



Diriger dans un monde d'IA en 2035

Quels enjeux sur les décisions
et la posture des dirigeants de demain ?
Étude prospective et scénarios d'exploration.

Étude coordonnée par

Marion Cohen

Responsable de la Recherche HLU

Pierre-Antoine Marti

Directeur d'études Futuribles

{
RAPPORT DE
RECHERCHE
septembre 2025
}

TABLE DES MATIÈRES

ÉDITORIAL	2
INTRODUCTION	4
A. Adopter une démarche prospective sur le développement de l'IA	4
B. Comment cette exploration a-t-elle été menée ?	5
1. IA OU HUMAIN ?	6
A. Qu'est-ce que l'intelligence artificielle ?	6
B. Passer le test de Gnrut... ..	6
2. LE PANORAMA PROSPECTIF	9
A. Le duopole Chine / États-Unis domine le monde de l'IA	9
B. Les big tech au cœur de la chaîne de valeur de l'IA	11
C. Une industrie polluante et très consommatrice d'eau, d'énergie et de métaux	12
D. Le contexte politique français.....	14
E. Impacts de l'IA sur l'emploi et le travail	15
3. LES 3 SCÉNARIOS PROSPECTIFS	19
Comment ces scénarios ont-ils été construits ?	19
Pourquoi certains scénarios ont-ils été écartés de la réflexion ?	19
SCÉNARIO 1 – PRESQUE LE MONDE D'APRÈS	20
SCÉNARIO 2 – JULES TE REGARDE	25
SCÉNARIO 3 – WELCOME TO GAFAMLAND	30
4. DIRIGER AVEC L'IA EN 2035 : LES PERSONAE	35
A. Trois ateliers créatifs pour imaginer des dirigeants de 2035.....	35
B. Quels enseignements tirer de cet exercice ?	35
C. Trois questions à chacun des 12 dirigeants de 2035	37
Héloïse – alias « SuperBuddy »	37
Cyril – alias « LyrX ».....	38
Thierry – alias « Titi la débrouille ».....	39
Charlotte – alias « ChaDépote ».....	40
Iris – alias « Eye-ris ».....	41
Léa – alias « Lépalà »	42
Brigitte – alias « L'oreille interne ».....	43
CRÉANIMUS – alias « Fashion Police ».....	44
Annie – alias « Zette »	45
Lila – alias « Chercheuse-cueilleuse »	46
Tawfiq – alias « Le Bifurqueur »	47
ADX22CD – alias « Jérémy »	48
EN CONCLUSION : QUELQUES RECOMMANDATIONS AUX DIRIGEANTS	49



ÉDITORIAL

Quel dirigeant d'entreprise pourriez-vous être demain, dans un monde d'IA ?

Si cette question vous taraude, cette nouvelle étude exploratoire réalisée par HLU en collaboration avec Futuribles, acteur incontournable de la prospective française, est faite pour vous.

Il nous a semblé en effet que la frénésie récente des annonces concernant les nouveaux modèles d'IA générative, et plus largement, celles sur les nouvelles branches des technologies d'IA (telle que l'IA dite « agentique ») produisaient deux effets presque contradictoires dans notre compréhension de la réalité.

Le premier, nous signifie que de nombreux grands acteurs internationaux investissent en milliards sur l'essor de ces technologies, et donc, **avec le potentiel de transformer à très court terme radicalement notre économie** (services proposés, processus de production, marché de l'emploi, jeux d'acteurs, etc.), nos sociétés (organisation sociale et politique, relations), ainsi que, et même peut-être en premier, **d'aggraver les déséquilibres géopolitiques**.

Le second, l'attention portée au court terme, et notamment l'agitation autour des gains de productivité que permettrait l'IA générative, risque de nous priver d'une prise de recul dans l'espace et dans le temps. Quels sont les effets immédiats à 360° de ces nouveaux outils (pour leurs usagers, pour l'entreprise, pour la société) ? Quels sont **les risques et effets différés, les virages encore peu visibles**, et les grandes tendances qui vont transformer les paysages du futur. Comment peut-on se redonner un « horizon de moyen-terme », et sortir des projections dominantes et convenues, afin de challenger, voire de refondre, sa stratégie d'entreprise ?

Notre étude permet de se projeter dans des futurs possibles, à horizon 2035, avec audace et avec pragmatisme, pour permettre un dialogue fécond, créatif et suffisamment rupturiste, avec les dirigeants d'entreprises qui souhaitent « ouvrir le capot » et « regarder dans la longue vue ».

Beaucoup d'enjeux sont à prendre en compte : la tentative d'optimisation, d'amélioration de l'efficacité, et in fine de substitution de l'humain (ou de certains humains) par les machines (calcul, perception, diagnostic, décision, manutention, services aux personnes, robotique...) soulève un grand nombre de questions pratiques et éthiques.

Est-il judicieux, avec une population mondiale encore croissante, et pour assurer la vie de tous dans des conditions désirables sur cette planète, de recourir à des technologies intenses en énergies et matières ? Quelles populations, et quels usages seront préférés ? Qui fera les arbitrages ? Comment pourra-t-on préserver les plus fragiles ou ceux qui sont privés d'accès aux biens essentiels ? En quoi le développement des IAs dans le domaine de la défense va-t-il percuter l'ensemble de notre économie ?

En écoutant les paroles d'experts et en analysant les grandes tendances et signaux faibles, nous avons construit trois scénarios globaux, trois paysages du futur contrastés, avec IA, en 2035.

Puis nous sommes descendus à la maille la plus concrète possible pour les dirigeants, à travers une galerie de portraits de 12 dirigeants et de leurs entreprises fictives, qui a été imaginée par plus de 50 participants lors de trois ateliers de « design fiction ».

Nous avons cherché à éclairer en particulier deux questions :

- Au vu des mutations potentielles induites par l'IA à horizon 2035, comment les leaders pourront-ils créer, développer de nouvelles activités, et quel sera leur type de contribution à la société, à un bien-être durable ?
- Serons-nous - dirigeants inclus - asservis aux algorithmes, ou bien saurons-nous (mieux) préserver ce qui fait de nous des humains, en particulier authenticité, responsabilité, sensibilité, liberté ? Quelles places auront l'intuition, l'empathie et le courage dans les prises de décision stratégiques des dirigeants ?

Au sein de HLU, nos intuitions individuelles nous ont jusqu'ici plutôt incités à la prudence et au discernement pour recommander un « juste usage de l'IA ».

Ceci, à la fois en raison des risques inhérents à ces technologies¹ et des jeux d'acteurs déséquilibrés entre les Big tech américains, asiatiques, et nos tissus de PME et ETIs européennes.

Aussi, en tant que dirigeant d'entreprise, quel serait mon rôle en 2035 : choisir de développer telle ou telle offre ? Refuser telle ou telle pratique ? S'accommoder d'une réalité (toujours) imparfaite avec une certaine froideur ?

L'ampleur de la révolution IA en cours est stupéfiante. Précisément, si l'on regarde le réel « droit dans les yeux », nous pourrions bien être saisis de « stupeur et tremblements ».

C'est pourquoi il nous a paru essentiel de contribuer à sortir de cet état de sidération pour que chaque dirigeant puisse prendre en main, à son échelle, son pouvoir d'agir, et passer « du cœur aux actes ».

Hélène Le Téo

Présidente de Heart Leadership University

¹. Dans son « [AI Risk repository](#) » le MIT documente pas moins de 1600 risques liés au développement de l'intelligence artificielle.

INTRODUCTION

Travail remplacé ou facilité, créativité augmentée ou diminuée, décision améliorée ou déléguée... La **montée en puissance** des systèmes d'intelligence artificielle (SIA), et plus récemment de l'intelligence artificielle dite « générative » (IAG, type ChatGPT) impacte déjà le monde professionnel, et suscite de nombreuses interrogations sur l'avenir de la société, de l'économie et la posture des décideurs dans ce contexte. Elle questionne aussi la **vocation de [Heart Leadership University](#)** (HLU), qui est de révolutionner les pratiques et les imaginaires du leadership des dirigeants d'entreprise pour faire face au trois grands défis du XXI^e siècle : les effondrements écologiques, l'explosion des inégalités, et les usages déviants de l'IA.

A. ADOPTER UNE DÉMARCHE PROSPECTIVE SUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'IA

Compte tenu de leur diffusion croissante, **les SIA interfèrent de plus en plus dans la vie publique et économique**, mais aussi dans l'intimité des utilisateurs. C'est pourquoi, dès 2022, HLU a décidé d'investir le sujet en collaboration avec le [Centre des Jeunes dirigeants](#) (CJD) en lançant une démarche de recherche-exploration dédiée pour interroger la façon dont le développement de l'IA pourrait influencer sur la prise de décision à l'avenir et les marges de manœuvre des dirigeants.

Cette démarche s'est traduite par la publication du rapport **[Diriger avec l'intelligence du cœur à l'ère de l'intelligence artificielle](#)**, réalisé en collaboration avec Laure Lucchesi, Amal Marc et Marion Cohen, et présenté en juin 2024. Ce premier travail ambitionnait de dresser un panorama des enjeux au niveau global et de commencer à éclairer les questions que cela pose pour les dirigeants, et notamment sur leur capacité à décider.

Avec la **présente étude prospective**, HLU a poursuivi cette réflexion au long **cours en regardant vers le futur** : comment le contexte géopolitique et économique pourrait-il évoluer à horizon 2035 ? Quelles seraient les conséquences de ces évolutions pour les dirigeants en France ?

Cette démarche prospective a été accompagnée par [Futuribles](#), centre de réflexion et d'études prospectives de référence. De nombreux décideurs, acteurs du monde professionnel et chercheurs ont également été sollicités pour des entretiens ou des ateliers participatifs.

Qu'est-ce que la prospective ?

La prospective est une démarche de réflexion sur l'avenir et d'exploration des futurs possibles, qui vise à éclairer les décisions et les actions collectives en intégrant les enjeux du temps long. Par extension, la prospective qualifie les pratiques professionnelles qui se sont développées autour de ces démarches (méthodes, outils, acteurs...).

Historiquement, l'adjectif « prospectif/ve » qualifie **ce qui est tourné vers l'avenir** : on parle ainsi de regard prospectif, d'un « état d'esprit prospectif » (selon Gaston Berger, figure de la prospective en France), d'une approche prospective des enjeux.

L'objectif est de **connaître, de comprendre et d'anticiper**, avant de décider et d'agir.

B. COMMENT CETTE EXPLORATION A-T-ELLE ÉTÉ MENÉE ?

HLU a eu à cœur de mettre à l'épreuve et d'enrichir ses scénarios du futur avec des points de vue de décideurs, qui ont été associés aux moments-clés de la démarche pour rester au plus près de leurs préoccupations et de leurs visions.

Un **panorama prospectif** a été conçu sur la base d'une recherche documentaire fournie (articles de presse ou académiques, rapports, essais...), d'entretiens avec des experts², de points de vue de décideurs et d'acteurs économiques, afin de dresser un état des lieux des grands domaines qui influent sur le monde économique et sur les développements de l'IA et de ces usages. L'enjeu était de mieux cerner les enjeux actuels et à venir, de saisir les forces en présence, les marges de manœuvres et les contraintes et opportunités afin de réaliser les scénarios.

Ce panorama ainsi qu'une session de travail créatif organisée avec des représentants du CJD, ont permis de concevoir **3 scénarios prospectifs** dans lesquels les dirigeants d'entreprises pourraient être amenés à évoluer à horizon 2035.

Par la suite, **trois ateliers créatifs** ont été organisés auprès d'un public de décideurs (dirigeants, acteurs du monde de l'entreprise...). Chacun de ces ateliers était consacré à un scénario en particulier. Les observations des participants ont permis d'affiner et de compléter la projection à horizon 2035. Leur créativité a également été sollicitée pour imaginer les entreprises et leurs dirigeants associés à chaque contexte, qui ont ensuite été retravaillés.

La présente étude est donc le fruit d'un travail collégial qui a rassemblé au total près d'une cinquantaine de personnes que nous remercions ici vivement. Leurs contributions critiques et créatives ont permis de proposer des visions au cœur des préoccupations des dirigeants, et des éléments prospectifs enrichis par leurs points de vue.

L'étude comprend quatre parties principales :

- Une réflexion sur l'IA et l'humain.
- Un panorama prospectif identifie les grandes thématiques qui influent sur les développements de l'IA et sur ses usages. Il permet de mieux cerner les enjeux actuels et à venir.
- Trois scénarios d'évolutions possibles des développements de l'IA à horizon 2035 sont proposés. Il s'agit d'imaginer les **évolutions de l'IA dans la société, l'économie et l'intime**, et d'en déduire les conséquences sur le rôle et la posture des dirigeants dans chacun de ces trois contextes.
- Chaque scénario est illustré par **quatre dirigeants fictifs**, qui permettent de « donner du corps » aux enjeux de décision dans les contextes respectifs explorés. Ces 12 dirigeants fictionnels du futur, donnent à saisir les difficultés ou opportunités auxquelles ils pourraient faire face en 2035.

². Dont notamment Jérôme Coutou auteur de [Les Sens de l'IA](#), Digital Mate, 2025 ; Gerd Gigerenzer auteur de [How to stay smart in a smart world: Why Human Intelligence Still Beats Algorithms](#), MIT Press, 2022 ; et Samah Karaki est neurocognitive, auteur de [L'empathie est politique. Comment les normes sociales façonnent la biologie des sentiments](#), JC Lattès, 2022.

1. IA OU HUMAIN ?

A. QU'EST-CE QUE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ?

Répondre à cette question est complexe tant le domaine est large, et est avant tout le fruit d'une histoire³. En adoptant une vision transversale, on peut définir l'IA comme « toute technologie informatique permettant de résoudre des problèmes complexes qu'on aurait cru réservés à l'intelligence humaine »⁴.

Pour caractériser ce qu'est l'IA, il est peut-être plus simple de se pencher sur ses usages en cours et à venir. Dans ce rapport, nous avons distingué trois grands types d'IA.

- **L'IA « étroite »** est cantonnée à l'exécution d'une fonctionnalité en particulier, ou d'un groupe restreint de fonctionnalités, comme la saisie, l'appariement, la recommandation, la détection, le calcul, etc.

Ce type d'IA est aujourd'hui présente partout dans notre quotidien : qu'il s'agisse de sites ou applications de rencontres, d'orientation des études, de recommandations d'achats de visionnages sur des plateformes de commerce ou de divertissement, d'exposition à des contenus sur les réseaux sociaux, ou de tri ou de sélection d'information (par exemple dans les processus de recrutement, etc.)

- **L'IA générative, ou IAG**, telle que proposée au grand public à partir de 2022 par MidJourney, ChatGPT, puis d'autres sociétés.

Cette catégorie d'IA qui « génère » du contenu prend en charge des tâches plus transverses et polyvalentes (rédaction, synthèse...) et plus créatives, en mimant les capacités humaines de langage.

- **L'IA dite « agentique »** est présentée par les acteurs et observateurs de l'industrie numérique comme la prochaine évolution de l'IA, en référence à l'« agentivité » qui est la capacité à mener des actions.

Les « agents » sont des entités IA autonomes qui seraient capables d'atteindre certains objectifs en prenant des décisions et en analysant et s'adaptant au contexte. Finance, médecine, relation client, cybersécurité... les « agents » pourraient se déployer dans de nombreuses industries.

Les développements attendus de l'IA amènent à se poser la question de ce qui différencie la machine de l'humain. Comment mieux se situer face à ces évolutions qui redéfinissent le périmètre de l'action humaine ?

B. PASSER LE TEST DE GNIRUT...

Qu'est-ce que le test de Gnrut ? Il s'agit d'un « test » conçu dans le cadre de cette exploration prospective, qui s'inspire du célèbre « test de Turing », du nom du mathématicien britannique Alan Turing (1912-1954), pionnier de l'informatique et de l'intelligence artificielle. Le test original a pour but de déterminer si un ordinateur est en capacité d'imiter les capacités de conversation et de raisonnement humains, au point qu'il n'est plus possible de le distinguer d'une personne réelle. Il consiste à placer un être humain en

³. Pour en savoir plus sur l'histoire de l'Intelligence artificielle voir l'annexe 3 de la publication Diriger avec l'intelligence du cœur à l'ère de l'intelligence artificielle, HLU, 2024.

⁴. Cédric Villani, dans le programme de la Fondation Abeona « Objectif IA ».

situation de conversation aveugle avec un autre être humain et un ordinateur. Si l'individu ne parvient pas à distinguer l'interlocuteur humain de l'ordinateur, alors on estime que l'ordinateur a réussi le test de Turing.

Depuis les développements récents des LLM comme ChatGPT, il apparaît que les ordinateurs réussissent régulièrement ce test, et qu'il devient de plus en plus difficile de distinguer un humain d'une machine dans la pratique conversationnelle⁵. Se pose alors une question : si les machines miment de plus en plus efficacement les êtres humains, qu'est-ce qui singularise encore ces derniers ?

