art démocratique atteint un niveau d'exigence inégalé dans l'histoire de l'humanité. Nos responsables politiques ont aussi, contrairement à ceux d'autres pays, conscience que l'Histoire les regarde, ce qui leur donne une forme de profondeur ●

PROPOS RECUEILLIS PAR SAMUEL DUFAY

*Voulons-nous encore vivre ensemble ?*, de Pierre-Henri Tavoillot (Odile Jacob, 416 p., 23,90 €).

« Nous sommes individuellement adultes (en général), mais collectivement immatures. »

# Nous générons des bénéfices pour régénérer le réseau ferroviaire.

Nous réinvestissons nos bénéfices dans l'humain, le matériel et l'infrastructure pour préparer l'avenir.

**17 300**<sup>(1)</sup>  
nouveaux collaborateurs  
en CDI en France en 2023

**10,6 Mds €**<sup>(2)</sup>  
d'investissements en 2023,  
dont 95 % en France  
pour rénover le système ferroviaire

**41,8 Mds €**  
de chiffre d'affaires  
en 2023

**47%**  
de la trajectoire de  
réduction des émissions  
de GES réalisés  
à fin 2023<sup>(3)</sup>



**5,5 Mds €**  
investis en 2023  
dans le réseau ferré

**1,3 Md €**  
de résultat net,  
dont 100 % restent  
dans le système  
ferroviaire

**8%** de réduction  
des émissions de GES<sup>(4)</sup>  
en 2023 versus 2022,  
à 1,4MtCO<sub>2</sub>e

**15,3 Mds €**  
d'achats réalisés auprès  
d'entreprises françaises  
en 2023, ce qui permet de soutenir<sup>(5)</sup>  
250 000 emplois indirects

(1) Sur un total de 25 300 recrutements. (2) Collectivités locales, Conseils Régionaux, État et SNCF. (3) L'objectif du Groupe SNCF étant de réduire ses émissions de gaz à effet de serre (scopes 1 et 2) de -30% pour les activités du secteur du transport et de -50% pour les activités du secteur du bâtiment d'ici à 2030 par rapport à 2015, en France. (4) Gaz à effet de serre. Scopes 1 et 2, Groupe SNCF, en France. (5) Étude réalisée en 2023, sur la base des achats des entreprises ferroviaires du Groupe SNCF en 2022 et selon la méthode Local Footprint®. Plus d'informations sur [snfc.com/fr/engagements/developpement-durable](https://snfc.com/fr/engagements/developpement-durable)



# La démocratie impossible selon Dominique Schnapper

**Recul de la raison au profit des passions tristes, du wokisme, des extrêmes... La politologue, qui débat le 24 novembre à la Sorbonne sur le thème de la démocratie, met au jour les racines de la crise actuelle.**

**Le Point:** Dans les débats en France, la démocratie arrive souvent après la République. Qu'est-ce qui vous a conduite à aborder les crises en Occident à travers le prisme de la démocratie ?

**Dominique Schnapper:** Je m'inscris dans le prolongement de la réflexion sur la démocratie telle que l'a pensée Tocqueville. La République, c'est la forme française de la démocratie. Il en existe d'autres, en particulier celle qui est inspirée par la tradition du monde anglophone. Parler de la République, c'est parler de notre tradition politique. Je mobilise souvent les exemples français, mais les « dé-sillusions » concernent toutes les démocraties et en particulier les États-Unis, la plus grande et la plus puissante, dont l'évolution nous concerne tous. Ne pas respecter la loi et les résultats de l'élection parfaitement régulière, comme l'avait fait Donald Trump avec Joe Biden, est terrifiant. J'ai essayé de penser ensemble l'évolution interne des démocraties et la situation géopolitique. Elles ne sont pas séparables. Depuis 1945, les démocraties européennes ont vécu sous la protection de la puissance américaine, et ce cycle est en train de prendre fin.

