SYNOPIA
le laboratoire des gouvernances

Les cahiers de l'Académie Synopia

COHÉSION
&
TRANSITIONS ÉCONOMIQUES

Enseignements et propositions de
l'Académie Synopia - Hauts-de-France 2022

– Cahier n°7 –

« Vers l'infini et l'au-delà :
et l'Europe, vous la voyez comment en 2040 ? »

Octobre 2023

www.synopia.fr

L'Académie Synopia - Hauts-de-France #3
mardi 22 novembre 2022, à Lille

Pour sa troisième édition en Hauts-de-France, Synopia et ses partenaires fondateurs la Région Hauts-de-France et Entreprises et Cités, ont choisi le thème suivant :

« Comment les transitions économiques fabriquent-elles de la cohésion ? »

Cet événement a mobilisé les mondes de l'entreprise, des collectivités, des institutions, des universités et grandes écoles, des armées, et des associations.

- **La promesse de l'Académie Synopia : « Résoudre ensemble les défis de la cohésion »**

- **Les fondamentaux de l'Académie Synopia**
  - La recherche et la production de solutions.
  - L'intelligence collective et le partage des bonnes pratiques.
  - L'inspiration et la prise de recul.
  - Le croisement des mondes privé, public, académique et associatif.
  - L'intergénérationnel.
  - La volonté d'interpeller.

- **7 tables rondes ont exploré la thématique de l'Académie Synopia - Hauts-de-France 2022. Elles font l'objet des Cahiers de l'Académie.**

***

SOMMAIRE DU CAHIER N°7

Table ronde n°7

Vers l'infini et l'au-delà :
Et l'Europe, vous la voyez comment en 2040 ?

1. **Synthèse des enseignements de la table ronde**
2. **Xavier Bertrand, Président de la Région Hauts-de-France**
3. **Yann Briand, Commandant de Vaisseau, Marine nationale**
4. **Michel Derdevet, Président, Confrontations Europe**
5. **Bruno Deffains, Professeur, Université Paris Panthéon Assas, avocat of Counsel – De Gaulle, Fleurance & Associés**
6. **Alexandre Malafaye, Président, Synopia,**
7. **L'Académie Synopia – Hauts-de-France 2022**
8. **Remerciements, Jean-Marc Schaub, délégué général, Synopia**
9. **Les partenaires de l'Académie Synopia**

***

1. SYNTHÈSE DES ENSEIGNEMENTS DE LA TABLE RONDE

CONSTATS

- La décennie que nous vivons est une décennie de transformations, de transitions. La société n'accepte plus les demi-mesures ni le « washing ». L'engagement n'est plus une option. Cet engagement concerne aussi bien les États que les entreprises.

- Les crises que nous traversons nous rendent également plus responsables. Elles vont petit à petit nous rendre plus éthiques.

- Mais les transitions à travers l'Europe suscitent de l'anxiété et donnent lieu à des phénomènes populistes similaires entre les pays.

- Ces transitions sont d'autant plus importantes pour l'Europe qui doit impérativement les réussir. Or, jusqu'au 24 février 2022, date de l'invasion de l'Ukraine par la Russie, l'Europe a vécu avec l'idée qu'elle était un continent de paix, et que cette paix, instaurée après la Seconde Guerre mondiale, était acquise à jamais. Elle a fait preuve de naïveté, notamment en matière énergétique et industrielle.

- Le contexte international impose aujourd'hui une Europe puissante, solidaire et moins naïve. Le monde actuel est de plus en plus bipolaire, avec d'un côté l'Europe et les pays du G7, et de l'autre les BRICS et autres pays émergents. Ces deux groupes de pays ont des préoccupations et des objectifs très différents, voire concurrents, avec, en sus, une forme de rejet croissant du modèle occidental.

- L'Europe doit capitaliser sur ses atouts : elle est la deuxième puissance économique mondiale avec une population de 450 millions d'habitants, génère une part significative du PIB mondial, et dispose de la deuxième monnaie de réserve avec l'euro.

ENJEUX

- Un des enjeux pour lesquels tous les responsables publics doivent se mobiliser est la question de la cohésion, qui doit être une priorité, le fil rouge pour l'ensemble des décideurs.

- Un autre enjeu est la capacité de se projeter dans l'avenir. Le temps long est indispensable à l'action politique. Il faut désormais réfléchir à l'échelle d'une génération.

- La transition ne sera possible et réussie que si elle est acceptée et comprise par l'ensemble de nos concitoyens, et notamment par les catégories populaires et les classes moyennes.

- Sans l'Europe, nous ne serions pas de taille face à la Russie, l'Inde, la Chine, ou les États-Unis. Pour que l'Europe puisse relever ce défi, elle ne doit pas oublier qu'il faut l'adhésion des peuples. C'est sur cette question qu'il faut désormais travailler à l'échelle européenne.

- L'Europe possède un immense potentiel dans de nombreux domaines, tels que la défense et la santé. Le défi réside dans la manière dont nous exploitons ce potentiel pour renforcer notre influence sur la scène mondiale.

MÉTHODE

- Pour réussir les transitions, il faut avoir une vision ; il faut également mener des actions concrètes, mesurables, effectives, et d'une certaine façon, renouer avec l'efficacité, l'obligation de résultat.

- Repenser les politiques industrielles est essentiel pour l'avenir de l'Europe. Cela peut passer par la construction d'un outil basée sur le modèle de la DARPA américaine (Defense Advanced Research Projects Agency, qui est chargée de la recherche et du développement dans les domaines des nouvelles technologies).

- Il faut promouvoir une approche plus collaborative entre les États membres et les acteurs économiques.

- Pour impliquer les peuples dans les transitions, il est essentiel de rappeler en permanence notre patrimoine commun et promouvoir les valeurs européennes. L'éducation joue un rôle majeur à cet égard.