C'est la raison pour laquelle nous avons demandé aux participants des ateliers de passer un « test de Gnrut », soit un test de Turing inversé, qui consiste en une simple question : « En un mot, qu'est-ce qui vous distingue d'une machine ? » Les réponses à cette question se sont avérées fascinantes, elles sont ici présentées sous la forme d'un nuage de mots :



On peut catégoriser ces réponses en quatre grandes familles :

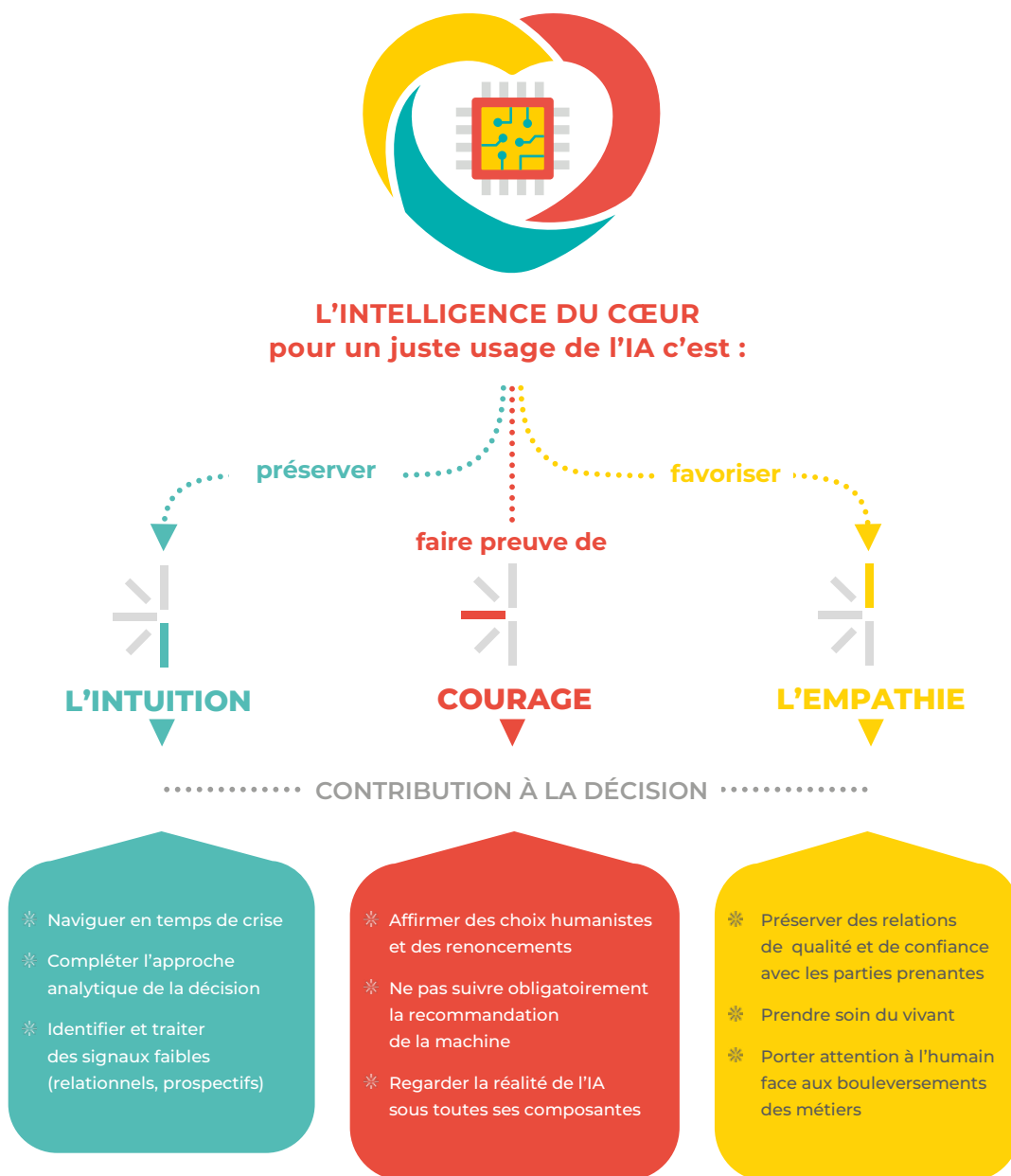
- **L'incomplétude** : les participants ont mis en avant l'incomplétude inhérente au fait d'être humain, qu'il s'agisse de faiblesses ou de défauts (excès de colère, imperfection, méchanceté, ignorance, frustration, addiction...) voire de la conscience de la finitude (capacité d'oubli, conscience de ses limites, voire de la mort).
- **L'émotionnel** : le caractère sensible propre à l'humanité a largement été évoqué : l'émotion et la sensibilité ont été plusieurs fois citées, de même que les sentiments, le fait de pouvoir être amoureux, l'empathie « authentique » ou encore la capacité d'émerveillement.
- **L'incarnation sensible** : la corporéité, et la sensibilité de ce corps, sont apparues comme un autre aspect qui distingue la condition humaine de celle des machines : la capacité de prendre quelqu'un dans ses bras ou de « faire du vélo », le fait d'éprouver la douleur ou le plaisir, d'avoir un cœur, de pouvoir établir un lien privilégié avec la nature. Cette perception organique (biologique et chimique) du réel est également une source d'informations, et d'intuitions, essentielle à l'humain. Percevoir le monde par tous nos sens est infiniment plus riche que par des informations entrantes décodées par une machine.
- **L'effronterie** : il s'agit là d'une famille plus restreinte, mais significative, qui consiste à rappeler le caractère imprévisible et indocile des humains, où il est question d'humour, d'impertinence, de désobéissance, ou encore de cynisme...

⁵. Voir par exemple [L'IA réussit désormais les tests permettant de distinguer les humains des robots](#), Radio France, 06/10/24

Au regard de l'intelligence artificielle, les facultés de raisonnement ou de langage, qui sont souvent citées pour distinguer les humains des animaux par exemple, sont peu mentionnées : l'IA excelle dans ces domaines. Les développements possibles de l'IA pousseront probablement à redéfinir les frontières de l'humanité, et à valoriser les dimensions qui font de nous des êtres sensibles, mais aussi faibles et impétueux, en deux mots : riches et complexes.

A cette aune, les notions d'intuition, d'empathie et de courage, qui motivent l'action de HLU au bénéfice de l'intelligence du cœur, prennent une résonance particulière : elles seront cardinales pour les dirigeants des prochaines années.

C'est ce qu'a montré la première étude réalisée par HLU sur le thème de l'IA. La mobilisation des aptitudes sensibles de l'être, de l'intelligence du cœur, sera nécessaire pour faire la différence et contribuer à une meilleure instruction d'un juste usage de l'intelligence artificielle, dans une société souvent encline à déployer sans réfléchir.

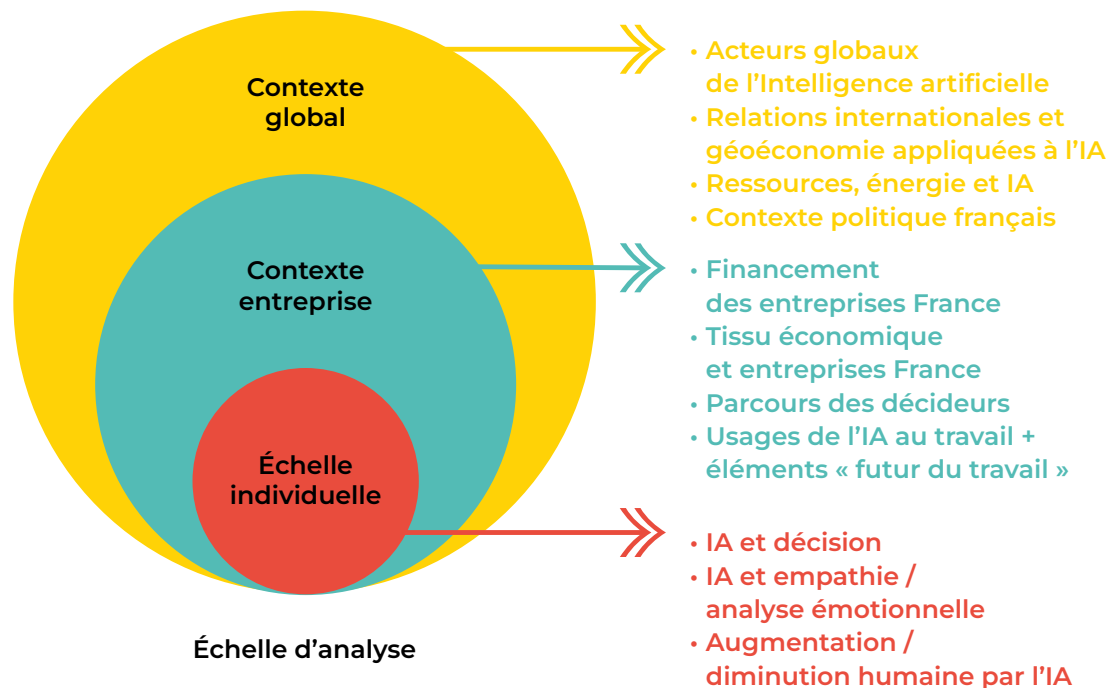


Source : [Diriger avec l'intelligence du cœur à l'ère de l'intelligence artificielle](#), Heart Leadership University en collaboration avec Laure Lucchesi, Amal Marc et Marion Cohen, 2024

2. LE PANORAMA PROSPECTIF

Le panorama prospectif a permis de mieux cerner les enjeux actuels et à venir, de saisir les forces en présence, les marges de manœuvres et les contraintes. Il est composé de trois niveaux, trois contextes qui sont reliés avec la préoccupation centrale de l'étude, qui est la posture décisionnelle des dirigeants.

PANORAMA : LES THÈMES ABORDÉS



Vous trouverez ci-après les éléments du panorama qui ont été particulièrement structurants pour la construction des scénarios.

A. LE DUOPOLE CHINE / ÉTATS-UNIS DOMINE LE MONDE DE L'IA

Depuis le début des années 2010, les développements importants de l'IA sont **au cœur de la rivalité structurante entre les États-Unis et la Chine**. L'IA apparaît comme un instrument déterminant pour **assurer la supériorité technologique**, levier indispensable de la supériorité géopolitique.

Le **dynamisme étatsunien** est porté par des **acteurs privés majeurs** (les GAFAM ou « Big Techs⁶ »), qui bénéficient largement du soutien de la puissance publique (commande et recherche publiques, régulations favorables) sans pour autant lui être subordonnée. Les développements de l'IA s'avèrent en effet particulièrement stratégiques en raison de leur **caractère dual**, leurs applications servant **tant au domaine civil que militaire**. La doctrine étatsunienne vise donc à maintenir une **avance maximale face à la Chine**, avec des financements importants, et à limiter les coopérations avec les acteurs du secteur militaire chinois (stratégie dite de l'« endiguement »)⁷. L'arrivée au pouvoir de l'administration Trump s'est manifestée par l'annonce d'un

⁶. GAFAM est un acronyme désignant les géants de la tech avec leur nom d'origine (nouveau nom entre parenthèse) : Google (Alphabet), Apple, Facebook (Meta), Amazon et Microsoft. L'expression "Big Tech" est plus employée en anglais. Il faut y ajouter certains acteurs majeurs de l'IA aujourd'hui en particulier OpenAI (ChatGPT), X et Nvidia.

⁷. Signalons deux textes ont servi de référence à ces développements et les éclaireront : [Charles Thibout. Intelligence artificielle et domination géopolitique](#), dans Christian Byk. L'intelligence artificielle : vivre avec, MA Editions, 2022 ainsi que Victor Storchan, [10 points sur la géopolitique de l'IA générative](#), Le Grand Continent, 08/09/23.

accroissement des investissements et une intrication accrue des « magnats de la tech » et du pouvoir politique⁸.

La Chine a aussi placé l'IA en tête de son agenda géopolitique dès 2017, quand le Conseil des affaires de l'État (principale autorité administrative du pays) a rendu public son « Plan de développement de la nouvelle génération d'intelligence artificielle », qui annonce des investissements massifs. L'ambition est de faire du pays le **leader de l'IA à horizon 2030**. Si les États-Unis sont mieux placés sur le marché international, la Chine exporte beaucoup de **solutions de cybersécurité**, et est très offensive dans le domaine de l'IA⁹. Si le secteur est comme aux États-Unis dominé par quelques grands acteurs économiques¹⁰, l'État reste bien à la manœuvre avec pour objectif d'affermir à la fois son contrôle de la population et sa place sur la scène mondiale.

Dans ce paysage marqué par une **forte dualité**, peu d'autres acteurs émergent. La Russie qui avait placé l'IA comme une priorité dans l'Oukaze (loi) n°490 adoptée en 2019, est aujourd'hui concentrée sur l'invasion de l'Ukraine et doit réduire ses investissements¹¹ du fait des conséquences économiques du conflit. L'UE dispose en théorie d'un écosystème riche et dynamique, mais qui n'a vu émerger aucun géant dans le domaine de la tech. Elle se trouve donc dans une situation de dépendance dont témoigne par exemple le fait que 65% du cloud européen est détenu et opéré par trois entreprises américaines (Google, Microsoft et Amazon)¹². L'UE se distingue principalement par le fait d'avoir déployé le premier arsenal de régulation en matière d'IA à travers l'IA Act de 2024.

Sur le front de la communauté internationale, plusieurs initiatives ont vu le jour autour du concept d'IA responsable¹³ mais elles n'ont donné lieu à aucun développement concret au-delà de rapports et ne prennent pas le pas sur la dynamique structurante de rivalité USA – Chine, et la prédominance des acteurs privés. Comme noté dans un rapport de l'ONU remis à l'occasion du « sommet pour le futur » (octobre 2024), la situation se caractérise par « **le déficit de gouvernance mondiale en matière d'IA** » et la quasi-exclusion de la plupart des pays des discussions sur un sujet pourtant décisif.

⁸. Voir par exemple [Projet Stargate : avec 500 milliards d'investissement et une dérégulation massive, Trump veut ouvrir un « Âge d'or de l'IA »](#) Le Grand Continent, 22/01/25 et David A. Bell [De Musk à Trump : comment l'oligarchie techno-césariste veut renverser la démocratie en Amérique](#), Le Grand Continent, 20/01/25.

⁹. Avec en particulier le développement de Deepseek pour un cout financier et en ressources nettement moindre que les solutions américaines.

¹⁰. Les « BHATX » – Baidu, Huawei, Alibaba, Tencent et Xiaomi.

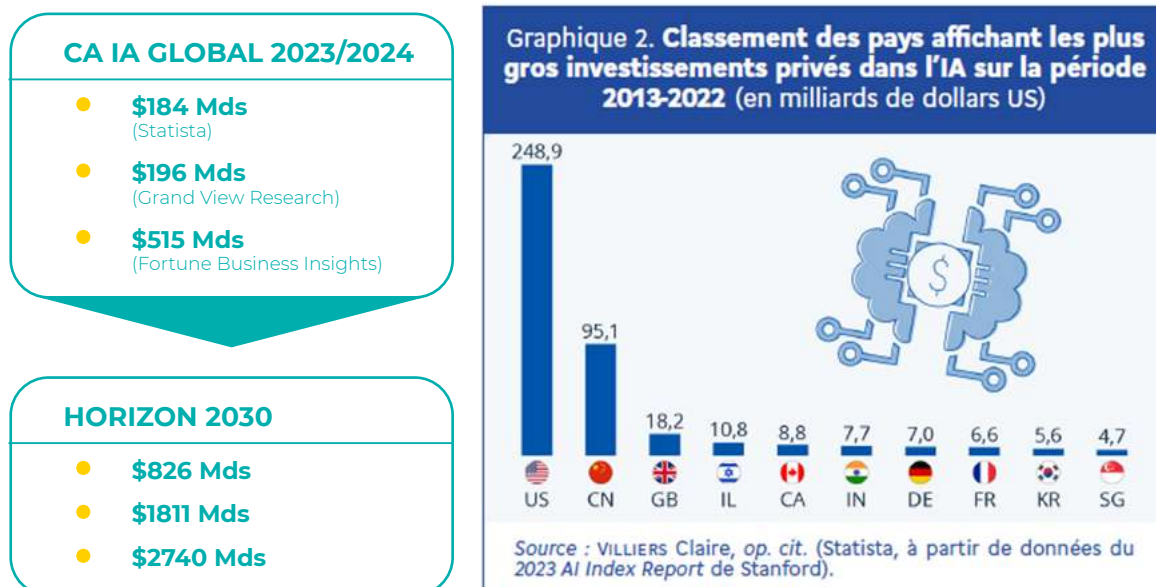
¹¹. [Économie russe : pour compenser la perte des revenus tirés des hydrocarbures, Moscou prévoit d'importantes coupes budgétaires](#), Le Grand Continent, 23/05/25

¹². Gilles Babinet & Milena Harito, [L'ombre du Cloud : armer l'Europe dans la guerre invisible des données](#), Le Grand Continent, 1/5/25 ; ainsi que la publication du Cigref : [La dépendance technologique aux softwares & cloud services américains : une estimation des conséquences économiques en Europe](#), 25/04/25

¹³. Le concept d'IA responsable était par exemple au cœur des sommets internationaux « AI action summit » de Paris (février 2025) ou du « AI summit London » (juin 2025). Elle structure également l'approche de [l'Observatoire global de l'éthique et de la gouvernance de l'IA](#) de l'UNESCO.

B. LES BIG TECH AU CŒUR DE LA CHAÎNE DE VALEUR DE L'IA

Le **chiffre d'affaires** (CA) et les **montants d'investissements globaux** du secteur de l'IA varient selon les sources parce que le périmètre de l'IA n'est pas clairement déterminé. Les différentes analyses s'accordent pour attribuer une part de marché d'environ **40% aux États-Unis**. Cette proportion corrobore les chiffres des **investissements privés dans l'IA**, issus du [2023 AI Index Report](#) de l'Université de Stanford.



Ces chiffres¹⁴, et notamment ceux qui concernent¹⁴ la Chine, sont à prendre avec précaution mais donnent des ordres de grandeur. Les diverses estimations éclairent également sur l'ampleur du secteur, et tous les cabinets prédisent **une forte hausse du CA du secteur dans les années à venir**.

En termes d'acteurs, on constate aussi une nette domination des acteurs étatsuniens. Les classements là encore varient, mais les Big Tech les dominent : Apple, Amazon Web Services (\$62Mds de CA en 2021), Meta, Microsoft Azure (60Mds), Google AI, ou encore IBM¹⁴, avec leurs services de cloud, calcul, machine learning, gestion de base de données et d'infrastructures, développement d'applications, sécurité, etc. Les fabricants de matériaux, comme NVIDIA (USA) et STM Electronics (Taiwan), mais aussi les BHATX chinois, figurent aussi parmi les autres acteurs de poids de l'IA à l'échelle internationale.

L'émergence de l'IA **générative** n'a que peu changé la donne. Très investis dans cette nouvelle technologie, **les Big Tech** ont ainsi **consolidé leur position** sur le marché global de l'IA¹⁵, et au-delà leur poids dans l'économie globale.