**Vous soulignez les forces d'usure endogènes et exogènes de la démocratie. Lesquelles sont les plus néfastes ?**

J'insiste sur les forces endogènes, mais je m'efforce de ne pas négliger l'horizon des dangers extérieurs. La dynamique démocratique ne comporte pas de limites par elle-même, les citoyens ne sont jamais – et ne peuvent jamais être – totalement libres, ni totalement égaux. Mais, dans le même temps, la revendication à plus de liberté et plus d'égalité est sans limites. Les démocrates ont tendance à refuser les contraintes de la vie collective et la finitude de la condition humaine. Le transhumanisme se propose de supprimer la mort, c'est la forme extrême de cette dynamique démocratique.

**À vous entendre, il existe un idéal démocratique poussé à l'extrême, comme il existait un idéal religieux ou révolutionnaire...**

Il existe un idéal démocratique hérité de l'inspiration des droits de l'homme. Mais en Europe de l'Ouest, les résultats des sondages sur les jeunes sont inquiétants. Ils accepteraient à 40 % un dictateur. Il est vrai qu'en démocratie, il revient à chacun de donner à sa vie un sens qui ne lui est pas imposé par le pouvoir comme dans les théocraties ou les dictatures. Ce qui est une liberté peut être

vécu comme une absence de sens.

**Pensez-vous que le wokisme emprunte les formes d'une religion afin de combler ce vide ?**

Il prend certaines des caractéristiques des mouvements religieux quand ceux-ci visent à exercer le pouvoir politique : passions, rivalités et violences. Les wokistes poussent à l'extrême les légitimes revendications d'égalité. Mais ils risquent toujours de sombrer dans des excès qui dénaturent leur projet. Le féminisme illustre cette dérive possible. À l'origine, les militants revendiquaient l'application des principes démocratiques, à savoir l'égalité civile, juridique et politique des femmes et des

hommes. À présent, le mouvement est divisé entre ceux qui prolongent ce combat universaliste et ceux qui, dans les formes excessives que prend parfois le mouvement, voient dans toute relation entre hommes et femmes exclusivement une relation de domination et considèrent comme discriminatoire toute réflexion ou tout comportement qui tient compte de la différence des sexes. Or une catégorisation n'est pas en tant que telle discriminatoire. **Les pays du Sud, comme d'ailleurs la sphère anglo-saxonne, semblent rejeter la définition franco-française de cet universalisme...**

Il ne faut pas confondre l'universalisme avec des contenus culturels particuliers. L'idée de l'universalisme ●●●



**Universalisme.** Dominique Schnapper préside le Conseil des sages de la laïcité et des valeurs de la République.



# SOUTENIR DES PROJETS QUI FONT GRANDIR LA SOCIÉTÉ

La Fondation d'entreprise Société Générale soutient plus de 115 projets dans les domaines de l'éducation auprès des jeunes les plus vulnérables, de la culture et de l'environnement.

Partenaire de la Cité de la réussite, retrouvez-nous lors de deux tables rondes, le 23 novembre sur le thème Éducation et Insertion et le 24 novembre sur le thème de la transition écologique.



**SOCIÉTÉ  
GÉNÉRALE**

**16**  
**10**  
**ANS**  
FAIRE GRANDIR  
LES IDÉES  
DEPUIS 160 ANS

Découvrez l'ensemble des projets soutenus sur [fondation.societegenerale.com](https://fondation.societegenerale.com)

Société Générale, S.A. au capital de 1 000 395 971,25 € – 552 120 222 RCS PARIS. Siège social : 29, bd Haussmann, 75009 PARIS. ©Getty Images. Novembre 2024.



●●● est née dans des conditions historiques et des lieux spécifiques, comme tout ce qui est humain. Mais l'universalisme ne se confond avec aucune société historique concrète. Il ne s'oppose pas au particulier, il est au contraire l'horizon nécessaire des relations concrètes entre les particularismes, la condition de la possibilité de leurs échanges et de leur reconnaissance réciproque. Ce n'est pas un contenu, mais un horizon et une référence qui oriente les conduites, c'est un idéal ou une idée régulatrice qui donne un sens à l'action.