- Il faut faire de la pédagogie, notamment de la pédagogie économique, et ne jamais renoncer à expliquer.

- Pour conclure, l'Europe en 2040 devra être :
    - Courageuse
    - Puissante
    - Solidaire
    - Offensive
    - Humaine
    - Proche des citoyens
    - Source d'espoir pour les jeunes générations

***

2. XAVIER BERTRAND

PRÉSIDENT DE LA RÉGION HAUTS-DE-FRANCE

Geneviève Goëtzinger : Qu'est-ce qui, selon vous, rassemblera le monde politique en 2040 ?

Xavier Bertrand (XB) : Je pense qu'un des enjeux pour lesquels tous les responsables publics doivent se mobiliser, c'est la question de la cohésion. On parlait de fracture à une époque mais l'enjeu reste le même alors que l'urgence s'est aggravée. Aujourd'hui, la cohésion doit vraiment être une priorité, le fil rouge de l'ensemble des décideurs.

GG : **Est-ce possible pour un homme politique de se projeter en 2040 ?**

XB : La réalité est que la plupart des responsables politiques ont comme horizon la prochaine échéance électorale. A la tête de la région, j'essaie à la fois de tenir compte des enjeux du quotidien, mais aussi de la projeter sur l'avenir. Quand nous avons décidé de nous mobiliser pour obtenir de l'État qui nous confie la gestion de la gouvernance du canal Seine-Nord Europe, j'avais pleinement conscience que c'est un canal qui sera totalement opérationnel en 2030. C'est-à-dire, à la fin d'un deuxième mandat. Quand nous nous engageons aujourd'hui pour les Gigafactory, c'est-à-dire la production de batteries électriques dans la région, les trois Gigafactory français sont dans les Hauts-de-France, je sais pertinemment qu'elles ne seront opérationnelles que bien des années après que la décision a été prise. Ce temps long est absolument indispensable à l'action politique. C'est pour cette raison que nous avons mis en place une agence Hauts-de-France 2020-2040. Il faut se poser la question : un enfant qui naît aujourd'hui dans les Hauts-de-France ou ailleurs, quel regard il portera sur sa région ? Est-ce qu'elle sera suffisamment attractive pour lui donner envie soit de s'y installer, soit d'y grandir, soit d'y travailler ? L'enjeu est de réfléchir à l'échelle d'une génération.

GG : Les transitions constituent-elles des opportunités en termes d'attractivité aussi pour la Région ?

XB : Cette décennie est une décennie de transformation, de transition. La région met en place cette transition à travers son programme de troisième révolution industrielle (REV3). Cette idée a été mise en place, indépendamment des convictions partisanes puisqu'elle a été conçue par mon prédécesseur, avec un principe : marier l'économie et de l'écologie. Cette alliance va même plus loin en ajoutant des idées sociales, écologiques et économiques qui sont concrétisées dans plus de 1 500 projets.

GG : **L'idée du besoin de sobriété revient régulièrement dans les débats. Pour certains, ça relève de l'ajustement à la marge, tandis que pour d'autres, ça relève quasiment du sacrifice. Alors comment fait-on pour que la transition ne se traduise pas par de la désespérance pour certains ?**

XB : Le terme de sobriété est un terme complexe, synonyme pour certains de décroissance. Il faut, à mon sens, davantage parler de maîtrise ou de régulation. Cependant, lorsque l'on parle de cohésion, nous devons comprendre que cette transition, nous devons absolument la réussir pour nous-mêmes et les générations futures. Et cette transition ne sera possible et réussie que si elle est acceptée et comprise par l'ensemble de nos concitoyens et notamment par les catégories populaires et les classes moyennes. C'est un enjeu essentiel.

GG : **Lorsque l'on parle de l'Europe à échéance 2040, beaucoup insistent sur le rapport à l'histoire et le maintien de la paix sur le territoire. Pour vous, quand on parle d'Europe, c'est plutôt pour vendre l'Europe par le rapport à l'histoire ou par un narratif qui reste à écrire pour l'avenir ?**

XB : Tout est lié, notamment à l'échelle européenne. Évidemment, la question de la paix est toujours une impérieuse nécessité. L'actualité montre que ce concept est beaucoup plus fragile qu'on ne le pensait. Mais une autre question apparait en transparence : l'affaiblissement du modèle occidental. Personnellement, je ne m'y résous pas. Le véritable enjeu est alors : a-t-on conscience des défis et sommes-nous prêts à dépenser l'énergie nécessaire pour pouvoir relever ces défis ? C'est ça la question, mais l'Europe n'est pas encore sortie de l'histoire.

GG : En 2040, l'Europe, vous la voyez comment ?

XB : Je voudrais qu'elle soit davantage humaine, à la portée d'hommes et de femmes. Si l'Europe ne se rapproche pas des populations, on pourrait connaître un divorce. L'Europe a besoin de la France. La France a absolument besoin de l'Europe. Je suis très attaché à mon pays. Je sais que la France a une place singulière dans le concert des nations, pour beaucoup de raisons. Cependant, une chose est certaine, c'est que sans l'Europe, nous ne serons pas de taille face à la Russie, l'Inde, la Chine, ou face aux États-Unis. Je sais encore une fois, c'est que même si l'Europe sait relever ce défi, elle ne doit surtout pas oublier qu'il faut qu'il y ait l'adhésion des peuples. C'est sur cette question qu'il faut désormais travailler à l'échelle européenne.

***

3. YANN BRIAND

COMMANDANT DE VAISSEAU, MARINE NATIONALE

Geneviève Goetzinger (GG) : Est-ce que, vu de la mer, vous avez une conception différente de notre territoire versus celle qu'on peut avoir quand on a les pieds sur le sol, bien ancrés sur terre ?