Si les investisseurs discernent le potentiel de l'IA, certains analystes s'inquiètent de l'ampleur des investissements au regard de la **faible valeur effectivement dégagée**, surtout dans le domaine émergent de l'IAG¹⁶. Le secteur de la tech y reproduit et accentue ses mécanismes d'**économie de la promesse**, dramatisant les apports potentiels de leurs produits : certains acteurs portent une vision « transcendante » de l'IA, dans son potentiel apport à l'humanité.

¹⁴. Chiffres issus du site spécialisé intelligence-artificielle.com. Voir [Les plus grandes entreprises d'intelligence artificielle dans le monde](#), R. Vonintsoa, avril 2025.

¹⁵. Soit en interne, soit en investissant dans des acteurs spécialisés (Microsoft dans Open AI, Amazon dans Anthropic...).

¹⁶. Voir par exemple la note de la banque Goldman Sachs [IA générative : trop de dépenses pour trop peu de bénéfices ?](#) (25/05/25) ou l'article [La bulle de l'IA atteint un nouveau sommet](#), sur <https://faketech.substack.com/> (16/03/25)

Dans ce paysage, on remarque la **marginalisation de l'Europe** et d'autres pays (Japon, Inde, Corée du sud...) où n'ont pas émergé d'acteurs majeurs, même si certaines entreprises (Mistral ou OVH en France) se démarquent. Le seul domaine où des acteurs non chinois ou américains se distinguent est celui du développement de « cas d'usage ». A partir des grands modèles développés par les Big Tech, des entreprises proposent des **dispositifs sur-mesure**, en réponse à des besoins spécifiques de leurs clients¹⁷. Si elles peuvent ainsi capter une partie de la valeur ajoutée, elles interviennent cependant en fin de chaîne de valeur de l'IA et restent donc dépendantes des acteurs globaux qui fournissent infrastructures et grands modèles.

Enfin, parmi les acteurs importants à l'échelle internationale, il faut citer les **organisations criminelles** qui adoptent de plus en plus des stratégies et objectifs « cyber », et accroissent le risque de cyberattaques localisées ou d'ampleur. 53% des entreprises françaises ont été victimes d'attaques cyber en 2023, des attaques qui sont plus nombreuses chaque année¹⁸.

C. UNE INDUSTRIE POLLUANTE ET TRÈS CONSOMMATRICE D'EAU, D'ÉNERGIE ET DE MÉTAUX

Si les impacts environnementaux du numérique ont longtemps été invisibilisés notamment du fait de sa dimension supposément « **dématérialisée** », **l'ampleur des consommations d'énergies, d'eau et de métaux du secteur est aujourd'hui mieux identifiée**. Le développement de l'IA et notamment de l'IA générative a accéléré le phénomène.

Selon l'Agence internationale de l'énergie¹⁹, la seule consommation des data centers représentait **1,5% de la consommation mondiale d'électricité en 2024**. Caractérisée par une croissance rapide (12% par an sur les cinq dernières années), elle pourrait atteindre 3% de la consommation mondiale en 2030. Si toute la consommation des datacenters n'est pas attribuable à l'IA, cette dernière en constitue une part importante et croissante (près de la moitié de la croissance d'ici 2030) notamment en raison du développement de l'apprentissage profond et de l'IA générative. Une requête sur ChatGPT consommerait environ 2,9 watts-heures d'électricité, quand une recherche Google en utilise 0,3.

La **consommation d'eau** liée au développement et aux usages des IA représente un autre enjeu crucial. Les prélèvements en eau des data centers de Meta, Google et Microsoft étaient de 2,2 milliards de mètres cubes en 2022, soit le double des prélèvements annuels d'un pays comme le Danemark²⁰.

Une étude de 2022 coordonnée par Shaolei Ren²¹ évalue qu'à **l'horizon 2027, l'ensemble des usages de l'IA entraînerait une consommation de 4 200 à 6 600 milliards de litres d'eau**, en incluant ceux nécessaires au refroidissement des centrales électriques, qui représentent près de 90 % de ces volumes : entre 380 et 600 millions de litres viendraient donc à être évaporés chaque année. Ce volume de consommation équivaldrait à celui d'un **pays développé d'une trentaine de millions d'habitants**. Le chercheur estime qu'un échange-type d'une vingtaine à une cinquantaine de questions-réponses avec ChatGPT nécessiterait un demi-litre d'eau. La génération d'images

¹⁷. Voir à ce titre la tribune de Jean-Baptiste Bouzige, président de la société Ekimetrics, [Vouloir développer un ChatGPT français ou européen relève du vœu pieux](#), Le Monde (13/08/23).

¹⁸. Statistiques publiques basées notamment sur [les travaux de l'observatoire de la compagnie d'assurance Hiscox](#).

¹⁹. [Energy and AI](#), IEA (2025)

²⁰. Pengfei Li, Jianyi Yang, Mohammad A. Islam, Shaolei Ren, [Making AI Less "Thirsty": Uncovering and Addressing the Secret Water Footprint of AI Models](#), March 2025.

²¹. Ibid.

est jugée 60 fois plus gourmande en ressources que celle de textes²². Les données manquent en ce qui concerne la génération de vidéos.

Le développement de l'intelligence artificielle nécessite également l'usage de très nombreux métaux pour fabriquer les infrastructures et hardware. Dans une étude publiée en 2024²³, l'ADEME recense **une cinquantaine de métaux utilisés par l'industrie du numérique** pour la fabrication de hardware (écrans, batteries, cartes mère...). La demande mondiale pour certains de ces métaux est essentiellement destinée au secteur numérique, et l'agence pointe un **risque en termes d'approvisionnement** si leur production venait à être perturbée. Ce fut le cas en octobre 2024 avec l'ouragan Héléne, qui a mis à l'arrêt les mines de Spruce Pine (Caroline du Nord) : ces mines représentent 80% de la production mondiale de quartz à haute pureté. Une rupture d'ampleur et durable impacterait fortement la filière des semi-conducteurs, fondamentale pour l'IA²⁴. L'utilisation de ces métaux pourrait également être freinée par un **prix trop élevé**, notamment pour les plus précieux d'entre eux.

La production des **semi-conducteurs** et processeurs des centres de calcul est particulièrement consommatrice d'électricité et d'eau, que ce soit dans la phase de production et d'assemblage des composants, ou lors de l'extraction et du raffinage des minerais.

Même si les travaux manquent en la matière, il est généralement estimé que le secteur émettait en 2020 entre 2 et 4% des émissions globales de GES. Sur les 460 TWh d'électricité consommée par les data center en 2024, près de 60% sont produits par des centrales à gaz ou à charbon, émettant environ 200Mt CO2 (soit environ 0,4% des émissions globales de GES)²⁵.

Dans une étude parue dans Nature, des chercheurs estiment qu'**entre 1,2 et 5 millions de tonnes de déchets électroniques** pourraient être directement liés à l'IA d'ici 2030²⁶. Le faible taux de recyclage des petits métaux aggrave leur impact écologique.

Enfin, les impacts locaux peuvent être très importants que ce soit en raison de conflits d'usage ou de pollutions générées. En Birmanie, l'industrie informatique alimente un « pillage généralisé des ressources naturelles »²⁷. À Taïwan, principal producteur mondial de microélectronique de pointe, le secteur participe au **stress hydrique** d'un pays régulièrement frappé par la sécheresse²⁸. En Irlande, la consommation électrique des data center a dépassé celle des ménages urbains²⁹ en 2023 et pourrait atteindre un tiers de la consommation totale du pays dès 2026.

22. Alexandra Sasha Luccioni, Yacine Jernite, and Emma Strubell. 2024. [Power Hungry Processing: Watts Driving the Cost of AI Deployment?](#) 2024

23. [Besoins en métaux dans le secteur numérique](#), Ademe, 2024

24. [L'ouragan Héléne ébranle la filière des semi-conducteurs et des panneaux solaires](#), Novethic, 2024.

25. [Energy and AI](#), IEA (2025)

26. Wang, P., Zhang, LY., Tzachor, A. et al. [E-waste challenges of generative artificial intelligence](#), Nature Computational Science (2024).

27. [L'insoutenable coût écologique du boom de l'IA](#), Reporterre (04/07/24) citant un [rapport de l'ONG Global Witness](#).

28. [Eau et puces électroniques : l'avenir climatique et industriel de Taïwan](#), Gauthier Roussilhe (Avril 2021)

29. [En Irlande, la consommation électrique des data centers dépasse celle des maisons en ville](#), Le Monde (24/07/24).

D. LE CONTEXTE POLITIQUE FRANÇAIS

Le développement des usages de l'IA s'inscrit dans un contexte de recul de l'adhésion des Français à leurs institutions, marqué par un amenuisement de **la confiance envers le fonctionnement de la démocratie et les grandes institutions politiques et privées**. La méfiance est plus importante envers les partis politiques, les médias, les banques, les syndicats, les grandes entreprises, et la confiance plus forte envers **les élus et structures à échelle locale**. 70% des Français disent ne pas avoir confiance dans la politique, **toutes les institutions politiques étant marquées par un recul de la confiance** accordée depuis 2009³⁰.

Politiquement, ces tendances se traduisent par **une remise en question de la dualité droite / gauche**, et par **une montée régulière de l'extrême droite**. Néanmoins, cette percée serait à mettre en perspective avec la déception liée aux autres forces politiques : « L'attrait de l'extrême droite reste relatif, voire limité dans notre pays. En revanche, cette force politique capitalise à chaque étape de son parcours sur les faiblesses de ses opposants »³¹.

Le développement des **réseaux sociaux** a modifié le rapport à la politique. Ils sont fortement utilisés dans la communication politique et l'expression des opinions. Si, selon certaines analyses, « on peut écarter l'hypothèse de la construction d'une identité politique par un réseau social »³², ces réseaux jouent néanmoins un rôle croissant comme espaces communautaires (créer des liens d'appartenance entre individus) et comme outils de **mobilisation massive hors-cadre traditionnel** (ex : gilets jaunes, émeutes en Guadeloupe...).

Ces plateformes sont utilisées (y compris par des puissances étrangères) dans la vie démocratique comme **vecteurs de désinformation et de manipulation de l'opinion**³³ pouvant participer à la dégradation du climat social et à la crise de confiance vis-à-vis des institutions³⁴. Les acteurs peuvent s'appuyer sur l'IA pour **amplifier leurs actions** : ciblage et recommandations algorithmiques, génération de contenu... En juin 2025, l'équipe de NewsGuard avait identifié **1254 sites d'informations non fiables générées par l'IA**, couvrant 16 langues. Ils fonctionnent avec peu ou pas de supervision humaine et publient des articles rédigés en grande partie ou entièrement par des robots. Certains sont gérés par la Chine ou la Russie (167 sites russes) pour divulguer des fake news et manipuler l'opinion³⁵.

Plusieurs institutions internationales (World Economic Forum, Unesco) alertent sur les **risques d'un développement incontrôlé de l'IA**³⁶, dont les récents développements accentuent les possibilités de nuisances sociales : **biais ou discriminations, bulles d'opinion, deepfakes, hallucinations, cybercriminalité, « jailbreaking » des LLM**... La facilité avec laquelle du contenu est productible par le plus grand nombre peut **changer notre rapport à tout discours médiatique**.

Les IAG contribuent déjà à une forme d'« **appauvrissement** » d'Internet, et donc des

³⁰. Chiffres issus des [enquêtes du Cévipof](#) (sciences-po / Opinion Way).

³¹. Antoine Jardin, [La poussée de l'extrême droite, vecteur de la décomposition du champ politique français](#), Fondation Jean Jaurès (18/06/24).

³². Luc Rouban, [L'Effet politique des réseaux sociaux](#), Cevipof, Mai 2024.

³³. Voir notamment les travaux de David Chavalarias [Toxic Data – Comment les réseaux manipulent nos opinions](#), Flammarion 2023 ; [Minuit moins dix à l'horloge de Poutine](#), 30/06/24 et Kevin Limonier, [La guerre numérique de Vladimir Poutine : enquête sur les hackers d'État en Russie](#), Le Grand Continent 17/06/25.

³⁴. Cf. [Macron Leaks](#), 2017, Cambridge Analytica 2018...

³⁵. [Centre de suivi de l'IA de NewsGuard](#) consulté le 18/06/25.

³⁶. [Artificial Intelligence and Cybersecurity: Balancing Risks and Rewards](#), World Economic Forum, 2025. [Generation AI: Navigating the opportunities and risks of artificial intelligence in education](#), Unesco, 2024.

sources du débat public : selon NewsGuard, **67% des sites d'actualité** évalués comme étant de haute qualité bloquent l'accès à leur contenu aux modèles d'IA, qui doivent donc se nourrir prioritairement sur les sites d'information de faible qualité...³⁷

Pour autant, les IAG peuvent aussi être utilisées de façon plus constructive. Un groupe de chercheurs a ainsi fait dialoguer des personnes convaincues par des théories complotistes avec des IAG paramétrées pour y apporter des contre-arguments. Dans 20% des cas, la croyance dans la théorie complotiste a baissé à l'issue de la discussion³⁸.

E. IMPACTS DE L'IA SUR L'EMPLOI ET LE TRAVAIL

L'IA va t'elle détruire des emplois ?

Le déploiement de l'IA s'inscrit dans **le mouvement ancien de transformation de l'économie par la technologie** (mécanisation, automatisation, informatisation, robotisation) **qui s'est accentué avec la révolution industrielle**. L'économie essentiellement centrée sur l'agriculture et l'artisanat, s'est ensuite fortement industrialisée, pour ensuite se « serviciser », et aboutir à la partition actuelle en trois secteurs : primaire, secondaire, et tertiaire.

Selon le narratif dominant, l'évolution technologique entraîne une hausse de la productivité du travail, ce qui permet d'accroître la production et d'améliorer la condition des travailleurs³⁹. Les **travaux de Daron Acemoglu**, prix Nobel d'économie 2024 apportent des nuances à ces conceptions. **L'évolution technologique ne se traduit pas nécessairement par une prospérité partagée**. Cela dépend d'une part de l'environnement institutionnel et du rapport de force entre travailleurs et donneurs d'ordre, et d'autre part du fait que la technologie entraîne ou non la création de nouvelles activités, l'émergence de nouveaux secteurs⁴⁰.

Les développements récents de l'IA et en particulier de l'IA générative en 2022 **impactent des métiers créatifs ou intellectuels** jusque-là considérés comme à l'abri de l'automatisation. C'est donc désormais un nouveau pan de l'environnement professionnel qui est concerné. Or pour l'heure il n'y a **pas de secteur quaternaire** qui pourrait accueillir le déversement d'emploi en provenance du secteur tertiaire, entraînés par les gains de productivités générés par l'IA. Cela peut conduire à des **tensions sur le marché du travail**, entre métiers qui bénéficient de ces évolutions et ceux qui en pâtissent.

C'est ce que semble confirmer un exercice de projection du FMI⁴¹ : **40% des emplois dans le monde seraient exposés aux développements de l'IA**⁴², la moitié en bénéficiant (gain en productivité) et l'autre en pâtissant (appauvrissement des tâches, baisses de revenus, réduction d'emploi). La proportion des emplois exposés est plus importante dans les « économies avancées » (60% d'emplois exposés et 33% qui en pâtissent) que dans les « économies émergentes » ou dans les « pays à faible revenu ». A l'échelle française, une étude du cabinet de conseil Roland Berger⁴³ estime que **1,4 millions d'emplois pourraient être « augmentés »** par l'IA générative. À l'inverse, **800 000 emplois pourraient être détruits**.

³⁷. [Les chatbots d'IA sont bloqués par 67% des sites d'actualité les plus fiables, et s'appuient à la place sur des sites de piètre qualité](#), NewsGuard (17/09/24).

³⁸. Thomas Costello, Gordon Pennycook et David Rand, [Durably reducing conspiracy beliefs through dialogues with AI](#), 2024.

³⁹. Via des hausses de salaires et des créations d'emplois dans de nouvelles activités en nombre supérieur à ceux perdus dans les secteurs mécanisés

⁴⁰. Voir Daron Acemoglu et Simon Johnson, [Rééquilibrer l'intelligence artificielle](#), Blog du FMI (2023) ; et Daron Acemoglu, [Le futur de l'IA dépend de nos choix](#), Le Grand Continent (17/10/24).

⁴¹. [Gen-AI: Artificial Intelligence and the Future of Work](#), FMI – Staff discussion Note, 2024

⁴². Ces chiffres concernent l'IA en général et pas seulement l'IA générative.

⁴³. [L'impact de l'IA générative sur l'emploi en France](#), Cabinet Roland Berger, 2023.

De ces projections se dégage une tendance transverse : **la polarisation entre les profils bénéficiant de l'introduction de l'IA, et ceux qui seraient impactés plus négativement. Cette dynamique conduirait à un accroissement des inégalités** professionnelles.

Cela se traduit également dans les différences entre entreprises. Selon l'Insee⁴⁴, si 10 % des entreprises implantées en France déclarent utiliser au moins une technologie d'IA, il existe une **forte disparité selon la taille : 33% pour les entreprises de plus de 250 salariés contre 9% pour celles de 10 à 49 salariés.**

Quels impacts sur les conditions de travail ?

Les études témoignent de constats quantitatifs disparates quant à l'usage de l'IA mais tendancielle en hausse.

Une enquête du BCG⁴⁵ portant sur **l'usage de l'IA générative en entreprise montre une forte tendance à la hausse** de l'usage professionnel et personnel que ce soit en France (67% des sondés déclarent l'utiliser régulièrement en 2024 contre 48% en 2023), ou au niveau international (68% en 2024, contre 46% en 2023). Cette tendance à un usage accru des IA, et notamment des IAG, dans le monde du travail, pourrait **s'accroître avec le renouvellement générationnel**. Selon une étude portant sur les pratiques des 16-25 ans en France, 78% des sondés utilisent l'IA régulièrement, et 79% d'entre eux dans le cadre de leurs études⁴⁶.