**Vous pointez aussi les limites de la démocratie...**

Elle fait des promesses qu'elle ne peut pas tenir. Les critiques sont le plus souvent justes, mais l'idéal démocratique ne peut pas être pleinement réalisé. L'expérience historique montre que tous les autres régimes sont pires. On est donc dans le relatif. Mais, pour beaucoup de personnes, notamment jeunes, le relatif n'est pas très exaltant ! Pourtant on n'a jamais connu dans l'Histoire des sociétés aussi riches et aussi libres que la nôtre depuis les années 1950-1960.

**La crise de la démocratie n'est-elle pas une crise de la raison ?**

Oui. La supériorité de l'Occident, pendant plusieurs siècles, se fondait sur son rapport à la raison, qui lui donnait une capacité scientifique et technique supérieure et nourrissait l'idéal démocratique. La remise en question de la raison touche au cœur de ce qui a permis cette domination de l'Occident pendant les siècles derniers.

**La raison n'est pas plus attirante pour un jeune que le relativisme. La passion et la radicalité demeurent attrayantes. Le combat n'est-il pas perdu d'avance ?**

Il est vrai que la raison ne répond pas par elle-même au besoin des êtres humains de donner un sens à leur existence, ce que faisaient les Églises ou les révolutions des droits de l'homme en Amérique et en France à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle. Tout cela s'est effiloché. C'est un handicap. Pourtant la raison n'est pas contradictoire avec les convictions et les engagements.

**Quelle est la responsabilité des politiques ?**

La classe politique ne semble pas à la hauteur des défis que nous avons à affronter, mais la démocratie est difficile à gouverner ! Les démocrates n'admettent plus les contraintes. Quand on pense aux drames sanglants de l'Ukraine et du Moyen-Orient, on est sensible au décalage entre ces événements historiques et nos problèmes du quotidien. Je crains que les démocrates manquent de sens historique et oublient que l'histoire humaine est tragique. Il faudrait qu'ils soient prêts à combattre pour leur liberté.

**Les populistes disent être les vrais démocrates, car ils font « ce que veulent les gens ». Qu'en pensez-vous ?**

Le « peuple » n'est pas « ce que veulent les gens », c'est-à-dire ceux qui manifestent ou qui répondent aux sondages. Le « peuple », c'est celui qui s'exprime par le vote universel libre. La démocratie repose sur le respect des institutions représentatives. Je n'aurais pas osé rappeler ces évidences il y a quelques années, tellement la chose était évidente. Je n'aurais pas non plus pensé à rappeler que la laïcité est un principe de liberté et de protection des religions minoritaires. C'était aussi une évidence.

**Votre père, Raymond Aron, parlait des événements de Mai 68 comme d'une « fête » étudiante. Pensez-vous la même chose de la radicalité sociétale des gauchistes ?**

Il a souligné le caractère festif de Mai 68. Quant à Alexandre Kojève, il disait que ce n'était pas une révolution puisqu'il n'y avait pas eu de morts...

**Mais la société s'est profondément transformée...**

C'est vrai, mais c'est aussi le cas dans les pays où on n'a pas fait la même fête ! La démocratie en Europe est devenue effectivement « plus » démocratique jusqu'à devenir parfois « extrême ». Le wokisme me paraît moins festif, c'est un moment de « déconstruction » qui risque de devenir un simple délitement. Ses excès d'ailleurs contribuent à nourrir le trumpisme, en remettant en question radicalement la démocratie. Celle-ci repose sur un projet de rationalité et d'organisation de la vie commune grâce à des institutions critiquables et critiquées, mais qu'on respecte parce qu'elles sont la condition de l'exercice de la liberté politique.

**À la lecture de votre livre, on comprend que la responsabilité de cette crise incombe plus à la gauche qu'à la droite...**

La gauche risque d'être plus « extrême », car elle a été un acteur de la dynamique démocratique, tandis que la droite, traditionnellement, se proposait de freiner cette dynamique. C'est la gauche qui a nourri l'utopie démocratique. De nos jours elle est très divisée. La gauche universaliste, républicaine et dreyfusarde est devenue minoritaire. Il est frappant de voir que Marine Le Pen s'empare du thème de la laïcité, qui était par excellence un combat de cette gauche ●

**PROPOS RECUEILLIS PAR SAÏD MAHRANE**

*Les Désillusions de la démocratie*, de Dominique Schnapper (« Connaissances », Gallimard, 288 p., 22 €).