Yann Briand (YB) : Vu de la mer, la conception du territoire est plus large, et l'action menée en mer a une influence essentielle au profit de nos territoires. Par exemple, pour l'Europe et pour la France, elle est encore plus significative depuis la décontinentalisation des flux énergétiques avec la guerre en Ukraine. Vu par un marin, la mer connait elle-même une forme de transition, pas toujours très positive. Il y a tout d'abord les évolutions technologiques ; il y a aussi un emploi totalement désinhibé de la force en Mer Noire et dans d'autres zones en Méditerranée orientale. Et puis des risques plus anciens existent encore, comme la piraterie qui n'a jamais véritablement disparue, même si les chiffres sont en baisse. Avec en parallèle à cela, des menaces de plus en plus présentes, comme le narcotrafic qui a un fort potentiel de nuisance sur nos sociétés.

C'est également le retour du fait nucléaire militaire qui devient un élément de pression entre États. Et puis il y a toujours cette forme de guerre hybride qui, si elle a toujours existé, est utilisée à présent dans un spectre plus large pour faire pression sur des États, qui va du numérique à la possibilité de détruire des pipelines, jusqu'à l'emploi de flottille de pêche ou la relecture du droit international. Enfin, le dérèglement climatique est également un enjeu de transition dans les espaces maritimes.

Dans cette équation géopolitique compliquée, il y a finalement deux variables connues : la démographie qui ne devrait pas changer, et le dérèglement climatique. Ces deux variables sont et seront génératrices de crises.

GG : **Le réchauffement climatique va se traduire notamment par une montée des eaux, ce qui va avoir des répercussions sur les villes portuaires. Par voie de conséquence, on peut donc imaginer également des immigrations massives. Vous vous y préparez à échéance 2040 ?**

YB : Le dérèglement climatique englobe effectivement plusieurs sujets. Cela peut être aussi bien des événements climatiques violents qui nous amènent à intervenir plus souvent dans nos Outre-mer pour aller aider les populations, avec comme interrogation notre capacité à continuer de pouvoir le faire si ces évènements se multipliaient ? Ce sont aussi les mouvements des ressources halieutiques qui, en cherchant des eaux plus froides, ont pour conséquence de développer une pêche illégale qu'il nous faut combattre dans nos Zones Économiques Exclusives (ZEE), ou pour le compte d'autres partenaires au large de l'Afrique, par exemple. Et si l'on prend l'exemple de la montée des eaux, s'adapter à cet enjeu demande de transformer nos infrastructures, ce qui sera aussi générateur de crises.

GG : Nos outre-mer, c'est également 80 % de la biodiversité française. Est-ce qu'il y a un effort particulier d'abord pour protéger cette biodiversité ?

YB : Oui. A l'heure actuelle, nous savons protéger nos outre-mer, dans l'océan Indien et l'océan Pacifique, cet Indopacifique qui représente 90 % de nos ZEE. Ce sont 10 millions de kilomètres carrés que l'on protège avec douze bateaux et une dizaine d'avions, et avec le recours à des technologies modernes issues de startups françaises qui nous apportent des capacités d'observation satellitaire remarquable.

Ce mixte entre moyens d'action et moyens de haute technologie, nous permettent de protéger efficacement nos ZEE contre cette pression. A titre d'exemple, nos camarades argentins ont fait la découverte, il y a quelques mois, d'une flottille de plus d'une centaine de navires de pêche chinois qui étaient escortés par un bâtiment des garde-côtes. Ils étaient positionnés à 201 nautiques des côtes, soit à un nautique de la ZEE, en train de pêcher d'une manière tout à fait prédatrice. Voilà contre quoi nous nous prémunissons ; mais si la pression devait augmenter, serions-nous capables de protéger aussi bien nos ZEE à l'avenir ? On s'y prépare en tous cas.

GG : À échéance 2040, les outre-mer resteront pour nous un atout stratégique si vous vous projetez dans le monde de demain, dans l'Europe de demain ?

YB : D'un point de vue géopolitique, le point focal reste la zone indopacifique. Dans cette région, la France, et donc l'Europe, possède des territoires et des intérêts forts. Mayotte, la Réunion, la Nouvelle-Calédonie, et la Polynésie nous permettent d'être un État riverain, et d'avoir une place légitime dans les discussions et les débats géopolitiques. Être présent sur site, avoir des bâtiments qui y sont stationnés, donnent du poids à nos positions.

GG : Est-ce que le nouvel ordre mondial de sécurité se joue là-bas, dans l'Indopacifique ?

YB : À mon sens, oui. "Derrière l'ours russe, il y a le tigre chinois" déclarait récemment Le *First Sea Lord* (le chef de la Royal Navy). Il ne s'agit pas, avec un discours escalatoire, d'aller vers une confrontation, bien au contraire, mais de se poser les bonnes questions sur cette volonté d'un conflit potentiel entre les États-Unis et la Chine. Comment la France va-t-elle se positionner ? Comment va-t-elle pouvoir mettre en œuvre et faire valoir ses intérêts ? Nous travaillons ces questions en ce moment.

GG : Pour finir, en un mot, comment caractériseriez-vous l'Europe en 2040 ?

YB : J'utiliserai l'adjectif de *courageuse*. Je pense que face aux tempêtes qui nous attendent, c'est bien le terme essentiel, et le courage permettra de construire une Europe belle et forte en 2040.

***

4. MICHEL DERDEVET
PRÉSIDENT, CONFRONTATIONS EUROPE

Geneviève Goëtzinger (GG) : Comment caractériseriez-vous l'Europe en 2040 ?