Selon [l'étude précitée du BCG](#), 60% des sondés déclarent gagner **au moins cinq heures par semaine** du fait de l'usage de l'IAG. Or, ce gain de temps ne se convertit pas en temps libre, mais en **nouvelles attributions** : effectuer davantage de tâches (41%) ou de nouvelles tâches (39%), expérimenter la technologie (39%) ou travailler sur des dossiers plus stratégiques (38%). On assisterait donc à une **intensification et à une transformation du travail effectif plus qu'à son allègement**.

Ces observations de l'usage effectif de l'IA font émerger un paradoxe : **38% des sondés se déclarent confiants quant à l'impact des IA sur leur travail** (contre 20% en 2023). Dans le même temps, la peur de perdre son travail à cause du développement de l'IA a aussi augmenté (48% contre 42% en 2023), et elle est **plus marquée chez les utilisateurs les plus réguliers de l'IA** (57%).

Le constat d'une intensification du travail est lui aussi corroboré par une étude internationale Upwork⁴⁷ : 77 % des sondés utilisant l'IA ont déclaré que la technologie **augmentait leur charge de travail** et contribuait à leur épuisement professionnel. Dans le même temps, 81% des managers affirment qu'ils ont augmenté la charge de travail demandée à leur personnel dans l'année écoulée.

Ces résultats des enquêtes sont corroborés par un rapport de l'OIT⁴⁸ qui explore les intérêts⁴⁹ et **les risques de l'IA** et plus généralement **de la numérisation et de la robotisation sur la santé et la sécurité au travail** : intensification du travail et du stress technologiques (nécessité de s'adapter à des outils et à des processus en évolution rapide) ; exposition croissante au cyberharcèlement ; risques ergonomiques découlant

⁴⁴. [Les technologies de l'information et de la communication dans les entreprises en 2024](#), INSEE Première (01/07/25)

⁴⁵. « [AI@Work 2024 France](#) », BCG, juillet 2024. Le sondage a compté 13 102 répondants provenant de près d'une vingtaine de pays dont 1013 Français. Les données issues de cette étude utilisées dans cette partie sont celles portant sur la France.

⁴⁶. [Intelligence artificielle, études et orientation : un trio gagnant pour la Gen Z](#), Max Arengi, 23 avril 2024. Étude diplôméo menée sur 560 répondants de 16 à 25 ans. Upwork Study Finds Employee Workloads Rising Despite Increased C-Suite Investment in Artificial Intelligence (23/07/24). Étude Upwork menée sur 2500 travailleurs (Canada, Etats-Unis, UK, Australie).

⁴⁷. [Upwork Study Finds Employee Workloads Rising Despite Increased C-Suite Investment in Artificial Intelligence](#) (23/07/24). Étude Upwork menée sur 2500 travailleurs (Canada, Etats-Unis, UK, Australie).

⁴⁸. [Révolutionner la santé et la sécurité: le rôle de l'IA et de la numérisation au travail](#), OIT, 2025.

⁴⁹. Amélioration de la surveillance de la sécurité et de la santé, éloignement des travailleurs des environnements et des expositions à haut risque, réduction des tâches répétitives (dans les chaînes de production des usines ou le travail administratif).

de l'interaction humain-robot, ainsi que de l'utilisation d'appareils portables et d'exosquelettes non adaptés, recul des interactions humaines et du soutien des pairs ou de l'encadrement, laissant les travailleurs seuls face aux technologies et aux données. La progression du « **management algorithmique**⁵⁰ » peut également se traduire par une perte d'autonomie et du sens du travail ainsi que de nombreux risques psychosociaux (épouïsement professionnel accroissement de la charge et du temps de travail sans pauses suffisantes, diminution des interactions sociales, engendrant un sentiment de solitude et de déconnexion, effacement des frontières entre travail et vie professionnelle).

Qu'en est-il des effets de l'IA sur la qualité ou la nature du travail produit ?

Dans une étude menée en partenariat avec Harvard Business School⁵¹ le BCG a demandé à 758 de ses consultants d'exécuter un certain nombre de tâches, une partie d'entre eux étant assistés par une IAG, l'autre non. **Deux familles de tâches ont émergé** : celles se situant à portée de l'IAG (« à l'intérieur de la frontière »), et celles hors de portée de l'IAG (« hors de la frontière »). A l'intérieur de la frontière, l'IA peut compléter ou même remplacer le travail humain ; hors de cette frontière, les résultats de l'IA sont parfois inexacts et peuvent dégrader les performances humaines. La frontière est « mouvante » selon les compétences des travailleurs, mais aussi **selon les performances évolutives des IAG**.

Pour la première catégorie de tâches, les chercheurs ont constaté une **plus grande efficacité** (+12,2% de tâches accomplies), une **plus grande rapidité d'exécution** (+25,1%) et une **meilleure qualité** (+40%). On note une **disparité en fonction de l'expérience et du savoir-faire** : les consultants jugés les moins compétents ont amélioré leur performance de 43% contre +17% pour les plus compétents. Par contre, si les consultants utilisant l'IA ont produit des idées jugées de meilleure qualité, **la variabilité de ces idées est nettement réduite** par rapport à ceux qui ne l'utilisent pas. Pour la seconde catégorie de tâches, les chercheurs ont constaté **une perte d'efficacité** des utilisateurs de l'IA par rapport aux non-utilisateurs (-20%), et un **plus grand nombre d'erreurs**. En conclusion, plus on utilise l'IAG, plus on a tendance à lui faire confiance et à se reposer sur elle, au **risque d'une perte de l'esprit critique**.

Une étude menée par Microsoft sur l'impact de l'IAG⁵² sur la pensée critique (compréhension, analyse, résolution de problèmes...) apporte des enseignements complémentaires. Les chercheurs constatent que **plus on s'estime compétent, plus on délègue avec confiance**. Par ailleurs, ils observent une tendance au relâchement de la pensée critique dans trois situations : le manque de temps, l'absence de connaissance sur le sujet traité, le fait d'effectuer des tâches considérées comme secondaires / hors du cœur de métier. Les chercheurs pointent également le risque des « **ironies de l'automatisation** » : en se concentrant sur les sujets à fort enjeu, on délaisse les sujets estimés secondaires, délégués à l'IA. Donc, **on s'exerce moins**, et on est **moins armés pour traiter les exceptions à forts enjeux** quand elles surviennent.

Rôle et posture des dirigeants au regard de l'IA

Plusieurs études font émerger la crainte d'un **remplacement du travail des cadres et employés qualifiés par l'IA**. Selon le cabinet Oliver Wyman, 60 % des « cols blancs »

⁵⁰. C'est-à-dire l'automatisation de l'allocation, la surveillance et l'évaluation du travail en temps réel via la collecte et l'exploitation de gros volume de données.

⁵¹. [Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of AI on Knowledge Worker Productivity and Quality](#), Harvard Business School Working Paper, 2023. Hao-Ping (Hank) Lee, Advait Sarkar, Lev Tankele

⁵². Hao-Ping (Hank) Lee, Advait Sarkar, Lev Tankelevitch, Ian Drosos, Sean Rintel, Richard Banks, and Nicholas Wilson, [The Impact of Generative AI on Critical Thinking: Self-Reported Reductions in Cognitive Effort and Confidence Effects From a Survey of Knowledge Workers](#), Association for Computing Machinery (2025). Méthode : questionnaire déclaratif sur 319 personnes qui utilisent l'IAG au travail.

estiment que leurs emplois deviendront obsolètes avec l'IA générative⁵³.

Le plus étonnant est que **les dirigeants et top managers estiment eux-mêmes** que leur rôle pourrait être amené à disparaître dans les prochaines années avec les développements de l'IA. On retrouve ce constat dans une étude 2024 menée sur 600 CEO⁵⁴ (essentiellement au Royaume-Uni), qui trahit une dynamique de **course en avant** : 64% se satisfont d'investir dans les nouvelles technologies sans ROI clair, pour ne pas être dépassés, 62% estiment qu'évoluer trop lentement est plus risqué que d'évoluer rapidement, au risque de mettre de côté les dimensions sécuritaires et éthiques. Par ailleurs, **43% de ces CEO jugent que l'IA pourrait remplacer la fonction de CEO** dans les prochaines années...

Une étude 2024 menée par EdX confirme ce ressenti : **47% des cadres interrogés affirment que « la plupart » ou « toutes » les fonctions de CEO pourraient être automatisées** par l'IA. Selon Vinay Menon, directrice du département IA du cabinet Korn Ferry, « nous n'aurons probablement pas besoin du même nombre de leaders, mais nous aurons toujours besoin de leadership »⁵⁵. Les contours de ce leadership restent à définir.

⁵³. [How Generative AI Is Changing The Future Of Work](#), étude du cabinet Oliver Wyman, 2024

⁵⁴. [The CEO digital divide: are you accelerating enterprise value or slowing it down?](#), AND Digital, 2024. Sondage réalisé par Censuswide auprès de 600 CEO (500 au Royaume-Uni, 50 aux Etats-Unis et 50 aux Pays-Bas).

⁵⁵. Chiffre et citation issue de l'article du NY Times : [If A.I. Can Do Your Job, Maybe It Can Also Replace Your C.E.O.](#), David Streitfeld.

3. LES 3 SCÉNARIOS PROSPECTIFS

Dans le cadre de cette exploration prospective, HLU, accompagné par le cabinet Futuribles, a conçu trois scénarios globaux à horizon 2035, centrés sur la place de l'IA dans les contextes envisagés. Ces scénarios sont construits sur la base du panorama prospectif, en extrapolant à partir des 11 thématiques qui y sont traitées. Il s'agit donc de considérer l'IA dans un environnement transversal qui influe sur elle, et sur lequel elle influe.

COMMENT CES SCÉNARIOS ONT-ILS ÉTÉ CONSTRUITS ?

Ces trois scénarios ont été développés sur la base d'une **logique de contraste et de complémentarité** : les pistes évoquées ici sont différentes les unes des autres, et, à partir de la situation présente, correspondent à des logiques et des dynamiques divergentes. L'objectif est de couvrir un large champ des possibles.

D'autres préoccupations ont présidé à la conception de ces scénarios, et notamment la crédibilité. Même si certaines des situations pourraient paraître dramatiques ou archétypales, elles ont été envisagées sur la base de dynamiques actuelles documentées, et dans un souci de continuité avec le monde d'aujourd'hui. Si, en 2035, la réalité pourrait s'avérer bien plus contrastée, les scénarios permettent d'explorer des configurations et des situations instructives sur les enjeux soulevés par les développements de l'IA. L'objectif, au-delà de projeter des futurs possibles, est d'éclairer et de susciter la réflexion dès à présent.

POURQUOI CERTAINS SCÉNARIOS ONT-ILS ÉTÉ ÉCARTÉS DE LA RÉFLEXION ?

Les trois scénarios proposés ne prétendent pas couvrir l'ensemble des possibles. Deux extrêmes n'ont pas été explorés.

- Celui d'un effondrement des civilisations humaines ou d'une guerre généralisée, après lequel la question de l'usage de l'IA par les dirigeants d'entreprise s'avérerait très annexe.
- Celui de la « Singularité technologique », horizon fantasmé d'un formidable bond en avant des capacités des IA, qui satelliserait les humains, ou « augmenterait » une partie d'entre eux en les faisant entrer dans un nouvel âge de l'histoire. Cette « Singularité », promue par certains théoriciens et mouvements technophiles, notamment transhumanistes, ne semble pas une perspective crédible à horizon 2035, même si elle constitue un narratif puissant et mobilisateur pour nombre d'acteurs de la tech.

D'autres scénarios intermédiaires auraient pu être formulés, notamment celui, « souhaitable », d'une IA vertueuse dynamisant l'économie et la productivité, et émancipant les travailleurs. Ce scénario d'une « tech for good » est porté par de nombreux acteurs, et notamment les fournisseurs de solutions d'IA. Il ne nous semble cependant pas crédible. S'il est évident que des solutions d'IA peuvent être développées pour le bien commun, il n'y a aucune raison que l'ensemble de l'industrie s'oriente dans cette direction. Les géants de la tech sont des acteurs privés qui, en tant que tel, n'ont nullement pour objet de servir l'intérêt de tous. Par ailleurs, les usages déviants et risques déjà constatés sont pléthores (IA pour la guerre, pour la surveillance généralisée, algorithmes des réseaux sociaux survalorisant les contenus négatifs et anxigènes etc).

L'ambition de cette exploration prospective est ainsi d'apporter une variété dans le débat, pour accompagner les décideurs avec des points de vue alternatifs, crédibles et complémentaires. C'est à cette aune qu'il faut lire les trois projections. Pour finir, rappelons que les scénarios ont bénéficié de la relecture critique et des apports des participants aux séances d'ateliers (dirigeants, acteurs du monde de l'entreprise...) qui ont permis de les remodeler et de les enrichir avec des regards experts et concernés.

SCÉNARIO 1 – PRESQUE LE MONDE D'APRÈS



CONTEXTE GLOBAL

2035...

La succession de crises majeures (sanitaires, tensions géopolitiques et conflits, paniques financières, multiplications des tempêtes, mégafeux, canicules, inondations ...) que connaît le monde depuis le début des années 2030 a déstabilisé durablement le système économique international. Les puissances, ou blocs, fonctionnent à échelle régionale. Il n'y a **plus de coordination internationale** ; le commerce international en diminution est fragmenté ; dans de nombreux pays la production est soumise à de fortes tensions sur les approvisionnements en matière premières.

Dans ce paysage, des puissances dominent à échelle régionale, mais sans poids décisif à échelle globale.

Aux États-Unis, les **Big Tech** sont très affaiblies que ce soit en raison du recul de l'influence du pays (tensions géopolitiques, affaiblissement de l'État fédéral, événements climatiques extrêmes à répétition) ou de phénomènes propres au secteur (cybercriminalité dans un monde éclaté et sous tension, valeur ajoutée de l'IA insuffisante par rapport aux investissements et usages).

La Chine est parvenue à maintenir une certaine stabilité mais s'est largement concentrée sur son marché intérieur et sa zone d'influence géographique immédiate. Les flux migratoires s'effectuent majoritairement à échelle régionale, aucune zone ne s'avérant particulièrement attractive à échelle globale.

CONTEXTE EUROPE

En Europe, 2031 a été rebaptisée « **l'année noire** ».



Cette année-là, de **graves catastrophes** liées au changement climatique se sont multipliées : « Medicanes » (cyclones méditerranéens) ; incendies incontrôlables dans le sud de la France et en Espagne ; épisodes violents de sécheresse et d'inondation...

S'ils n'étaient pas nouveaux, ces événements ont pris une ampleur jusque-là inégalée que ce soit par le nombre considérable de **victimes**, ou par les **dégâts matériels** massifs... Leurs conséquences ont été très aggravées par la sphère numérique : la désinformation a davantage exposé les populations, restées insensibles à certains messages des autorités, et a provoqué des mouvements sociaux (manifestations, troubles...). Les infrastructures publiques comme les hôpitaux ou les services administratifs et financiers ont été hackées... Certaines infrastructures numériques (data centers, câbles...) ont également été endommagées tant par les événements climatiques que par les mouvements sociaux. L'inaccessibilité de nombreux dispositifs numériques a mis à l'arrêt des services essentiels (hôpitaux, administrations, écoles...) pendant quelques semaines. Ces services ont ensuite fonctionné en mode dégradé pendant plusieurs mois.

La gravité de la situation a provoqué un **sursaut politique** décisif au niveau européen.

Une coalition majoritaire d'États membres a décidé de donner davantage de pouvoirs à l'UE. Elle lui a donné mandat pour mettre en œuvre sur dix ans une politique de planification dirigée et volontariste de transition écologique. Dans la plupart des pays de l'Union, des gouvernements techniques ont été mis en place, et des ajustements institutionnels ont été adoptés, afin de garantir une pérennité des coalitions. Par exemple, en France, la reprise des élections législatives et présidentielles est prévue pour 2043. Les élections municipales sont maintenues. Les pays qui n'adhèrent pas à ce projet quittent l'UE. Ce projet politique est globalement accepté par les populations.

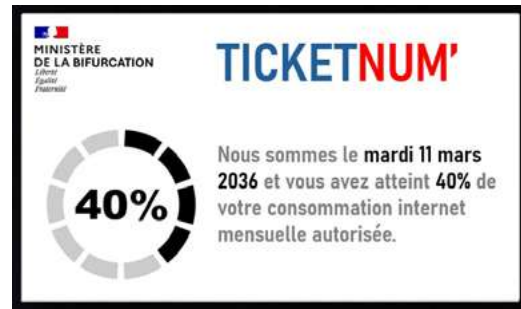
Dans un contexte où la forte dépendance de l'UE aux ressources naturelles extérieures s'est révélée intenable, les velléités de planification et de réindustrialisation maintes fois mises en avant dans les discours ont désormais pris corps. L'UE a nettement priorisé ses investissements pour la **transition environnementale** qui rime désormais avec autonomie stratégique. Des grands programmes sont mis en œuvre pour transformer massivement les systèmes agricoles, dépolluer les sols, développer les métiers de la restauration écologique, isoler les bâtiments etc. En matière industrielle l'accent a été mis sur la production de matières premières (acier, matériaux de constructions) et de biens essentiels (vêtements, médicaments etc.) Dans le domaine énergétique, les programmes de développement du **nucléaire** et des **renouvelables** se sont accélérés afin de développer une production décarbonée et d'assurer l'autonomie du continent. L'UE dépendant, dans la plupart des secteurs, d'importations parfois aléatoires dans un monde fragmenté, l'allocation des ressources fait l'objet d'un contrôle public et d'une surveillance importante.

Cette stratégie a, en partie, permis de redynamiser l'attractivité internationale de l'UE, avec la priorisation d'une immigration fortement contrôlée (chercheurs, ingénieurs, main d'œuvre sur les secteurs en tension...). La formation et l'éducation ont également été prioritaires, dans un effort pour accompagner la transition. Recyclage et circularité, réindustrialisation, souveraineté énergétique et alimentaire : autant d'objectifs à long terme, mais dont la mise en œuvre ne va pas sans difficultés. Le mode dégradé s'impose souvent. À l'échelle européenne comme à l'échelle mondiale, on constate une hausse de la mortalité et une baisse de l'espérance de vie.