« Le “peuple”, c'est celui qui s'exprime par le vote universel libre, ce n'est pas ceux qui manifestent ou qui répondent aux sondages. »



# faire œuvre utile.



© Francis VIGOUROUX

La confiance peut aussi prendre la forme d'une arche de béton de 108 mètres de hauteur. C'est le travail titanesque de milliers de femmes et d'hommes, rassemblés par VINCI et Bouygues, pour mettre en sécurité et démanteler le réacteur nucléaire accidenté de Tchernobyl.

Une œuvre utile au-delà des frontières.

# Éric Salobir

## « Les machines nous déshabituent à prendre des décisions »

**Ce frère dominicain, à la fois proche du pape François et des tycoons de la Silicon Valley, œuvre pour une utilisation des technologies au bénéfice du plus grand nombre. Il s'exprime le 24 novembre à la Sorbonne.**

**P**eut-on établir une conversation nourrie et continue entre le pape et les géants de la tech qui façonnent nos vies ? Voilà le pari d'Éric Salobir, religieux dominicain et président du comité exécutif de la Human Technology Foundation (HTF), un réseau de réflexion qui place l'être humain au cœur du développement technologique. Ce quinquagénaire appartient à l'un des plus anciens ordres religieux catholiques, fondé au XIII<sup>e</sup> siècle par saint Dominique, qu'il a rejoint en 2000. Diplômé en théologie et en philosophie, il est passé par l'ambassade de France à Prague ainsi que par le département banque d'affaires du Crédit lyonnais à Paris. Membre du Conseil national du numérique, l'auteur de *Dieu et la Silicon Valley* (Buchet-Chastel) est aussi, et surtout, expert près du Saint-Siège sur toutes ces questions. Au sein du réseau – laïque – qu'il a fondé, il rassemble des personnalités aussi différentes que James Manyika, vice-président senior de Google chargé de la technologie et de la société, le prince Nicolaus de Liechtenstein ou encore Mira Murati, la directrice de la technologie d'OpenAI, la maison mère de ChatGPT. Son comité organise des rendez-vous, comme en mars dernier au Collège des Bernardins, où ont débattu, sur l'avenir de l'IA, le cocréateur de LinkedIn Reid Hoffman, le responsable technologique de Microsoft Kevin Scott ou encore la directrice générale d'Orange, Christel Heydemann. Entretien avec le frère Éric Salobir, qui murmure à l'oreille du saint-père et des tycoons de la Silicon Valley.



**Connecté.** Éric Salobir, auteur de *Dieu et la Silicon Valley* (Buchet-Chastel), préside la Human Technology Foundation.

**Le Point:** Le pape François a récemment parlé de l'intelligence artificielle comme d'une « révolution cognitivo-industrielle ».

**Quel sens donner à cette expression ?**

**Éric Salobir:** Ce qui est à l'œuvre avec l'intelligence artificielle générative est une révolution de la production et de la transmission des savoirs autant qu'une révolution

industrielle. On pourrait penser que l'IA générative fait une plus belle part au dialogue. Et pourtant, ce n'est pas un vrai dialogue mais une illusion, un peu comme lorsque, dans *Her* [film de Spike Jonze sorti en 2014, NDLR], une intelligence artificielle parle avec des millions de personnes en même temps, leur disant ce qu'elles ont envie d'entendre. Dans cette révolution épistémologique, que gagne-t-on, que perd-on dans notre rapport au monde ? Au cours des discussions que j'ai eues avec lui, le philosophe Michel Serres insistait beaucoup sur le fait que l'écriture avait entraîné un déclin de la mémoire par rapport aux cultures orales, mais en

même temps que le gain engendré était plus précieux que la perte subie, à savoir du temps pour comprendre au lieu d'apprendre, une mise à distance du texte... L'important est donc de s'assurer de sortir par le haut, de garder les qualités qui font vraiment notre humanité.