Michel Derdevet (MD) : Je l'espère, comme un continent puissant et solidaire. Nous constatons aujourd'hui que les risques géopolitiques sont de plus en plus présents, non seulement en Ukraine, mais au Proche-Orient et partout dans le monde. Des tensions émergent, face auxquelles la solidarité – valeur intrinsèque du projet européen – est essentielle. Si nous la perdons avec le temps, nous risquons de retomber dans des conflits internes en Europe, ce qui fragiliserait la paix.

GG : La guerre en Ukraine nous entraîne dans une forme de dérégulation et modifie à long terme les équilibres de pouvoir. Quelles leçons l'Europe devrait-elle tirer de cette situation et quelles pourraient en être les conséquences d'ici 2040 ?

MD : Tout d'abord, il faut rappeler que l'Europe a vécu jusqu'au 24 février 2022 avec l'idée qu'elle était un continent de paix, et que cette paix instaurée après la Seconde Guerre mondiale était acquise à jamais. Elle a, de ce fait, établi avec la Russie des relations empreintes pour le moins de naïveté, face à un État et un dirigeant pour lesquels l'énergie était un enjeu géopolitique et de domination mondiale. Or, l'énergie a toujours été un enjeu de conflits violents et d'alliances. Pourtant, l'Europe a fait preuve de complaisance. Elle a fonctionné en pensant qu'elle pouvait continuer à commercer « normalement », et les Allemands les premiers ont construit leur modèle économique sur une énergie bon marché provenant d'un voisin avec lequel ils faisaient du commerce. Cependant, en 2005, Vladimir Poutine avait déjà utilisé l'énergie et le gaz comme des outils pour affaiblir l'Europe, mais malgré ces alertes, nous avons continué à financer des projets comme Nord Stream 2, renforçant ainsi son pouvoir.

Dans ce monde de puissance, il n'est plus possible d'être naïfs. Il faut agir collectivement et ensemble, y compris dans le domaine militaire. Si l'action n'est pas collective, il y a un risque pour la souveraineté des États européens, car les achats de matériel, par exemple, seront américains ou en provenance d'autres continents. Cela ne signifie pas qu'il faut quitter l'OTAN, mais nous devons réfléchir à la manière dont nous pouvons construire une puissance, une logique et une planification de la défense européenne qui ait du sens, à côté de l'OTAN. Il est quelque peu paradoxal que de nombreux pays européens aient un pied dans l'OTAN tout en ayant une approche très peu européenne.

GG : Vous mentionnez la nécessité d'une approche plus collective. La guerre en Ukraine a mis en lumière, de manière assez crue, les différents modèles économiques et énergétiques, parfois divergents, sur lesquels nous avons fermé les yeux en raison de l'apparente stabilité. Cette situation a-t-elle été un réveil des consciences ?

MD : Oui, c'est un réveil des consciences, en particulier pour le grand public qui a découvert les dangers du "chacun pour soi". Contrairement aux deux traités fondateurs, le traité CECA et le traité Euratom, qui avaient rassemblé les États européens depuis plusieurs décennies, le choix a été fait de favoriser les échanges énergétiques unilatéraux. Le tort est partagé, et la responsabilité n'est pas qu'allemande, elle est également française.

Par exemple, lorsque la France a annoncé un plan de sobriété, il y a quelques mois, sans en parler à nos voisins européens, alors que le Green Deal prône la sobriété au niveau européen. C'est la même erreur que celle du chancelier allemand Olaf Scholz, qui a offert 200 milliards d'euros pour soutenir l'économie et les industriels allemands. Il faut faire attention à ne pas tomber dans la critique systématique des Allemands, ni dans le *Frenchbashing*.

GG : Y a-t-il un risque pour le partenariat franco-allemand d'ici 2040 ?

MD : Il y a un risque, car la facilité réside dans la critique de la politique allemande, ce qui pourrait raviver chez les populations quelque chose qui a heureusement progressivement disparu depuis 70 ans. L'histoire est néanmoins récente, et les relations franco-allemandes ont été à l'origine de plusieurs conflits majeurs. Il faut donc veiller à continuer de réfléchir sur les domaines de collaboration, à regarder ce qui unit plutôt que ce qui divise. La citation de Sigmund Freud semble opportune : "Évitons le narcissisme des petites différences en Europe". La France se complait à se trouver meilleure que ses voisins, et à voir l'Europe comme une projection d'un idéal français, une grande nation. Mais l'Europe n'est pas une nation française. Elle est composée de différents peuples, de cultures diverses qui ont accompli de grandes choses ensemble. Si l'on prend la musique pour exemple, elle sert de pont entre les cultures européennes, avec l'influence de la musique espagnole en Allemagne et une pénétration culturelle dans divers pays. Cela ne signifie pas l'uniformité. L'identité réside dans la diversité. C'est la devise sur laquelle repose l'Europe.

GG : Les transitions à travers l'Europe suscitent de l'anxiété et donnent lieu à des phénomènes populistes similaires entre les pays. Craignez-vous cette tendance ?

MD : Cette tendance est une réalité, mais elle relève également de la responsabilité des décideurs, quels que soient leurs rôles, et pas seulement des politiciens. Il faut expliquer les actions et décisions européennes. Par exemple, le rôle de Confrontations Europe au cours des 30 dernières années a été d'expliquer ce que l'Europe apporte. Lorsque l'Union européenne, en juillet 2020, a introduit une politique d'achat rapide et collective de vaccins, cela a eu des conséquences tangibles. Cependant, personne n'a souligné cette réussite, qui ne relevait pourtant pas des compétences légales de l'Union. Pourtant, l'Europe l'a fait, et cela a fonctionné. Mais il est sans aucun doute plus facile d'obtenir des applaudissements dans les cours d'écoles avec des discours anti-européens et en caricaturant l'Europe. C'est une vieille habitude française.