Le **numérique** a fait l'objet d'une **stratégie souveraine contraignante**, d'autant plus forte que les dégâts provoqués par les cataclysmes ont été amplifiés par la diffusion de fake news et des cyberattaques sur les structures publiques (hôpitaux, ministères...). Des **systèmes d'IA souverains** ont été développés, au coût environnemental et à la performance réduits : c'est l'avènement de **l'IA sobre et simple**, majoritairement mise au service de la transition, de la cohésion sociale et de la défense. Sa conception et son contrôle impliquent des **collèges représentatifs de parties prenantes**, et font l'objet d'une **législation poussée**.

CONTEXTE ÉCONOMIQUE

La consommation numérique est limitée, elle fait l'objet d'un **rationnement** tant pour les individus que pour les entreprises. En France, le « **ticketnum'** » est délivré par le ministère de la bifurcation. La consommation de données et le débit ont été **divisés par trois entre 2025 et 2035**.



Les IA sont utilisées avec parcimonie, de façon **plus mesurée et réfléchie pour des usages spécifiques** : services essentiels, gestions des réseaux (électricité, eau) et des déchets..., programmes environnementaux... **Le monde du travail est entré dans une nouvelle dynamique post-IA** tout en capitalisant sur ses apports. La production de hardware (ordinateurs, téléphones...) a considérablement baissé, et le **recyclage** et la **réparation** des outils informatiques sont devenus obligatoires. De nombreuses filières nationales se développent, à échelle locale.

Un **marché noir** s'est développé pour avoir accès à des solutions numériques étrangères, de même qu'un système d'échange informel, qui permet à certains un usage plus intensif, au-delà des limites autorisées.

Dans la seconde moitié des années 2020, **nombre d'organisations, en particulier dans les grandes entreprises, avaient considérablement investi dans l'implantation massive de l'IA**. Cela a provoqué une dégradation des conditions de travail mais surtout, dans un contexte de plus en plus volatil et incertain, marqué par des tensions croissantes sur les approvisionnements, l'IA n'a pas tenu ses promesses. À un moment où la productivité s'est mise à dépendre bien plus de la capacité à économiser les ressources naturelles que les ressources humaines, les IA conçues pour remplacer le travail humain (tout en reposant sur une forte consommation d'énergie, d'eau et de métaux) se sont révélées obsolètes. Dans les années 2030, la dépendance aux outils IA inadaptés a provoqué de multiples faillites, et a entraîné une forte dynamique de reconversions professionnelles et de réorientation des grandes organisations. Le « **facteur humain** » est à présent mis en avant pour compenser les lacunes de la technologisation et accompagner la dénumérisation de l'économie. Cette dernière ne s'est pas faite sans heurts, nombre d'entreprises, **surtout les plus dépendantes**, ont été profondément désorganisées parfois jusqu'à la faillite. Celles qui ont passé le cap sont toujours, dans une phase d'adaptation.



A contrario, les ETI et **PME, plus proches du terrain et plus capables d'adaptation que les grands groupes plus rigides ont pris de l'importance** : en plein dynamisme, elles dominent nettement le tissu économique français, qui s'est massivement réorienté sur l'échelle régionale. L'artisanat est désormais extrêmement valorisé. L'entrepreneuriat individuel et la pluriactivité se sont également accentués.

On parle de l'avènement d'un secteur quaternaire, axé sur la transition environnementale et le **care**, le **prendre soin**. Les modèles de type coopératifs, ou orientés « **mission / purpose** », sont plus nombreux.

DANS LES ENTREPRISES

Le maintien et le développement de **l'expertise humaine** sont privilégiés dans les organisations. En parallèle, on assiste globalement à **une revalorisation des métiers manuels, des savoir-faire et métiers techniques**, et à un réinvestissement dans les secteurs primaires et secondaires dans une optique durable. De façon générale, la production s'est orientée vers les produits et services répondants aux besoins tangibles des populations (alimentation, textile, bois, médicament, moyens de transports collectifs et vélos, rénovation, métallurgie, etc.), ce qui a nécessité de réinvestir les savoir-faire correspondants. La tension est forte sur les infrastructures de production, insuffisantes, et la formation, indispensable pour l'évolution des compétences.

Dans l'entreprise, **des modèles de SIA volontairement sobres et simplifiés sont généralisés** : plus transparents, plus compréhensibles. Ils favorisent **l'encapacitation** des travailleurs et l'exercice de leurs facultés cognitives et relationnelles. Les dirigeants des entreprises sont sensibilisés à **la nécessité de freiner les usages toxiques ou inutiles de l'IA** dans leurs organisations. Les SIA les plus performants et énergivores sont exclusivement utilisés pour des **activités critiques** nécessitant un haut niveau d'expertise (santé, défense...).

SCÉNARIO 2 – JULES TE REGARDE



CONTEXTE GLOBAL

2035...

Dans la plupart des pays occidentaux, le modèle de la **démocratie libérale est décrédibilisé**, après avoir été largement sapé par les acteurs du numérique (fake news, polarisation...). Le populisme s'y est enraciné, alors même que les États ont perdu en souveraineté. La criminalité organisée est montée en puissance à échelle globale, souvent en collusion avec les gouvernements. Les politiques environnementales ont été abandonnées dans la plupart des régions du monde, malgré un réchauffement climatique qui s'accélère et une économie de plus en plus affectée par les tensions sur les matières premières.

L'influence américaine est considérablement amoindrie sur la scène internationale depuis « **l'ultra-krach** » de 2029 : une crise provoquée par un **système financier dérégulé**, dont l'instabilité a été encore renforcée par la généralisation des décisions algorithmiques et le développement des crypto actifs. Les pouvoirs publics, affaiblis, n'ont pas pu enrayer l'effondrement du système financier. La crise s'est alors étendue à l'économie productive, avec d'importantes conséquences sociales, aggravées par la multiplication d'événements climatiques extrêmes (mégafeux, inondations, tremblements de terre, canicule, vague de froid). Le pays est empêtré dans une **guerre civile larvée, les différents camps se renvoyant la balle des responsabilités face à la succession de désastres**.

Au niveau économique, les **Big Tech sont affaiblies**, et ont en partie réorienté leurs activités en Europe, au Canada et en Amérique du Sud. A l'échelle globale, une part importante des solutions numériques provient également de **Chine et d'Inde**. Ces deux pays représentent des pôles de stabilité économique. Ils tirent parti de l'affaiblissement des

États-Unis et de l'Europe et du contexte global de pression croissante sur les approvisionnements en matière première pour étendre leur influence économique et politique.

CONTEXTE EUROPE

L'UE est devenue une **coquille vide**. Ses membres ont subi les effets de l'ultra-krach et prônent un **patriotisme économique**. Dans les discours officiels, les gouvernants mettent en avant la relocalisation de la production, l'industrie nationale, le contrôle drastique de l'immigration et des importations. Mais dans les faits, les pays européens sont très dépendants de l'extérieur et en particulier de l'Asie. Ils se trouvent pour la plupart dans une situation de « vassalité » relativement aux matières premières et aux technologies.

Les pays européens accueillent les entreprises étrangères sur leur territoire, en mettant en avant une **co-tutelle nationale (souvent de façade)**, sur la base d'une participation publique ou de sociétés nationales participant au capital des filiales. La **réindustrialisation repose en particulier sur des usines autonomes « 4.0 »**, fonctionnant sur la robotique augmentée par l'IA, avec peu de main d'œuvre humaine locale... La plupart de ces lignes de production automatisées sont achetées à la Chine et dans une moindre mesure à l'Inde, pays très compétitifs en termes de prix et de capacités. Cela crée une dépendance aux fournisseurs asiatiques (maintenance, pièces...). Les appareils productifs nationaux sont orientés vers une économie de nécessité (alimentation, santé, produits de consommation courante).

Enfin, pour trouver des financements, certains pays européens cèdent une partie de la gestion de **leurs infrastructures voire vendent leur patrimoine** à des grands groupes ou à des fonds souverains (Chine, mais aussi pays du Golfe), ce qui permet de **maintenir leur économie et l'emploi à flot**, mais atténue aussi leur souveraineté à l'égard de ces pays ou groupes.

CONTEXTE FRANCE

Dans ce contexte, en France, « Jules », **ex-influenceur** engagé en politique, a été élu en 2032. L'année suivante, comme il l'avait promis pendant sa campagne très efficace et **généreusement financée** par nombre d'acteurs économiques, il est devenu le premier « **président pérenne** » de la « V^e République 2.0 ». Une « mise à jour » de la constitution a renforcé le pouvoir présidentiel et affaibli les pouvoirs législatifs et juridiques. Le statut de Président pérenne permet à Jules de gouverner pendant 10 ans, durée prolongeable de 5 ans par référendum.



Sa stratégie repose sur une **alliance d'intérêts entre l'État et les grands acteurs économiques**, une **économie dirigée** marquée par l'interpénétration entre **secteurs public et privé**, et par l'entrisme des sociétés étrangères. Au niveau numérique et industriel, l'économie française est largement dépendante des solutions chinoises, et dans une moindre mesure indiennes. La criminalité organisée est également très influente. Les services de sécurité privés se sont massivement développés, manifestement en lien étroit avec ces organisations criminelles.

Jules est le tenant d'une politique à la fois **populiste, pro-business, et techno-autoritaire**, largement fondée sur les **solutions numériques en particulier dans la sécurité** (cybersurveillance, exploitation des données personnelles, multiplication des caméras et des drones, généralisation de la reconnaissance faciale, développement des robots-vigiles), et du contrôle de l'information y compris dans le système éducatif « augmenté » par l'IA, etc. Plusieurs référendums consultatifs « de façade » sont organisés, exclusivement en ligne, sans transparence sur les résultats, et essentiellement sur des sujets de société : éducation, immigration, politique culturelle... Les catégories socio professionnelles les plus aisées jouissent d'une certaine autonomie, dans la mesure où elles adhèrent au « Système J » (la politique de Jules), mais le reste de la population le subit largement.

Place de l'IA dans la société

L'usage de l'IA est à la fois **massif** et très **contrôlé** : **tout le monde n'a pas accès aux meilleures technologies**. Les domaines **militaires et sécuritaires** sont priorités, ce qui oriente le marché et participe à la réindustrialisation nationale. Mais elle est également **mise au service de la productivité des acteurs économiques** : on en favorise l'implantation dans les entreprises, d'autant que **les données ainsi récoltées servent le pouvoir politique**. Enfin, l'IA est massivement utilisée pour assurer le contrôle social, ainsi que la communication politique de Jules.



Une partie de la population s'inscrit en marge du système, dans des réseaux locaux et informels, et évite d'utiliser les outils numériques. Une minorité activiste a opté pour l'action violente, ce qui, aux yeux du pouvoir, permet de légitimer une répression sévère de l'ensemble des mouvements contestataires. Ces activistes ciblent le talon d'Achille du système, à savoir les infrastructures numériques. Des hackers tentent de fragiliser les systèmes informatiques par des **attaques cyber**. Des activistes ciblent également **les infrastructures physiques** (data centers, câbles, antennes...).

Ces attaques récurrentes provoquent des **dysfonctionnements de l'économie et de l'administration**. Les « ennemis de la France » sont traqués et sévèrement punis. Ils servent également de boucs-émissaires : les autorités leur attribuent indifféremment les dommages dont ils sont responsables et ceux liés à des catastrophes **environnementales** (éboulements, tempêtes, dysfonctionnements liés aux fortes chaleurs...).

CONTEXTE ÉCONOMIQUE

Les **grandes entreprises** ont subi les effets de la crise économique qui a suivi l'ultra krach, mais elles se sont ressaisies. Elles sont restées les **structures dominantes, les plus dynamiques et attractives**. Le pays accueille également des **grandes entreprises étrangères** (UE, US, Chine, Inde...), « sous conditions » (surtout dans les discours officiels). Néanmoins, le rapport de force, dans les faits, est défavorable avec les grandes puissances économiques dont le pays est dépendant, spécialement la Chine. Ces entreprises tirent parti de leur **collusion avec les autorités politiques**.

Le taux d'activité est relativement élevé, le recours au travail indépendant (souvent précaire et sans protection) s'est renforcé au détriment du salariat. Techniquement, le chômage est à un niveau minimal : les personnes sans emploi sont dans l'obligation d'accomplir des activités productives proposées par les pouvoirs publics ou des entreprises partenaires.

Une partie de l'économie se réoriente vers **des circuits alternatifs**, hors de l'économie numérique dominée par les pouvoirs publics et les grands groupes. Ces nouveaux acteurs, en dissidence, adoptent des stratégies d'évitement. Ils se structurent dans des **réseaux de solidarité locaux** qui se développent sur tout le territoire. Ils s'incarnent généralement dans des petites structures, hors marché, et dans les zones grises de la

légalité. Une **économie non-financiarisée, parallèle**, a ainsi émergé. Dans ce cadre, l'échange s'institutionnalise, appuyé par une IA sobre (place de marché, appariement, recommandation...) et l'usage du **dark web**.

DANS LES ENTREPRISES

L'usage massif de l'IA et la surveillance généralisée ont **dégradé les conditions de travail** et en ont appauvri la qualité. On assiste à une **standardisation des processus** et à un amenuisement de la créativité. Ces dynamiques ont conduit à **des formes de désertion ou de résistance des profils les plus éduqués**, à la reconversion d'autres, ou à leur émigration. Le statut de dirigeant suscite moins de vocations.

Les individus ont l'habitude d'**interagir avec des agents**. Une partie de la population les considère comme des **confidents**, quand l'autre s'en méfie et en use avec **réticence**, d'autant que la **notation sociale** s'est généralisée, y compris dans les entreprises. Les agents et la robotique sont aussi sollicités dans le secteur du service à la personne, pour faire face au vieillissement de la population et à l'augmentation des troubles mentaux.



Au travail, les **interactions avec les IA se sont accrues** et ont généré une **dépendance** à l'égard de ces solutions. Dans les processus décisionnels, cela se traduit par un recours massif pour synthétiser les données, et par l'automatisation de la formulation de scénarios décisionnels. Cette configuration entraîne une **perte de l'expertise** et un amenuisement du **courage**, de **l'intuition** et de **la créativité**.

Une grande partie des **processus RH** (recrutement, évaluation, orientation) est déléguée à des agents IA, ce qui contribue à une forme de **déshumanisation**. Le recours accru à ces agents dans les processus RH accentue par ailleurs la pression sur les salariés, par exemple à l'occasion des entretiens annuels, compte tenu de la collusion établie entre entreprises et autorités. Les utilisateurs sont conscients des **biais** de l'IA et de leur paramétrage. Ils ont une **confiance limitée** dans leurs propositions, mais par commodité, ils en usent largement et tentent parfois d'en atténuer les effets. Dans les plus petites structures ou dans l'économie parallèle, **le lien humain est privilégié**, mais l'impact économique est limité.

SCÉNARIO 3 – WELCOME TO GAFAMLAND



CONTEXTE GLOBAL

2035

Les dynamiques amorcées avec l'élection de Donald Trump en 2024 se sont approfondies. Malgré l'accentuation du réchauffement climatique et la multiplication des événements extrêmes, les politiques environnementales ne sont plus du tout à l'ordre du jour. C'est également le cas pour toute tentative de régulation des acteurs économiques les plus puissants ou pour la réduction des inégalités sociales. Dans ce contexte, les **Big Tech américains** sont devenus des « méganationales » : ce sont désormais les acteurs centraux des pays occidentaux, et leur pouvoir est inégalé. Outre leur poids économique critique, leur **influence politique et sociale** est considérable. La collusion avec les pouvoirs publics est pleinement assumée que ce soit au niveau militaire, du contrôle des populations et de l'information, dans **l'éducation** ou dans **la santé**...



Dans cette néo-oligarchie, les Big Tech, sont devenues, à échelle globale, des acteurs incontournables de **l'ensemble des chaînes de valeur économique**, de la production à la logistique, en passant par la finance ou le commerce local... Elles sont également prioritaires dans l'accès à **l'énergie et aux ressources naturelles** (eau, métaux...), notamment pour assurer le fonctionnement des data centers et la construction et le maintien de leurs infrastructures, mais aussi pour les orienter au bénéfice de leurs

partenaires commerciaux. Dans un contexte de tension croissante sur les ressources, cette appropriation suscite de vives tensions géopolitiques et sociales, et d'occasionnels actes de **sabotages** sur les infrastructures, dont la sécurité est privilégiée au détriment de celle des personnes et des biens individuels.

Le pouvoir décisif des Big Tech a des impacts importants sur les libertés individuelles et démocratiques, qui deviennent secondaires par rapport aux intérêts de ces groupes. Tous les aspects de la vie quotidienne dépendent des solutions de ces compagnies, qui structurent leurs offres autour du concept de « LaaS » : Life as a Service. L'accès à l'éducation, au savoir, à la santé, etc., est facilité, mais aussi orienté et monétisé par ces groupes. Le « bio-hacking » (« augmentation » physique et cognitive par la technologie) a commencé à se développer.

Côté chinois, les grands acteurs de la tech, sous la tutelle de l'État, dominant un bloc composé de l'ancien « Sud Global », dans une approche similaire, mais pilotée par l'État.

CONTEXTE EUROPE



Dans ce panorama, l'Europe et la France, affaiblies, sont de véritables **colonies numériques**, économiquement et socialement dépendantes des solutions des Big Tech. Malgré quelques rares entreprises à succès qui proposent des cas d'usages valorisés, **le Continent n'a pas vu émerger un secteur tech compétitif**.

En tant qu'institution politique, l'UE est toujours en place, mais fragilisée par des gouvernements illibéraux dans certains pays membres, qui changent au gré des élections. Elle tente toujours d'incarner le modèle de la **démocratie libérale**, mais elle a perdu en crédibilité et en puissance. L'UE est moins compétitive, elle n'est pas une terre d'innovation technologique, et ne pèse quasiment plus sur la scène économique et géopolitique.