**Au cœur du discours du pape, il y a l'inquiétude que l'IA échappe au contrôle humain...**

Le pape ne tient pas un discours alarmiste. C'est un homme très pragmatique, qui perçoit avant tout les risques au quotidien pour l'emploi, la démocratie, ●●●

RAYONNER

IDÉES

CONFIANCE

TEMPS

CRÉATION

CULTURE

VIVENDI

AUX CÔTÉS DE LA CITÉ DE LA RÉUSSITE

POUR FAIRE RAYONNER LES IDÉES, LA CULTURE ET LA CRÉATION  
ET POUR ABORDER EN CONFIANCE  
LES ENJEUX DE NOTRE TEMPS.

IDÉES

RAYONNER

TEMPS

CRÉATION

CULTURE

CONFIANCE

**vivendi**

CREATION UNLIMITED



●●● la capacité à prendre des décisions de façon autonome, ce qu'on appelle l'agentivité humaine. La période actuelle est fascinante, mais, en réalité, ces interrogations s'inscrivent dans une très longue tradition de réflexion sur la relation entre l'homme et la technologie. Déjà en 1946, Georges Bernanos s'inquiétait de voir l'humanité sacrifier son âme à la civilisation des machines. Ce qui change, c'est l'urgence et l'ampleur du défi. Aujourd'hui, avec la puissance de l'intelligence artificielle, ces questions ne sont plus théoriques. Elles sont éminemment concrètes et pressantes. Dépendre du choix des machines dépasse largement un scénario de type *Terminator* [film de James Cameron, NDLR]. Par exemple, si dans une entreprise toute décision ayant un impact inférieur à 10 000 euros est automatisée, cela pourrait remplacer une partie du *middle management* [«management intermédiaire»]. Sans parler de mort physique, il peut y avoir une forme de mort sociale: qu'est-ce qui va décider qu'on est débranché d'un réseau ou qu'on est licencié ?

#### Devenons-nous dépendants des machines ?

Une scène de *Matrix* [film de Lana et Lilly Wachowski, NDLR] m'a beaucoup marqué.

Elle se déroule dans les sous-sols de la ville où sont retranchés les humains libérés de la Matrice.

Un vieux sage montre les infrastructures et dit à Neo, le héros: « Regardez ces machines, nous sommes dépendants d'elles. » Et ce dernier rétorque:

« Mais on pourrait les arrêter. »

Et son interlocuteur lui répond: « Oui, mais si nous les arrêtons, nous mourrons. » Être dépendant des machines, ce n'est pas forcément être gouverné par elles, mais ne plus pouvoir s'en passer. Leur soutien est une force, mais peut aussi receler une fragilité. En outre, si l'utilisation des technologies numériques nous libère du temps, à quoi allons-nous le consacrer ?

#### La clé, c'est de savoir qui prend la décision ?

On nous vend souvent l'idée que les machines nous libèrent du temps pour penser, pour nous concentrer sur les décisions importantes. Mais le risque est, en effet, que cette délégation systématique des petites décisions nous déshabitue à prendre des décisions tout court. Et alors, quand vient le moment de faire des choix importants – se marier, changer de carrière, déménager dans un autre pays –, on se retrouve paralysé, incapable de décider. C'est là que la réflexion du pape sur l'agentivité humaine prend tout son sens. Il pointe du doigt notre capacité à garder le contrôle de notre vie et de notre destinée. C'est l'enjeu fondamental: comment préserver notre agentivité face à une gouvernance algorithmique de plus en plus présente ? Ce sont des choix cruciaux pour chacun d'entre nous, mais aussi pour les dirigeants

d'entreprise, les acteurs politiques et, bien entendu, les militaires déployant des armes autonomes.