D'autres crises à l'image du Brexit peuvent survenir. Par exemple, s'il y a des vulnérabilités dans le système électrique pendant certains hivers, il peut y avoir la tentation de blâmer un pays spécifique pour ces problèmes. Au lieu de se concentrer sur la manière d'améliorer la gestion des réseaux au niveau européen, le chemin facile est de rejeter la faute sur un voisin. Cela favorise le populisme, le nationalisme et d'autres facteurs qui sapent la cause.

François Mitterrand avait une belle citation : "La France est ma patrie, ma nation c'est l'Europe." Il faut se souvenir de ce raisonnement. Nous ne sommes pas moins patriotes en étant européens. Nous sommes patriotes d'une autre manière, avec l'idée de travailler ensemble et d'être plus performants ensemble. Face à la Chine, face à la Russie, face aux États-Unis, la puissance cumulée des 27 est bien plus petite que la puissance de ces grands acteurs. Il faut donc travailler ensemble, sans quoi il est impossible d'essayer d'atteindre une puissance raisonnable face à ces géants.

***

5. BRUNO DEFFAINS

PROFESSEUR UNIVERSITÉ PARIS PANTHÉON ASSAS, AVOCAT OF COUNSEL – DE GAULLE FLEURANCE & ASSOCIÉS

Geneviève Goëtzinger (GG) : Si vous deviez caractériser l'Europe en un adjectif, lequel choisiriez-vous ?

Bruno Deffains (BD) : Pour moi, l'Europe en 2040 serait caractérisée par le mot "espoir". Pour reprendre les mots de Nelson Mandela, il faut en effet guider les actions par l'espoir plutôt que par la peur. Après une décennie marquée par des crises sanitaires, financières et des conflits, l'espoir doit s'imposer. La colère et la peur ne nous ont pas bien servis, et il est temps de changer de perspective.

GG : Vous avez évoqué durant d'autres échanges la bipolarité du monde actuel, contrairement à l'idée répandue d'une multipolarité. Pourriez-vous développer cette idée ?

BD : Le monde actuel est bipolaire, et non multipolaire comme on l'entend souvent. Cette bipolarité est clairement illustrée par les réunions du G7 à Munich et celles des BRICS à Pékin. Ces deux groupes de pays ont des préoccupations et des objectifs très différents. L'influence de l'Europe est alors importante, mais elle n'égale pas encore celle d'autres acteurs mondiaux. De plus, il y a une forme de rejet croissant du modèle occidental. Ainsi, lors de la crise en Ukraine, plus de 40 pays n'ont pas condamné l'attaque russe, ce qui représente plus de la moitié de la population mondiale. Il faut alors comprendre et questionner ce type de réaction.

GG : C'est effectivement une perspective intéressante. Pourriez-vous nous expliquer comment cela se rapporte à la prolifération des inégalités dans le monde ?

BD : La prolifération des inégalités est une question fondamentale qui touche aussi bien les inégalités globales que celles à l'échelle nationale. Il est important de comprendre que l'Occident a tendance à segmenter les sociétés en deux domaines distincts : la création de richesse d'un côté et le partage de cette richesse de l'autre. Cette division, qui se retrouve aussi bien à l'échelle macroéconomique qu'à l'échelle des entreprises, est préjudiciable. Par exemple, la mesure des performances non financières des entreprises est négligeable malgré les efforts pour développer des indicateurs, tant au niveau international qu'au niveau européen (normes CSRD notamment).

GG : L'Europe est actuellement la deuxième puissance économique mondiale, mais elle est souvent critiquée pour son manque d'influence géopolitique. Comment voyez-vous l'évolution de cette situation d'ici à 2040 ?

BD : L'Europe est la deuxième puissance économique mondiale avec une population de 450 millions d'habitants, une part significative du PIB mondial. Elle est également la deuxième monnaie de réserve avec l'euro. Au cours des dernières décennies, l'Union européenne a connu une croissance économique considérable. Cependant, l'influence géopolitique de l'Europe ne correspond pas encore à son poids économique. Pourtant, il est essentiel de réaliser que l'Europe possède un immense potentiel dans de nombreux domaines, tels que la défense et la santé. Le défi réside dans la manière dont nous exploitons ce potentiel pour renforcer notre influence sur la scène mondiale.

GG : Pouvez-vous élaborer davantage sur la nécessité de repenser les politiques industrielles européennes ?

BD : Repenser les politiques industrielles est essentiel pour l'avenir de l'Europe. Les États-Unis, par exemple, ont la DARPA (Agence des projets de recherche avancée de défense) pour soutenir leurs industries et déroger aux règles de concurrence en cas de besoin. En Europe, nous avons du mal à adopter une approche similaire en raison de notre tendance à cloisonner les domaines d'intervention publique. Nous devons être plus offensifs dans notre approche, et ce, en cherchant à développer un modèle industriel et économique européen qui nous est propre. Cela nécessitera des réformes de nos politiques industrielles et un changement de perspective pour promouvoir une approche plus collaborative entre les États membres et les acteurs économiques.

GG : Est-ce qu'on peut être optimiste de ce point de vue quand on se rend compte que d'un côté, il y a des poussées populistes qui sont aussi des poussées souverainistes ?