Les tentatives de **régulations de la tech** se sont avérées inefficaces face aux usages économiques et sociaux massifs, et à l'influence considérable des lobbies. Une partie des **élites européennes** a migré vers les US ou dans d'autres régions (Chine, Asie du Sud-Est, Golfe...). Tous les pays membres sont dépendants des solutions des méganationales, et de manière générale les institutions publiques sont très affaiblies.

CONTEXTE FRANCE

La France attire de moins en moins de main d'œuvre qualifiée et d'étudiants internationaux, alors même que sa population poursuit son **vieillessement**. De fait, **l'usage de l'IA et de la robotique** et leur déploiement se sont considérablement accentués. Ils sont très présents dans les entreprises pour atténuer la **tension sur la main d'œuvre**, dans le commerce, mais aussi dans la sphère privée pour des usages multiples : services à la personne, divertissement, relations sociales et affectives...

La société française est **fragmentée** et **très polarisée**, tant au niveau économique que social et idéologique. Les **institutions sont fragilisées** et la classe politique est **disqualifiée**, la participation aux élections dépasse rarement les 40%. La population est aussi davantage **paupérisée** en raison de l'amenuisement du tissu économique : on atteint des niveaux record d'inégalité. La polarisation se traduit de plus en plus géographiquement, avec le développement de quartiers privilégiés ultra-sécurisés. Une partie de la population opte pour une forme de dissidence et s'installe en zone rurale. La quasi-totalité de la population se concentre en zone urbaine ou péri-urbaine.

La **grande majorité de la population** n'a accès qu'à un « junk internet », soumis à l'emprise intéressée des algorithmes et aux multiples produits d'évasion virtuelle (métavers et jeux en ligne se sont considérablement développés) proposés par les entreprises de la tech. Le développement massif de cet internet « nudge » permet aux méganationales d'accentuer leur influence sociale, au prix d'une augmentation des pathologies mentales et de la diffusion de fausses informations. Les catégories socio-professionnelles plus élevées ont accès à des contenus plus qualitatifs et savent mieux tirer parti de cet environnement algorithmisé. Enfin, des communautés de hackers entrent en dissidence et développent le cyberhacking et des réseaux informatiques parallèles issus du *dark web* et du logiciel libre, pour affaiblir les Big Tech.

CONTEXTE ÉCONOMIQUE

Le déploiement de l'IA a conduit à une **polarisation des organisations** : d'un côté, les **grandes structures**, au poids économique toujours plus important (phénomène de concentration et de captation des capitaux). De l'autre, les plus **petites structures, fragilisées**, et les entrepreneurs individuels, toujours plus nombreux, qui sont dépendants de ces outils mais ont peu de mainmise sur eux. Pour l'élite économique, dans les entreprises, des efforts importants sont fournis pour favoriser l'épanouissement au travail (au service de la productivité). Mais en dehors de cette catégorie de population privilégiée et considérée comme stratégique, les conditions se sont dégradées et la pression sur les résultats s'est accrue.

La polarisation affecte aussi le marché du travail, avec d'un côté une **destruction importante des emplois moins qualifiés** et dans les petites entreprises ; de l'autre, **l'intensification du travail dans les grandes structures**, accompagnée de hauts revenus, mais de conditions de travail difficiles et intenses.

La polarisation se creuse également entre les travailleurs qui peuvent opter pour le télétravail et ceux qui doivent assurer une présence sur le terrain, qui par ailleurs souffrent des conditions de travail dégradées en extérieur (réchauffement climatique).

De modestes minimas sociaux sont maintenus pour compenser la perte d'activité de nombreux travailleurs à cause de l'automatisation. Mais ils ne permettent pas un niveau de vie décent, ce qui favorise le développement des microentreprises, l'ubérisation, une économie informelle (services, échanges...) et une hausse de la criminalité organisée.

Parallèlement à ces tendances dominantes, une partie du tissu économique s'efforce de garder une forme **d'indépendance par rapport aux Big tech**. Compte tenu de la désaffection et de l'impuissance des acteurs politiques, on assiste à **un engagement plus marqué** de certaines entreprises sur le « **purpose** ». Les acteurs qui s'impliquent sont minoritaires et leur impact économique est limité, mais ils continuent de porter les enjeux écologiques et sociaux dans la vie économique. Ils attirent d'ailleurs **certains profils qui priorisent le sens du travail** sur des considérations financières.

Ces acteurs sont **des PME et des ETI**. Ils tentent de déployer des **solutions numériques alternatives** à celles des Big Tech, et font appel à des « hackers » éthiques ou à des experts du numérique en rejet du système en place pour construire ces solutions alternatives. Dans un contexte de tensions sur l'énergie et les matières premières, ils optimisent les consommations de ressources et les impacts environnementaux de leurs activités, avec l'IA.

Par ailleurs, on a assisté à une vague de « **bifurcations** » individuelles, des personnes qui s'éloignent du monde du travail pour vivre dans des **communautés solidaires et alternatives**, caractérisés par une définanciarisation des échanges. Ils vivent dans des conditions économiques précaires et n'ont pas accès à un système de santé efficace.

DANS LES ENTREPRISES

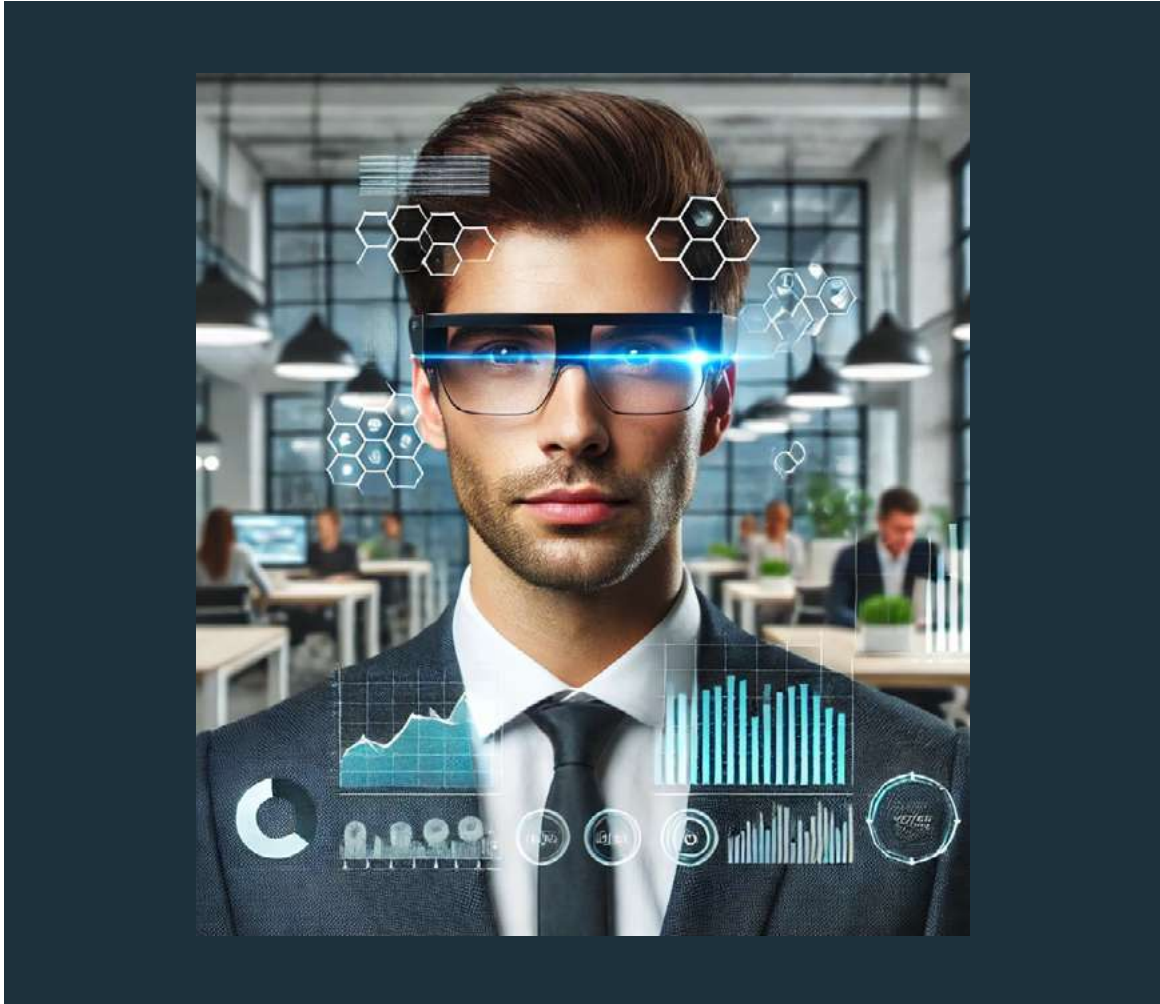
Le temps de travail s'est réduit, avec la généralisation de la **semaine de 4 jours, voire de 3 jours** parfois, choisie pour les plus aisés, mais subie pour les autres. Le temps libre peut être consacré à des activités professionnelles complémentaires, mais aussi à des activités de loisir encouragées par les Big Tech : réseaux sociaux, visionnages de vidéos, jeux vidéo en ligne, métavers... Une partie de ces activités de loisir peut être monétisée, même si très modestement, et cela favorise leur usage auprès d'une population précaire.

Les activités sont guidées par une logique toujours plus poussée **de rentabilité financière pure**. Les performances individuelles et les tâches réalisées sont étroitement mesurées par les dispositifs d'IA. La plupart des salariés sont dépendants des outils IA et on a assisté à une **perte d'expertise**, déléguée aux machines. Leurs tâches sont de plus en plus **parcellisées**.

Le monde professionnel est devenu nettement **IA-dépendant et IA-orienté**. L'usage de l'IA s'est généralisé dans les entreprises et les administrations. **Les « agents » sont omniprésents** et tout un chacun a l'habitude de collaborer ou échanger avec eux. Cette généralisation a été largement poussée par les Big Tech, **et peu accompagnée par les pouvoirs publics ou les organisations professionnelles**. Elle a abouti à un renforcement du **management algorithmique** (décisions et planification du travail assurés par les algorithmes), et à la **fragmentation des collectifs de travail**.

La nouvelle génération de travailleurs est, dans une large mesure, dépendante aux outils d'IA, qui les ont accompagnés pendant leur formation. On assiste à un **amenuisement de l'esprit critique**, à une **standardisation** de la pensée et des compétences. Une forme d'assistantat généralisé par l'IA favorise cette passivité : les robots ou agents personnalisés et empathiques accompagnent les individus dans leur quotidien personnel et professionnel, ce qui conduit paradoxalement à **de plus en plus de solitude**. La multiplication des agents fait que la relation d'humain à humain est de moins en moins présente, dans les organisations, et dans la sphère privée.

Les **décideurs** aussi font un usage intensif, mais plus avisé, de l'IA, qui leur permet **d'optimiser leurs performances**. Cette nouvelle génération de **décideurs « augmentés »** creuse le décalage avec leurs collaborateurs, et renforce la structure pyramidale des organisations. La situation conduit à quelques excès : dans beaucoup de grandes entreprises et ETI, on valorise les profils de **dirigeants cyniques et peu empathiques**, dans une logique de guerre économique dans ce contexte très concurrentiel, où la recherche de rentabilité prime.



4. DIRIGER AVEC L'IA EN 2035 : LES PERSONAE

A. TROIS ATELIERS CRÉATIFS POUR IMAGINER DES DIRIGEANTS DE 2035

Afin d'incarner les enjeux soulevés dans les différents contextes envisagés, **chacun des trois scénarios est illustré par quatre dirigeants fictionnels**. Cette approche prospective plus créative et sensible, inspirée des **méthodes du design fiction**, permet de se projeter de façon concrète et immersive dans les postures possibles des dirigeants, leurs relations avec l'IA, la façon dont ils l'intègrent dans les entreprises, dont ils agissent dans le contexte qui est le leur, etc.

Lors de trois ateliers créatifs, nous avons demandé aux participants **d'imaginer des dirigeants de 2035** dans le cadre du scénario qu'ils exploraient, en donnant à chaque groupe de travail des instructions spécifiques : la taille et le secteur de l'entreprise, quelques éléments sur la façon dont elle se positionne au sein du contexte. Les participants devaient dans un premier temps imaginer plus en détail l'entreprise (son offre et son organisation, la place qu'y occupe l'IA...), ainsi que son dirigeant ou sa dirigeante (son profil, son approche managériale, sa relation avec l'IA...). Dans un deuxième temps et sur cette base, nous avons demandé aux groupes de décrire les projets stratégiques de l'entreprise pour l'année 2036.

Ces éléments ont ensuite été retravaillés, sous la forme ici présentée, qui est celle **d'une interview-type**, reproduisant le même modèle pour tous les personae (« 3 questions à... »). L'interview permet d'aborder la plupart des enjeux de l'entreprise et de son ou sa dirigeante, en particulier en relation avec la thématique de l'IA. Les personae sont ici présentés de façon dissociée des scénarios, car ils permettent de s'emparer des questionnements des dirigeants sous un angle spécifique : s'ils sont impliqués dans trois futurs possibles différents, ils mettent en relief des préoccupations transversales et cohérentes.

B. QUELS ENSEIGNEMENTS TIRER DE CET EXERCICE ?

Tout d'abord, il faut noter la surreprésentation des femmes dans ce panorama de dirigeants : on compte 7 dirigeantes femmes pour 4 dirigeants hommes (l'une des structures qui n'est pas une entreprise à proprement parler est dirigée par un collectif clandestin). Cette proportion ne reflète absolument pas celle que l'on peut constater aujourd'hui en France dans le monde de l'entreprise : la projection souligne l'aspiration des dirigeants sollicités pour les ateliers à voir le paysage entrepreneurial se féminiser dans les années à venir.

Au-delà de cette dimension, on peut classer les personnages et leur entreprise selon deux axes complémentaires :

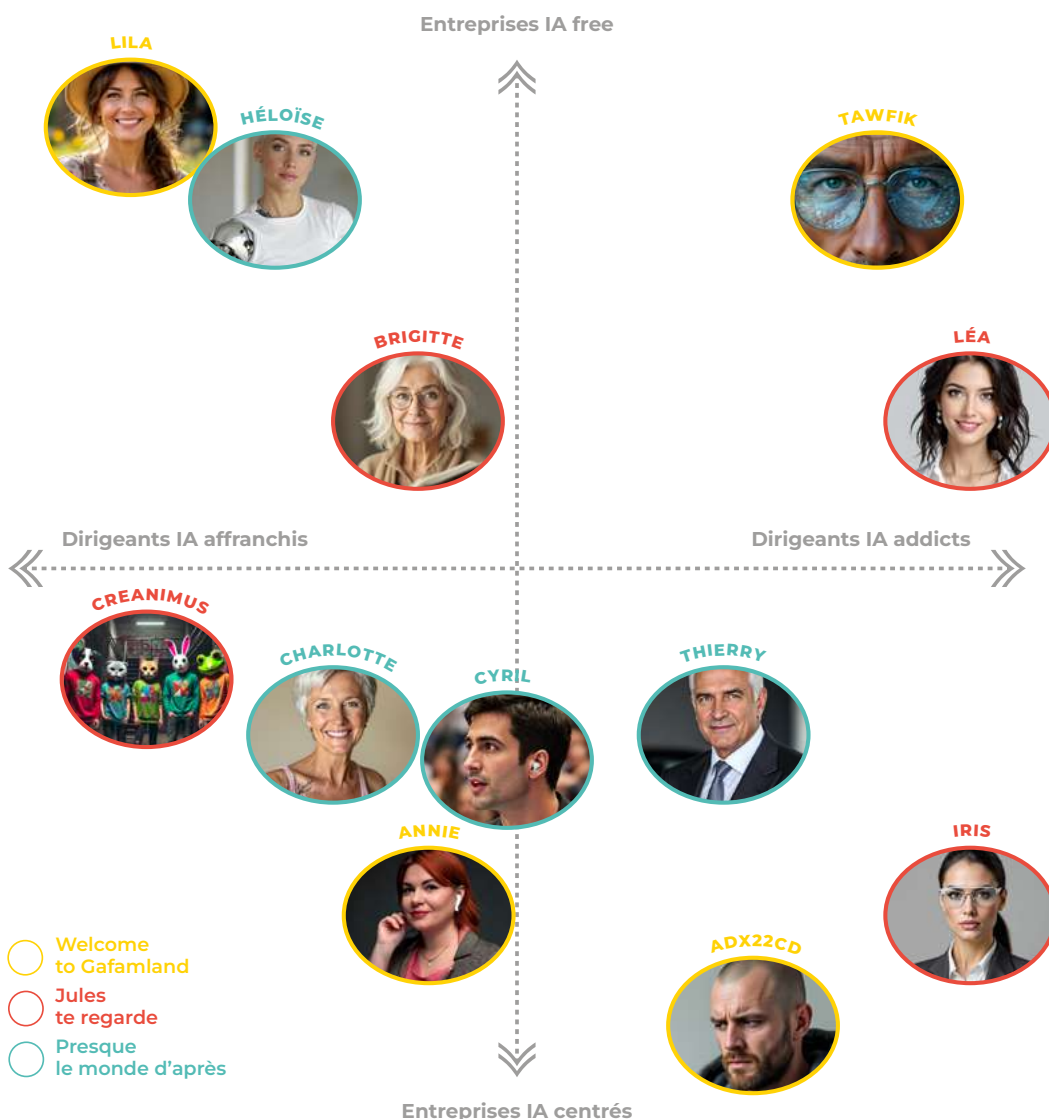
- Quelle est la **place de l'IA** dans l'organisation et l'offre de l'entreprise ? L'entreprise est-elle conditionnée à l'IA, ou au contraire l'IA n'y occupe-t-elle qu'une importance annexe ?
- Quelle est la **relation que les dirigeants entretiennent avec l'IA** : sont-ils eux-mêmes dépendants des outils et systèmes d'intelligence artificielle dans leurs pratiques décisionnelles, ou bien plutôt dans une posture de contrôle voire de retrait ?