#### Le pape est-il vraiment au fait de ces questions technologiques ?

Pour un homme de 87 ans, qui a des responsabilités écrasantes et dont la bande passante est partagée entre de très nombreux sujets, il a une vision très clairvoyante. Et il est aussi très entouré. Au Vatican, une réflexion se met en place sur ces questions. Lors d'une rencontre avec des dirigeants d'entreprise, à Rome, le pape nous a dit: « Si vous réduisez l'humain à ses données, même si vous pouvez prédire chacune de ses actions et l'anticiper, voire l'influencer, vous passez complètement à côté de l'humanité. »

#### Il y a donc une vraie réflexion, au Saint-Siège, autour des sciences ?

Oui, une vraie réflexion pluridisciplinaire. Chaque département de l'administration embrasse le sujet pour ce qui le concerne, sur le plan de la communication, de l'éducation, de la santé, de la justice sociale... On n'aborde pas les progrès technologiques et scientifiques en tant que tels, mais pour leurs cas d'usage.

#### Comment se passent les rencontres que vous organisez au Vatican entre les hauts dignitaires de l'Église et les figures de la Silicon Valley ?

Dans un vrai respect mutuel. Les personnes que je connais dans la Silicon Valley sont souvent impressionnées par la profondeur

historique, la beauté des lieux, le charisme du pape. Mais, à un moment, la question devient: qu'est-ce que j'apprends ? Il y a un vrai respect pour cet homme qui a non seulement une autorité morale, mais aussi une bonne compréhension des sujets. Et le pape, lui, témoigne d'une vraie attention à ce que peuvent apporter ces experts.

#### Ces pionniers de la tech sont-ils intéressés par les questions spirituelles ?

Si on veut savoir ce qu'ils pensent, c'est à eux qu'il faut le demander: je ne me fais jamais le porte-parole de quiconque. Cependant, je perçois une dimension spirituelle, philosophique, voire mystique, chez beaucoup d'acteurs de la tech d'un certain niveau. Il y a un agnosticisme assez fort dans la Silicon Valley. Mais, en même temps, travailler sur l'intelligence, fût-elle artificielle, revient à tutoyer les questions existentielles, anthropologiques, comme le statut de la parole. Cette machine parle-t-elle vraiment ou est-ce nous qui l'entendons parler ? Projétons-nous notre humanité sur la technologie en en faisant un interlocuteur capable de créativité ? On ne peut pas s'investir dans ce domaine en restant à la simple matérialité, sans se poser la question de la transcendance ●

PROPOS RECUEILLIS PAR JÉRÔME CORDELIER ET GUILLAUME GRALLET

« Si l'utilisation de l'IA nous libère du temps, à quoi allons-nous le consacrer ? »

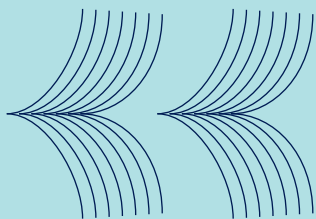


# 170 ANS QUE NOUS PORTONS HAUT LES COULEURS DU PROGRÈS

Fondée en France en 1853, Veolia, en apportant l'eau au cœur des villes, a permis d'éradiquer le choléra, d'allonger l'espérance de vie, de libérer du temps pour les femmes. Avec le traitement des déchets puis la production d'énergie, avec l'instauration de congés payés avant leur généralisation à tous, elle s'est engagée sans cesse pour le progrès humain. Animée par le même esprit pionnier, elle octroie aujourd'hui un même socle de droits à ses équipes partout dans le monde, et est prête à relever les plus grands défis de l'humanité : décarboner, dépolluer, régénérer le monde, pour réussir la transformation écologique.

[www.pionniers.veolia.com](http://www.pionniers.veolia.com)





# L'assurance est le transport de la confiance dans le temps.

**Thierry Derez,**  
*Directeur général du groupe Covéa*

## Débats sur le thème de la Confiance

Samedi 23 et dimanche 24 novembre 2024  
200 personnalités / 60 débats  
à La Sorbonne et au Collège de France



cité de la réussite

*Le groupe Covéa, partenaire fondateur  
de la Cité de la réussite*

Mutualiser nos forces,  
assurer l'avenir