BD : Dans un jargon technique, on appelle ça le *dilemme du prisonnier*. C'est-à-dire qu'on a intérêt à jouer collectif, mais individuellement, à s'écarter par moments. Parce qu'il y a des opportunités qui peuvent contribuer à nos intérêts individuels et étatiques. Sans compter que la notion de « peuple » européen est certainement à manipuler avec une précaution extrême. Bien évidemment, on peut avancer l'idée qu'il existe des valeurs partagées qui poussent, sur un plan institutionnel, à la mise en place de dispositifs et de procédures de choix collectifs même si elles ne sont pas faciles à implémenter comme le montre l'histoire de la construction européenne. En même temps, il s'agit d'un immense potentiel qui peut se décliner de différentes manières. J'évoquais précédemment les dépenses militaires. Le deuxième budget militaire de la planète est européen, pas chinois. L'Europe est à 240 milliards. Les Chinois sont à 200. Si on s'attache à la santé, le constat est similaire. Tous les vaccins ont été développés en Europe. Pfizer chez Biotech en Allemagne, Moderna par Bio Mérieux en France, Johnson et Johnson, chez Janssen en Belgique, AstraZeneca, Oxford en Angleterre. Le potentiel européen est bien réel. Le problème, c'est que tous les profits qui ont été dégagés à partir de la mise au point de ces vaccins l'ont été essentiellement aux États-Unis. Ce constat pose clairement les enjeux actuels des politiques de l'Union Européenne. Il faut notamment repenser les politiques industrielles, et, à terme, construire un outil similaire à la DARPA américaine. Si on veut effectivement trouver les leviers d'action qui permettent de construire et d'être un peu plus offensifs, il faut aller vers ce type de dispositifs. Ne pas être passif, être relativement offensif dans notre manière de penser le rapport entre les pays de l'Union européenne et entre les acteurs.

GG : Pensez-vous que des révisions des traités et des institutions européennes sont nécessaires pour façonner l'Europe de 2040 ?

BD : Depuis le traité de Lisbonne, l'Europe a beaucoup appris et s'est adaptée. Cependant, il est évident que certains aspects ne fonctionnent pas aussi bien que prévu. Le départ du Royaume-Uni de l'Union européenne peut, d'une certaine manière, faciliter les prises de décision sur plusieurs questions. Les révisions des traités et des institutions pourraient être envisagées, mais nous devons d'abord tirer parti des dispositions existantes pour renforcer notre influence et notre coopération au sein de l'Union européenne.

GG : Comment pouvons-nous mieux impliquer les peuples européens et leur inculquer l'amour pour leur continent ?

BD : Pour impliquer les peuples, il est essentiel de rappeler en permanence notre patrimoine commun et promouvoir les valeurs européennes. L'éducation doit jouer un rôle majeur à cet égard. De plus, nous devons concevoir et activer différents leviers pour développer un modèle européen fort et unique. Pensons par exemple à un modèle d'entreprise européen reposant sur une co-construction avec les États (modèle de gouvernance, RSE, normes CSRD, etc.). Il est temps de nous projeter vers l'avenir, de nous concentrer sur nos forces, et de construire un modèle social et industriel européen que nous pouvons être fiers de défendre.

6. ALEXANDRE MALAFAYE
PRÉSIDENT, SYNOPIA

Geneviève Goëtzinger (GG) : En un mot, comment caractériseriez-vous l'Europe en 2040 ?

Alexandre Malafaye (AM) : Il faudra qu'elle devienne solidaire et offensive. Sans quoi… Les échanges que nous avons pu entendre durant l'Académie ont prouvé que les acteurs français sont conscients des défis qui s'approchent. Ils se sont tous engagés dans une démarche responsable. Ces dernières feront la différence.

GG : Aujourd'hui, le rapport à l'information et l'opinion a changé. Les réseaux sociaux notamment encouragent une pensée rapide, incomplète et facile, ce qui est, somme toute, l'inverse du travail d'un think tank. Quel serait alors le rôle d'un think tank dans la société de 2040 ?

AM : Tout d'abord, il faut espérer que les think tanks seront mieux soutenus et mieux financés qu'aujourd'hui. Aujourd'hui, l'ensemble des financements accordés aux think tanks, dont les structures institutionnelles, s'élèvent à 25 millions d'euros. Si on compare ce chiffre aux milliards accordés par les autorités américaines, britanniques ou encore allemandes, la pensée stratégique française peine à rayonner et à influencer.

Au-delà de ce manque de moyens, les think tanks restent pertinents pour réfléchir en dehors du monde politique et de la pensée facile de l'opinion des réseaux sociaux. Ils doivent continuer à réfléchir en prenant du recul tout en restant connecté aux enjeux du présent. Cet exercice est loin d'être facile, mais il est important de conserver des capteurs dans le système pour réfléchir de façon pertinente, mais autrement. C'est ce qui fait une des forces de Synopia. Il faut ensuite regarder ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas, et suggérer des modifications et des solutions. Un think tank se doit également, de temps à autre, de lancer des alertes sur les sujets d'actualité. Par exemple, annoncer en 2017-2018 que le partage de la valeur était la mère de toutes les batailles à venir, ou encore en 2017, dire que le vote blanc devait être compris et pris en compte de manière sérieuse pour réparer la démocratie. Des exemples similaires, il en existe beaucoup où Synopia ou d'autres think tanks ont essayé de mettre sur la place publique de futurs sujets de société.

Par ailleurs, j'ai la conviction qu'il faut traiter de façon liée les grandes politiques actuelles (transition écologique, souveraineté énergétique, partage de la valeur, migrations, etc.) avec la fabrication de la cohésion. Sans quoi, notre société se dirige vers un mur. La cohésion n'est pas un accessoire, elle est la conséquence de nos actions, un effet final à atteindre. Elle doit donc être intégrée au cœur de toute stratégie.

GG *:* Pour revenir à l'Europe, certains de nos repères tombent, l'élan commun s'essouffle. Selon vous, comment peut-on retrouver une dynamique à l'échelle européenne ?