L'enseignement majeur de ces projections est qu'il n'y a **pas de corrélation entre ces deux axes** : une entreprise peut tout à fait être entièrement centrée sur l'IA, quand son ou sa dirigeant.e serait autonome vis-à-vis d'elle, et inversement. L'importance de l'IA dans l'entreprise n'est pas nécessairement synonyme de dépendance du dirigeant à l'IA. De même, il n'y a pas de corrélation nette entre le contexte (un futur dans lequel l'IA a une place plus ou moins prépondérante dans le fonctionnement de la société et des entreprises) et la posture des dirigeants et le profil des entreprises (recours plus ou moins intensif à l'IA).

Le message-clé à retenir de cet exercice d'imagination est sans doute que les dirigeants de demain, comme ceux d'aujourd'hui, gardent une certaine marge de manœuvre pour exercer leurs activités, quel que soit le contexte dans lequel ils évoluent, même si ce contexte apporte son lot de contraintes et d'opportunités spécifiques.

Ces projections confortent la conviction de Heart Leadership University d'encourager les dirigeants dans l'exploration d'un leadership animé par l'intelligence du cœur, basé sur les fondamentaux de l'intuition, du courage, de l'empathie qui, à horizon 2035 et dans les contextes envisagés, joueront un rôle toujours décisif, sinon encore plus décisif qu'aujourd'hui.

LES PERSONNAE EN UN COUP D'ŒIL : typologie des dirigeants vs IA



C. TROIS QUESTIONS À CHACUN DES 12 DIRIGEANTS DE 2035

HÉLOÏSE – ALIAS « SUPERBUDDY »

SCÉNARIO : « PRESQUE LE MONDE D'APRÈS »



Nom de l'entreprise :
Les Déconstructeur.ses

Secteur d'activité :
BTP

Taille de l'entreprise :
ETI

Âge :
35 ans

Ancienneté au poste :
5 ans

Peux-tu nous présenter ton entreprise ?

Nous sommes des spécialistes de la déconstruction : nous détruisons des bâtiments et récupérons les matériaux, qui alimentent nos banques de matériaux. Nous proposons aussi de rénover et d'adapter le bâti existant. Évidemment notre activité a connu un pic de croissance juste après l'année noire. C'est à ce moment-là que j'ai fait pivoter notre business : j'ai perdu mon bras dans une des tempêtes, alors que j'essayais de secourir un groupe de jeunes. Je me suis alors promise de toujours agir pour un monde meilleur.

Comment est organisée l'entreprise, et quelle est la place de l'IA ?

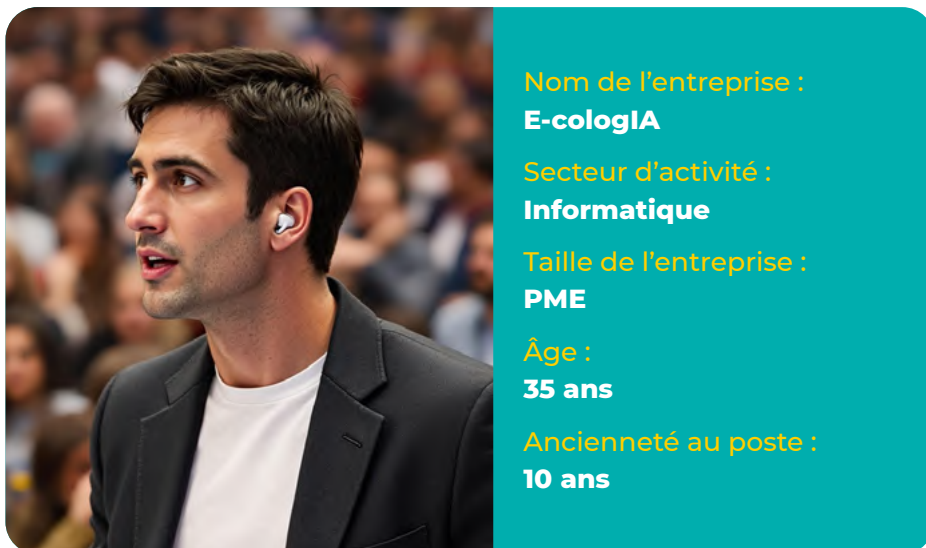
Les salariés sont impliqués dans la gestion et nous avons opté pour un partage équilibré de la valeur. Nous avons aussi intégré des parties prenantes externes à notre gouvernance, dont la nature qui est représentée grâce à un agent homologué par l'UE. De façon générale, nous respectons les normes d'usage frugal de l'IA : nous utilisons surtout la plateforme de géolocalisation européenne, qui nous permet de mettre en réseau nos différentes banques de matériaux, et celles de nos partenaires européens.

Quels sont vos projets pour les années à venir ?

Nous souhaitons développer une offre de formation pour les particuliers, dans une optique DIY pour leurs propres logements, et pour les professionnels, pour répondre aux besoins en reconversion. Nous renfonçons également notre stratégie « biodiversité », orientée sur l'« ennaturation » des bâtiments, qui incarne au mieux notre raison d'être : « Prendre soin du cadre de vie pour prendre soin du vivant ». Nous allons enfin lancer dans quelques mois un lab low tech, accessible aux scolaires, qui complètera les stages de désintoxication digitale pour adultes que nous proposons déjà depuis trois ans, et qui commencent à s'essouffler.

CYRIL – ALIAS « LYRX »

SCÉNARIO : « PRESQUE LE MONDE D'APRÈS »



Peux-tu nous présenter ton entreprise ?

Nous sommes un cabinet de conseil engagé dans le grand shift du paradigme économique. Je dis souvent qu'E-cologia est d'abord une entreprise régénératrice de liens, entre humains, dans leur environnement. Cela se traduit par deux types d'interventions :

1. dénumérer les processus organisationnels ;
2. décarboner au maximum les usages du numérique encore indispensables.

Ce type de projets nécessite de réinventer la façon même de travailler dans les organisations. On accompagne, au cas par cas, la réorientation de tous les collaborateurs et la transformation de leurs tâches.

Comment est organisée l'entreprise, et quelle est la place de l'IA ?

Les concepts que nous appliquons chez E-cologia, c'est l'harmonIA, et la parcimonIA. Nous sommes très vigilants dans la façon d'optimiser nos crédits numériques et ceux de nos clients. Il faut tirer le maximum de ce que nous permet de faire le cadre légal, être créatif. Nous utilisons surtout l'IA pour explorer les données et envisager des schémas d'organisation qui sortent des sentiers battus... Cela peut paraître paradoxal, mais l'IA nous aide à rendre les organisations moins dépendantes de l'IA.

Quels sont vos projets pour les années à venir ?

Nous renforçons sans cesse nos méthodologies de dénumérisation, vers toujours plus de co-construction avec les collaborateurs. Nous sollicitons donc de plus en plus de chercheurs spécialistes des organisations, et travaillons à mettre en place un campus dédié. Nous rendrons également bientôt disponibles une partie de nos méthodologies en source ouverte (open source, comme on disait avant).

THIERRY – ALIAS « TITI LA DÉBROUILLE »

SCÉNARIO : « PRESQUE LE MONDE D'APRÈS »



Nom de l'entreprise :

SKIA

Secteur d'activité :

Grande distribution

Taille de l'entreprise :

GE

Âge :

57 ans

Ancienneté au poste :

8 ans

Peux-tu nous présenter ton entreprise ?

Nous sommes un groupe majeur de la grande distribution qui a dû apprendre à gérer la pénurie, dans l'alimentation, les produits de soin, de nettoyage... Il y a deux ans, j'ai rebaptisé mon groupe « SKIA », pour « faire avec ce qu'il y a », c'est-à-dire alimenter nos rayons avec le maximum de matière première locale et optimiser la logistique, tout en maintenant des prix compétitifs pour nos clients. Nous capitalisons aussi sur notre présence à l'international pour leur proposer la plus grande diversité de produits possible. On ne trouve plus d'ananas dans nos rayons, mais nous proposons de bonnes mangues.

Comment est organisée l'entreprise, et quelle est la place de l'IA ?

Dans « SKIA », on entend aussi « IA », car l'intelligence artificielle est essentielle à notre modèle économique : elle nous accompagne beaucoup dans la modélisation et la gestion de la chaîne d'approvisionnement et de la logistique, en particulier pour les ressources alimentaires disponibles. Nous devons parfois acheter des crédits numériques à des PME, ou les échanger contre nos produits. Certaines mauvaises langues nous accusent d'IA-washing, d'exagérer le rôle que joue l'IA dans nos processus, pour faire « moderne ». Ce sont des élucubrations.

Quels sont vos projets pour les années à venir ?

Nous renforçons nos liens avec les agriculteurs en leur proposant un contrat d'accompagnement privilégié qui comprend l'accès à des solutions de méthanisation partagées et une couverture sociale, en contrepartie de leurs quotas numériques et de leur production. Nous allons ouvrir notre premier restaurant 100% local dans l'enceinte de nos supermarchés, et fermons notre site de vente en ligne pour prioriser l'usage de l'IA sur la logistique. Nous allons enfin révéler notre nouvelle signature : « Quand y en a plus, y a encore SKIA. »

CHARLOTTE – ALIAS « CHADÉPOTE »

SCÉNARIO : « PRESQUE LE MONDE D'APRÈS »



Peux-tu nous présenter ton entreprise ?

« Santé de fer » est une société de services à la personne dédiée aux employés de la métallurgie, présente sur plus de 50 sites en France. Il s'agit d'une coopérative détenue par les entreprises du secteur, qui assurent ainsi des conditions de retraite décentes à leurs salariés. L'idée est de suppléer aux faibles moyens des pouvoirs publics, comme dans toutes les branches. Par souci d'exemplarité, nous nous appliquons le même principe que les travailleurs de la métallurgie : nos employés, essentiellement des auxiliaires de vie, ne partent à la retraite que sur avis médical.

Comment est organisée l'entreprise, et quelle est la place de l'IA ?

« Santé de fer » fonctionne en réseau, et l'IA nous permet de l'animer. Elle est utilisée dans les réunions de gouvernance pour porter un regard critique sur les biais et zones aveugles de la décision, et compléter nos plans d'actions. Notez que nous utilisons exclusivement la solution d'IA publique IApluka. Sinon, les bénéficiaires de nos services ont accès à plus ou moins d'agents IA en fonction de leur package de retraite. Nous avons développé nos propres agents IA empathiques, qui peuvent tenir compagnie à nos bénéficiaires entre quelques minutes et une heure par jour en fonction de leur couverture.

Quels sont vos projets pour les années à venir ?

Notre principale innovation en vue est le leasing viager : les bénéficiaires de ce contrat auront accès à un service « all inclusive » à vie en échange du transfert de leur patrimoine à « Santé de fer » à leur décès. Cela impliquera de développer de nouvelles compétences chez nos aidants : gestion de patrimoine, aménagement d'espace... Là encore, l'IA jouera un rôle important pour assister nos employés. Nous savons que ce projet peut interroger, mais il faut s'adapter au nouveau contexte avec de nouveaux modèles !

IRIS – ALIAS « EYE-RIS »

SCÉNARIO : « JULES TE REGARDE »



Nom de l'entreprise :
Platon

Secteur d'activité :
Conseil en organisation

Taille de l'entreprise :
ETI

Âge :
37 ans

Ancienneté au poste :
7 ans

Peux-tu nous présenter ton entreprise ?

J'ai créé Platon en 2028 en mode start-up pour augmenter l'impact du nudge dans les organisations grâce à l'IA. Le succès a été immédiat ! Nous proposons des solutions RH qui tirent parti des mécanismes émotionnels des travailleurs pour augmenter leur productivité. Au départ, notre objectif premier était d'améliorer la prise de poste et la montée en compétences grâce à des accompagnements automatisés hyper-personnalisés. Depuis l'élection de Jules, nous nous mettons également au service de la surveillance et de l'optimisation comportementales, d'autant que nous avons de nombreux contrats-cadres avec l'État.

Comment est organisée l'entreprise, et quelle est la place de l'IA ?

Chez Platon, l'IA est partout ! Mais toujours au service de l'humain, comme le rappelle notre signature : « Upgradons-nous ! » Tous nos consultants sont accompagnés en permanence par leur propre agent, qu'ils sollicitent pour des conseils ou pour effectuer de nombreuses tâches, et qui leur rappellent les priorités nationales. Ils ont tous comme un petit Jules dans leur poche ou sur leurs lunettes. Cette fréquentation constante des agents a son revers : pour être tout à fait transparente avec vous, j'ai noué une relation émotionnelle avec cette IA et c'est parfois difficile de faire la part des choses entre le professionnel et l'intime.

Quels sont vos projets pour les années à venir ?

Nous lançons notre nouveau modèle d'assistant RH personnalisé : Psy-A. Toujours plus empathique, toujours plus à l'écoute, il développe une relation de complicité dès le recrutement des collaborateurs. Psy-A est attentif au moindre détail, dans vos expressions, votre gestuelle, vos intonations... Cette performance sur le non-verbal s'appuie sur les dernières avancées en matière d'IA, développées par nos partenaires en Chine.

LÉA – ALIAS « LÉPALÀ »

SCÉNARIO : « JULES TE REGARDE »



Peux-tu nous présenter ton entreprise ?

Ce n'est pas mon entreprise, elle appartient à l'État et au conglomérat chinois Dragon Manufacturing. Flex-Indu a été créée dans le cadre du plan de réindustrialisation nationale. Elle propose des usines 4.0 « clés en main » à la demande : conception, livraison, maintenance, et même le « factory staging », c'est-à-dire la valorisation des usines existantes grâce à leur robotisation. C'est un secteur qui m'inspire : j'ai débuté ma carrière comme influenceuse design et décoration. Mon soutien actif à Jules sur les réseaux sociaux a rendu possible cette nouvelle aventure entrepreneuriale, et je le remercie pour sa confiance.

Comment est organisée l'entreprise, et quelle est la place de l'IA ?

L'IA est essentielle au fonctionnement de Flex-Indus. Toutes nos usines 4.0 et nos robots reposent sur les IA les plus avancées, grâce à notre accord exclusif avec Dragon Manufacturing et ses partenaires. Elle est également au cœur de nos processus décisionnels : l'agent « Bercy-A » est intégré à notre conseil d'administration, en tant que porte-parole des intérêts de l'État. Enfin, j'ai fait développer mon propre double IA, qui m'aide à prendre les meilleures décisions, accomplit un travail énorme à ma place et me représente à plusieurs rendez-vous. Elle s'appelle Lia. Grâce à elle, je me concentre sur les tâches où je performe le plus, comme la communication.

Quels sont vos projets pour les années à venir ?

Selon Lia, la priorité est de renforcer notre offre de « factory staging », pour renforcer les usines, afin qu'elles résistent mieux aux événements naturels graves et aux actes de sabotage. Nous développons de nouvelles solutions numériques pour simuler la résilience des usines. Dans cette même dynamique, nous allons nous rapprocher d'une compagnie d'assurance, qui entrera au capital, et jouera un rôle d'apporteuse d'affaires : elle repère les risques, nous adaptons l'usine.

BRIGITTE – ALIAS « L'OREILLE INTERNE »

SCÉNARIO : « JULES TE REGARDE »



Nom de l'entreprise :

MaVia

Secteur d'activité :

Services à la personne

Taille de l'entreprise :

PME

Âge :

61 ans

Ancienneté au poste :

6 ans

Peux-tu nous présenter ton entreprise ?

Malgré tout ce qu'on dit officiellement, le monde dans lequel nous vivons n'est pas facile, et l'entreprise n'y échappe pas. J'ai longtemps travaillé dans des grands groupes, et j'ai constaté un besoin d'accompagnement psychologique de qualité. Cette tendance s'accroît ces dernières années. J'ai créé MaVia pour proposer aux travailleurs un havre de paix, un interlocuteur de confiance, pour qu'ils se sentent sécurisés et travaillent mieux. Aujourd'hui MaVia peut s'appuyer sur un réseau de plus de 100 professionnels de la santé mentale dans toute la France.

Comment est organisée l'entreprise, et quelle est la place de l'IA ?

Nos accompagnements sont assurés par des humains, et optimisés par l'IA. Nous proposons deux principales offres. D'abord, Allia : l'objectif est de rendre les travailleurs plus alignés et donc plus performants dans leurs organisations. Ces accompagnements sont financés par les entreprises. Puis, il y a Smoothia, qui s'est développé dernièrement : il s'agit d'accompagner des salariés licenciés à cause de l'automatisation dans leur transition de carrière. La plupart de ces prestations sont financées par les organismes collectifs, grâce aux contributions obligatoires des entreprises qui licencient. Mais certains les payent par leurs propres moyens.

Quels sont vos projets pour les années à venir ?

L'avenir, pour MaVia, passe par une forme de dénumérisation. Nous allons proposer à des clients premium un accompagnement garanti 100% sans IA, afin qu'ils puissent se confier à nous sans craindre que leurs données ne soient captées, dans une relation de confiance propice à la libre parole. C'est pourquoi nous investissons dans des broyeuses de papier, des formations à la prise de notes manuelle accélérée et à la mémorisation, et enfin dans des locaux confortables incluant des pièces insonorisées garanties sans micros.

CRÉANIMUS – ALIAS « FASHION POLICE »

SCÉNARIO : « JULES TE REGARDE »



Nom de la structure :

CRÉANIMUS

Secteur d'activité :

Mode / textile

Taille de l'entreprise :

N/A (structure illégale)

Ancienneté au poste :

N/A (collectif)

Âge :

**41 ans de moyenne
(estimation)**

Peux-tu nous présenter ton entreprise ?

Créanimus est un collectif clandestin et un réseau de solidarité, lancé par d'anciens créatifs et développeurs écoeurés par le « système J » et ses attaques contre la liberté et la créativité. Nous fabriquons des vêtements qui permettent à ceux qui les portent de brouiller les IA des caméras de surveillance. Nos membres récupèrent des vêtements et tissus auprès de compagnons (particuliers, recycleurs...). Ils les acheminent vers des structures partenaires qui les teignent. Puis les tissus sont portés chez des artisans qui en font de nouvelles pièces selon nos patrons. Enfin, ils sont distribués dans nos réseaux.

Comment est organisée l'entreprise, et quelle est la place de l'IA ?

Nous devons bien connaître l'IA pour nous adapter aux évolutions constantes de l'appareil de surveillance étatique. Nous avons des contacts précieux au Ministère de la Sécurité qui nous communiquent certaines informations... Nous ne sommes pas contre l'IA mais contre ses usages autoritaires. Nous utilisons une IA cryptée et non traçable pour notre réseau de distribution décentralisé : qui livre quoi et où ? Elle est également utilisée pour notre système de prise de décision randomisée. Et en prévision de l'interdiction prochaine de l'argent liquide, nous avons développé notre propre monnaie numérique pour nos transactions.

Quels sont vos projets pour les années à venir ?

Nous lançons le plan « Caméléon » avec une évolution de nos imprimés et motifs qui anticipent la mise à jour logicielle des autorités. Au-delà du recyclage, nous passons également en production propre, grâce à quelques partenariats avec des agriculteurs, et des éleveurs dissidents qui ne pucent pas certaines de leurs bêtes et nous donneront leurs peaux. Cela va à l'encontre des convictions antisépécistes de certains de nos membres, mais il faut faire avec ce qu'on a. Des jours meilleurs viendront, nous y travaillons !

ANNIE – ALIAS « ZETTE »

SCÉNARIO : « WELCOME TO GAFAMLAND »



Nom de l'entreprise :
ReSeed Academy

Secteur d'activité :
Assurance

Taille de l'entreprise :
G.E.

Âge :
29 ans

Ancienneté au poste :
3 ans

Peux-tu nous présenter ton entreprise ?

ReSeed Academy propose un nouveau modèle assurantiel. Dans un monde où il est devenu de plus en plus difficile d'assurer les risques graves, nous encourageons les comportements vertueux. Plus nos assurés agissent avec un impact positif sur l'environnement, plus ils sont crédités sur des cryptos, qui donneront lieu à des bonus sur leur prime assurantielle. Une partie de leurs gains est orientée vers un fonds commun, qui finance des projets environnementaux, notamment via le micro-crédit. ReSeed Academy relie intérêt individuel et collectif, pour rendre la planète plus habitable, et donc plus assurable, sur le long terme.

Comment est organisée l'entreprise, et quelle est la place de l'IA ?

Que peut-on faire sans l'IA aujourd'hui ? L'IA est dans toute l'organisation. Côté offre, nous avons développé un outil de collecte des data de nos adhérents pour nous ajuster en temps réel à leurs comportements. Cela nous permet notamment de les orienter vers une consommation plus vertueuse, donc plus profitable. Une agent IA qui représente les intérêts de nos adhérents a également le droit de vote dans le Codir, composé pour moitié de membres fixes et pour moitié de salariés avec moins de 18 mois d'ancienneté.

Quels sont vos projets pour les années à venir ?

Nous lançons notre 1er plan pluriannuel, « Nephthys 2040 », avec comme ambition d'augmenter drastiquement nos revenus et donc notre impact. Nous comptons nous ouvrir à un maximum de nouvelles cryptomonnaies. Nous allons également capitaliser sur les dernières innovations technologiques pour optimiser l'accompagnement de nos clients. Je pense à la nouvelle interface de connexion entre le wifi et les ondes cérébrales, qui nous permettra de récolter et de partager des données personnelles de façon très fine et très ciblée.

LILA – ALIAS « CHERCHEUSE-CUEILLEUSE »

SCÉNARIO : « WELCOME TO GAFAMLAND »



Nom de l'entreprise :

PhytoDrink

Secteur d'activité :

Alimentaire

Taille de l'entreprise :

PME

Âge :

28 ans

Ancienneté au poste :

11 ans

Peux-tu nous présenter ton entreprise ?

Nous commercialisons la première boisson phytoludique, des apéritifs sans alcool et sains, à base de plantes, qui provoquent divers effets (euphorie, tranquillité...) mais pas d'addiction. PhytoDrink favorise le mieux-être et la convivialité alcool- et dépendance-free. Nous privilégions l'échelle locale et les circuits courts, mais ces derniers temps nos produits rencontrent un grand succès à l'échelle nationale. Ils sont très prisés des travailleurs toujours plus stressés, et les grands groupes et les pouvoirs publics les promeuvent car ils offrent une bonne alternative à l'alcool.

Comment est organisée l'entreprise, et quelle est la place de l'IA ?

C'est comme pour l'alcool : moins je l'utilise, mieux je me porte. Chaque fois qu'on a recours au numérique, c'est un peu d'eau en moins pour nos plantes. Nous concentrons son usage sur la logistique et la R&D en pharmacopée, tout ce qui nous permet d'avoir de meilleurs produits et de mieux les distribuer. Nous n'avons pas de site de vente en ligne en propre, et refusons d'avoir recours aux solutions des Big Tech, au profit des alternatives françaises, même si on dit qu'elles sont moins performantes.

Quels sont vos projets pour les années à venir ?

Compte tenu de notre développement, nous travaillons à l'ouverture de nouveaux sites de productions et de formations, répartis sur l'ensemble du territoire. L'idée est de préserver notre ancrage local, et de valoriser les savoir-faire régionaux. Cela nous permettra aussi de diversifier notre offre et d'être plus résilients face aux aléas climatiques. Nous travaillons également avec les autorités sanitaires et certaines mutuelles ou groupes de santé privés pour envisager un remboursement total ou partiel de nos boissons, et pour les inscrire dans des parcours de soin. Enfin, en matière de communication, nous allons accentuer nos partenariats avec des slowfluencers, qui sont en phase avec nos valeurs.

TAWFIQ – ALIAS « LE BIFURQUEUR »

SCÉNARIO : « WELCOME TO GAFAMLAND »



Nom de l'entreprise :

Vosgéfen

Secteur d'activité :

BTP

Taille de l'entreprise :

PME

Âge :

53 ans

Ancienneté au poste :

2 ans

Peux-tu nous présenter ton entreprise ?

Tout est dans le nom : Vosgéfen fabrique des fenêtres dans les Vosges, depuis des décennies. Dans le détail, nous proposons des solutions de menuiserie dans le neuf et la rénovation, de la fabrication à la pose. Il s'agit d'une entreprise d'artisans, où la personnalisation, la relation humaine et la fierté du travail bien fait sont importantes, surtout par les temps qui courent, où tout est automatique, numérique... J'ai repris cette entreprise il y a deux ans, après un début de carrière dans le marketing, et un long parcours de transition professionnelle. De toutes façons j'allais me faire IA-remplacer.

Comment est organisée l'entreprise, et quelle est la place de l'IA ?

Je suis artisan, mais j'adore l'IA ! Notre travail est d'abord manuel, il représente tout ce qui est difficilement automatisable. Pourtant, à titre personnel, je suis un vrai « patron augmenté » comme on dit, d'ailleurs mes collaborateurs me disent que je suis difficile à suivre, toujours avec 1000 idées à la fois, mes lunettes connectées sans cesse allumées... Ils ne savent même pas si je les regarde vraiment. L'IA c'est un peu mon deuxième cerveau. Grâce à elle, je sais quoi répondre à mes collaborateurs sur les sujets RH, le droit du travail, tout ça... Je suis toujours connecté avec mon agent IA qui connaît par cœur notre métier et l'historique et les valeurs de mon entreprise. Je suis augmenté, mais je suis aussi remplaçable : presque tout est dans l'agent maintenant.

Quels sont vos projets pour les années à venir ?

Nous allons développer des « contrats de confiance » avec nos clients. L'idée, c'est d'avoir le moins de données numériques possible qui puissent être récupérées par les Big Tech. Tout par écrit ou presque. Je viens aussi d'embaucher un data engineer. Il va faire en sorte que notre entreprise émerge dans les moteurs de recherche des appels d'offres publics et privés. Le pire, c'est que c'est mon agent IA qui m'a donné toutes ces idées.

ADX22CD – ALIAS « JÉRÉMY »

SCÉNARIO : « WELCOME TO GAFAMLAND »



Nom de l'entreprise :
Green Robot

Secteur d'activité :
Industrie

Taille de l'entreprise :
ETI

Âge :
32 ans

Ancienneté au poste :
1 an

Peux-tu nous présenter ton entreprise ?

Alors ce n'est clairement pas mon entreprise : elle appartient à une méganationale. J'en suis juste responsable légalement. Green Robot fabrique des robots humanoïdes, la plupart sont destinés à aider les personnes âgées. C'est un bon business, vu qu'il n'y a pas trop d'autres manières d'assister les personnes dépendantes. On fabrique aussi des robots-majordomes pour un public plus aisé. La particularité de ces produits, c'est qu'ils sont fabriqués avec du matériau biosourcé et local.

Comment est organisée l'entreprise, et quelle est la place de l'IA ?

C'est un peu une entreprise dirigée par des robots, qui fabrique des robots. Tout est décidé par l'IA, le processus de décision est assez nébuleux, mais au final les initiatives s'avèrent souvent judicieuses. Au niveau du codir, le principe est simple : une IA = 1 voix, 1 humain = 0 voix. Le problème c'est que dans ce qu'il reste du droit du travail français, il faut qu'une entreprise soit dirigée par un humain. Alors les IA désignent un employé au hasard pour lui confier la direction. J'étais chargé de la maintenance, et maintenant voilà. Tous mes collègues humains sont très attentionnés avec moi : ils veulent que je tienne le plus longtemps possible. C'est beaucoup de stress.

Quels sont vos projets pour les années à venir ?

D'après ce que j'observe du fonctionnement des IA qui nous dirigent, on dirait qu'elles essaient d'anticiper les évolutions des Big Tech, pour avoir un coup d'avance sur l'évolution de l'économie. Je ne suis pas vraiment au courant de ce qui se trame dans leurs « cerveaux » numériques, mais je peux vous dire que notre nouvelle cible, ce sont les jeunes : il faut les encourager à se procurer un robot dès leur début de carrière, qu'ils anticipent leur vieillissement, les difficultés de financement, et pour que leurs robots apprennent très tôt à les connaître. J'ai aussi prêté mon nom pour un achat de terrain près d'ici, qui va servir à cultiver de la matière première à robot.

EN CONCLUSION : QUELQUES RECOMMANDATIONS AUX DIRIGEANTS

Comment les dirigeants peuvent-ils faire un juste usage de l'IA dans leurs décisions stratégiques ? L'IA peut-elle les aider à être des contributeurs positifs à la société ? En quoi pourrait-elle affaiblir leur pouvoir, leur impact ou leur légitimité en tant que leader ? Au terme de ce travail, nous proposons plusieurs recommandations.

Se projeter dans des scénarios prospectifs.

Comment mon organisation se positionne-t-elle dans les scénarios proposés dans ce rapport ou dans d'autres études prospectives : quelle différenciation stratégique, quelles vulnérabilités ? Comment, en tant que dirigeant, tactique et humaniste, agirais-je ?

Faire cet exercice, seul, avec des collaborateurs, ou dans un réseau de pairs dirigeants, permet de s'immerger, proactivement plus que réactivement, dans les futurs possibles : enrichir et challenger les scénarios, faire émerger les opportunités et menaces selon les différentes perspectives, concevoir une vision et le chemin pour la mettre en œuvre.

Challenger et équilibrer son regard sur les opportunités et les risques.

Les promoteurs de solutions d'IA les présentent naturellement sous un jour positif. À l'inverse, certains discours critiques peuvent en donner une vision caricaturale ou alarmiste. Les dirigeants ont besoin de ne pas se laisser enfermer dans l'une ou l'autre de ces représentations, en essayant de considérer l'IA avec lucidité tant sur ses apports que sur ses limites et risques (pour les individus, leur entreprise et la société), à court et moyen terme.

Être en veille active sur l'IA.

L'actualité liée à l'IA va vite, d'autant qu'elle est alimentée par une « économie de la promesse » qui valorise les effets d'annonce. Elle est également très riche, compte tenu du nombre d'acteurs impliqués et d'enjeux soulevés. Le présent rapport donne des clés pour mieux comprendre les dynamiques structurantes à l'œuvre. En raison d'une actualité qui restera foisonnante, les dirigeants gagneront à se nourrir d'une veille sur l'IA.

Identifier les réels besoins économiques et codécider de la stratégie de déploiement.

Face à la multiplication des annonces et à la domination des discours sur l'impact disruptif de l'IA pour les organisations, la tentation de suivre le mouvement est grande... avec le risque d'un « suivisme » non réfléchi, voire potentiellement nocif. Quels gains d'efficacité réels ? Quels enjeux légaux, dans les relations clients et fournisseurs, en termes RH et d'attractivité ? Quelles créations et destructions de valeur patrimoniale pour l'entreprise ?

Le développement de l'IA dans les organisations se fait souvent de façon empirique. Les dirigeants peuvent observer les expérimentations de terrain, les retours d'expérience des collaborateurs, pour évaluer les apports réels et les risques.

Avant d'encourager un déploiement plus large, une réflexion en interne, et un processus de délibération et co-décision gagnent à être mis en place, pour identifier et acter les réels besoins, les lignes rouges à ne pas franchir pour des raisons de sécurité ou d'éthique, les opportunités dans l'organisation et dans la stratégie commerciale.

Aborder l'IA de manière systémique : temporalité, parties prenantes.

Le développement des technologies d'IA s'inscrit dans un environnement, aux dimensions multiples : géopolitiques, écologiques, socio-politiques, intimes... Si l'attention est le plus souvent portée sur l'amélioration supposée de la productivité, de la créativité, ou de la transformation des organisations, les dirigeants ont la nécessité stratégique de considérer l'IA au-delà des portes de leur entreprise.

En amont de toute décision d'usage ou d'investissement, nous recommandons de mener :

- une cartographie des impacts positifs et négatifs sur les parties prenantes externes (clients, fournisseurs, générations futures...), à court et moyen terme ;
- une analyse fine des nouveaux risques et dépendances liés aux usages de l'IA pour l'entreprise ;
- une analyse des évolutions propres au secteur de l'entreprise, et aux transformations que le déploiement généralisé de l'IA aura sur le partage de la valeur (entre acteurs de la chaîne d'approvisionnement et avec les acteurs du numérique).

À PROPOS



Fondée par 15 dirigeants d'entreprise, Heart Leadership University (HLU) est une association d'intérêt général à visée éducative et scientifique.

Notre mission : révolutionner l'éducation des dirigeants d'entreprise, renouveler les imaginaires du leadership et faire émerger un mouvement de leaders qui dirigent, innovent et décident avec le cœur (intuition, courage, empathie) pour préserver notre humanité et surmonter les défis du XXI^e siècle : effondrement écologique, explosion des inégalités, et risques d'un développement non maîtrisé des systèmes d'intelligence artificielle.

Nos activités : un parcours de transformation pour dirigeants d'entreprise, des espaces d'information et de débats et des activités de recherche.

HLU mène des travaux de recherche indépendants et interdisciplinaires dans un domaine singulier : celui des relations (des humains entre eux, avec les autres êtres vivants, avec les machines). Largement inexploré, ce champ est pourtant fondamental tant les relations sont au cœur de ce qui fait de nous des êtres humains.

Nos programmes actuels se concentrent sur le dirigeant et l'exercice du leadership. Comment, en tant qu'être humain sensible, le dirigeant entre-t-il en relation avec son milieu de vie, son terrain d'exercice ? Peut-il transformer concrètement son entreprise en prenant des décisions stratégiques animées par le cœur ? Quels sont les imaginaires du leadership d'hier, d'aujourd'hui et quels leaders voulons-nous pour le XXI^e siècle ?...

Autant de questions que nos travaux visent à documenter, diffuser et mettre en débat.

NOS PARTENAIRES

FUTURIBLES

futuribles

Futuribles est un centre de prospective né dans les années 1960. « Futuribles » est un mot valise, contraction de « futurs » et « possibles ».

L'ambition de Futuribles est de contribuer à une meilleure prise en compte des enjeux de long terme dans les décisions et les actions qui engagent l'avenir. Cela suppose de bien identifier et qualifier ces enjeux de long terme, et de favoriser l'implication des acteurs dans la construction du futur.

Au cœur des activités de Futuribles réside l'idée que le futur n'est jamais totalement écrit et qu'il existe une diversité de futurs possibles. L'exploration de ces futurs permet de révéler les marges de manœuvre des acteurs, et de contribuer à l'élaboration de politiques et de stratégies adaptées aux enjeux de demain, et non uniquement déterminées par les trajectoires passées.

LE CJD



Le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) est une association créée en 1938, indépendante et apaisane. Le mouvement rassemble aujourd'hui plus de 6 000 dirigeants et dirigeantes, autour d'une vision commune de l'entreprise et du besoin de se former au métier de « dirigeant-entrepreneur ». Véritable action tank, le CJD s'appuie sur la force de ses collectifs sur les territoires pour défricher des idées, mener des expérimentations, développer des approches, et questionne les manières d'agir. Son ambition est de bâtir des entreprises plus responsables, plus durables et plus agréables, pour mettre l'économie au service du vivant. Pour le CJD, la performance de l'entreprise doit être abordée autant sous ses aspects sociaux, sociétaux et environnementaux que sous son volet économique. Parce qu'il est urgent, pour toutes et tous et pour la planète, d'avancer différemment.



futuribles

Direction de publication : Heart Leadership University

Rapport coordonné par : Marion Cohen et Pierre-Antoine Marti

Mise en page et conception graphique : Léa Deschamps

Date de publication : Septembre 2025

Certaines images sont issues de la banque d'images Unsplash ;
d'autres ont été générées par Mistral AI, ou ChatGPT, ou Adobe Firefly.





**Retrouvez-nous
sur les réseaux sociaux**



heartleadershipuniversity.org