AM *:* Le problème de l'Europe est qu'elle souffre de beaucoup de maux. Étant donné sa nature, elle n'est pas faite pour être incarnée. Il lui manque des outils et des leviers, et les États ont conservé finalement beaucoup de prérogatives. Le modèle européen est hybride, non abouti, à cheval entre l'État nation souverain et une véritable fédération européenne. Par ailleurs, les campagnes électorales et politiques au sein des États utilisent également beaucoup l'Europe comme un bouc émissaire pour se défausser d'erreurs passées ou de leur médiocrité dans certains domaines. Par conséquent, l'image perçue par les citoyens de l'Europe n'est pas bonne. L'Union européenne n'est également pas adaptée pour faire face aux conflits ni aux crises, même si les dernières ont fait bouger les lignes dans le bon sens. Le système a été conçu en temps de paix, avec un esprit de « bienveillance ». Aujourd'hui, le modèle est arrivé à un point où il doit se remettre en question. Beaucoup d'États membres sont prêts à s'engager dans cette démarche, mais il faut encore trouver le chemin d'une nouvelle gouvernance. Le domaine de la défense, par exemple, est particulièrement intéressant. Imaginer une Europe de la défense où chacun des pays pourront accepter de participer, dans une approche de complémentarité avec l'OTAN, est un exercice passionnant. Mais cela demande de régler beaucoup de difficultés internes, comme de dépasser les intérêts individuels des États. Nous nous devons donc de veiller aux cohésions, notamment sociales.

Il est important également de continuer de mesurer l'impact des décisions. Les transitions, dans un système démocratique comme le nôtre, ne peuvent se déployer du seul fait de la volonté politique. Les capacités de résistance et de contestation l'en empêchent. Il est alors difficile d'imaginer le futur, ou même de donner un objectif commun.

Les intervenants de l'Académie ont insisté sur la nécessité du travail de fond, de long terme, mais également sur le fait de faire de la pédagogie, et notamment de la pédagogie économique. Il ne faut jamais renoncer à expliquer. Il y a des raisons d'espérer. Elles sont nombreuses. Les raisons d'espérer, c'est la jeunesse. Les jeunes générations vont trouver les solutions. Elles les ont toujours trouvées, l'Histoire nous l'a démontré. La pédagogie passe par la jeunesse, par la capacité éducative et, dans ce cadre-là, la pédagogie économique est essentielle pour arriver à mieux comprendre les enjeux.

GG *:* D'ici à 2040, de tout ce que vous avez entendu de cette journée, est-ce que vous pourriez tirer deux ou trois enseignements qui pourraient s'appliquer aux uns et aux autres ? Aux territoires, aux entreprises, aux différents acteurs d'ici à 2040 ?

AM *:* Je dirais d'abord que l'on n'arrête pas le progrès. Les transitions font système, mais elles font également peur. Aujourd'hui, ce qui tranche avec les changements passés, c'est leur radicalité. Mais celle-ci signifie également que la société n'accepte plus les demi-mesures, ni le washing. Il faut vraiment faire bien et en profondeur. Cela rejoint effectivement cette réflexion sur le rôle de l'entreprise qui peut être profitable, engagée et responsable. L'engagement n'est plus une option. Le capital humain doit être mis sur le même pied que le capital financier dans une approche de responsabilité environnementale assumée. On insiste également sur l'anticipation et le temps long. Les énergéticiens le font de fait depuis très longtemps en raison de leur système. Avec une vision différente aujourd'hui de leur rôle et de leur impact, cette prise de conscience du temps long est importante.

Les crises que nous traversons nous rendent également plus responsables. Elles vont nous ouvrir petit à petit à plus d'éthique. La science et le progrès devraient régler une grande part des défis qui sont devant nous. Certaines découvertes récentes sont impressionnantes et porteuses d'espoir, comme les petits réacteurs nucléaires à sels fondus avec une technologie sous contrôle. Alors, oui, tout est possible et comme disait Hannibal, « nous trouverons un chemin ou nous en créerons un ».

***

7. L'ACADÉMIE SYNOPIA - HAUTS-DE-FRANCE 2022

Les enjeux de cohésion sont depuis longtemps au cœur des préoccupations de Synopia, ils ont donné lieu à de nombreuses productions de fonds et à l'organisation de trois colloques. C'est dans cette dynamique qu'est né le projet de L'Académie Synopia. Lancé en 2019, ce projet repose sur le partage d'une conviction commune : les décideurs et tous ceux qui ont en charge des équipes ou des populations, sont confrontés dans leurs organisations (entreprises, collectivités, administrations, associations, monde de l'éducation) à des enjeux de cohésion complexes auxquels il est souvent difficile d'apporter seul des solutions.

Afin de fournir des réponses concrètes à ces problématiques, l'Académie Synopia a imaginé un mode de fonctionnement original, visant à résoudre de façon collégiale et décloisonnée les défis de la cohésion au sein de nos organisations et de nos sociétés fracturées. Son objectif : proposer des solutions concrètes et utiles aux décideurs publics et privés. En 2020, la première Académie Synopia - Hauts-de-France était consacrée au thème « Cohésion & Travail » ; puis, en 2021, à celui de « Cohésion et Territoires ». En 2022, l'Académie Synopia Hauts-de-France s'est intéressée aux enjeux de « Transitions économiques et de Cohésion » avec une question centrale :

« Comment les transitions économiques fabriquent-elles de la cohésion ? »

En effet, depuis 50 ans, nous sommes confrontés à une vague de transitions économiques qui bousculent nos manières d'être, de penser et d'agir, et qui ont un impact sur notre société et sa cohésion d'ensemble. Ces impacts, positifs ou négatifs, sont trop peu évalués, et les conséquences des transitions accélérées que nous vivons méritent d'être identifiées et traitées. Si la dynamique d'ensemble laisse penser que ce développement est souvent mal maitrisé ou peu régulé, de nombreux acteurs s'engagent à donner du sens à cette dynamique, pour que le progrès reste une source d'espoir collectif et d'épanouissement individuel. Tel était l'enjeu de la 3ème édition de l'Académie Synopia - Hauts-de-France.

Cette question est d'autant plus pertinente dans le contexte actuel où tout bouge en même temps, dans tous les domaines et très rapidement : d'un côté, la planète dont le climat évolue de façon inquiétante et, de l'autre, le développement exponentiel des connaissances technologiques et scientifiques (numérique, intelligence artificielle), et des activités humaines sous toutes leurs formes (économie, industrie, énergie, finance, etc.). Le 22 novembre 2022, les partenaires de l'Académie Synopia - Hauts-de-France et les intervenants présents ont mis à profit leurs réflexions, leurs travaux et leur expérience afin de résoudre ensemble les défis de la cohésion posés par les transitions économiques.

Fruit de dizaines d'interviews réalisées auprès de l'ensemble de nos partenaires (publics, privés, institutionnels, associatifs et académiques), et des ateliers d'intelligence collective organisés en amont, l'Académie Synopia - Hauts-de-France s'est articulée autour de six tables rondes et l'intervention de plusieurs grands témoins.

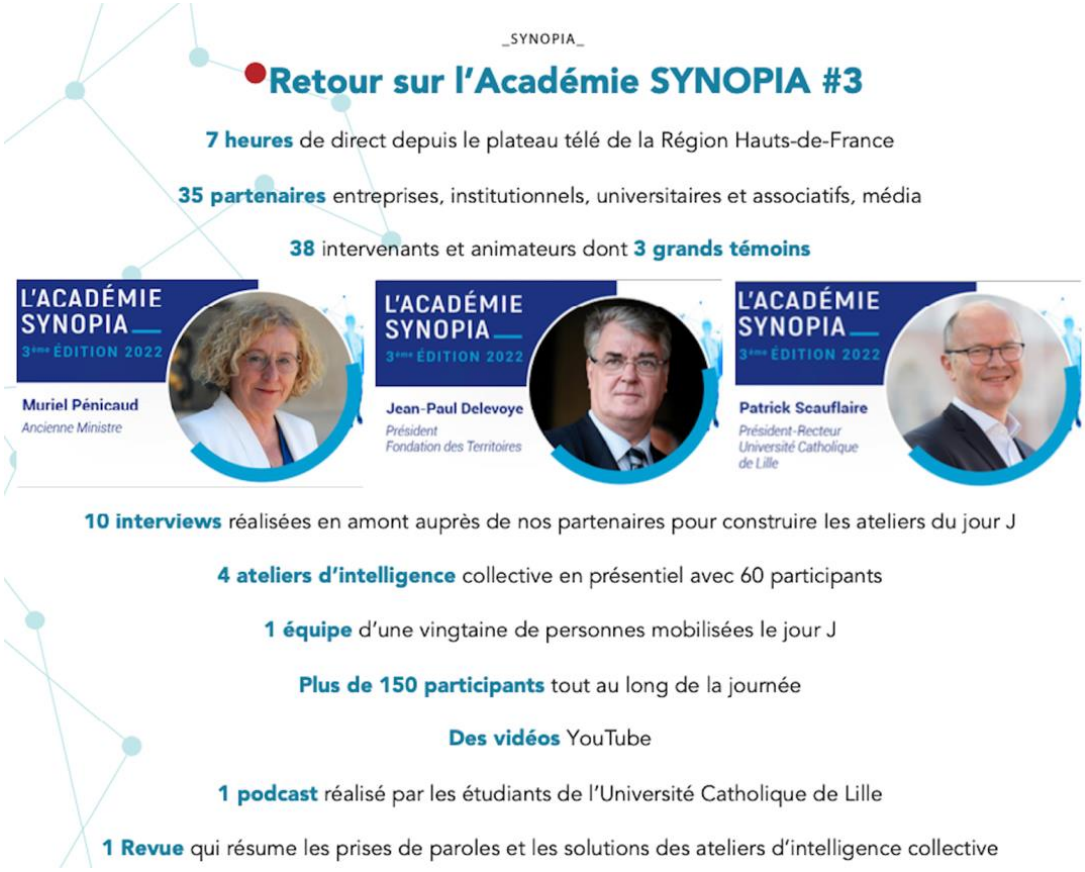
L'évènement était animé par :

- **Geneviève Goëtzinger** (Présidente, Agence ImaGGe)
- **Sébastien Duprez** (Directeur de l'engagement sociétal, Entreprises et Cités)
- **Carl Pitchford** (Enseignant-Chercheur, Directeur Pédagogique, Université Catholique de Lille)

La coordination générale était assurée par :

- **Laura Schaub** (Directrice de projets, Synopia).

La mise en oeuvre de l'Académie Synopia - Hauts-de-France est confiée à Synopia Opérations SAS, une filiale à 100 % de Synopia.



Les intervenants de l'Académie Synopia - Hauts-de-France en 2022

Alexandre Malafaye
Président
Synopia

Carine Jupin
Directeur régional
Banque de France
Hauts-de-France

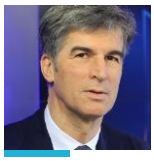
Christophe Harrigan
Directeur général
La Mutuelle Générale

Xavier Bertrand
Président
de la Région
Hauts-de-France

Geneviève Goëtzinger
Journaliste
Académie Synopia,
Présidente ImaGGe

Mathias Povse
Directeur régional
EDF Hauts-de-France

Jean-Claude Mailly
Vice-Président
Synopia



Jean-Jacques Salaün
Directeur Général
Inditex France

Jean-Pierre Letartre
Président
Entreprises et Cités

Estelle Sauvat
Directrice générale
groupe Alpha

Patrick Scauflaire
Président-Recteur
Université Catholique
de Lille

Thierry Pagès
Directeur Régional
Hauts-de-France – Nord
Pas de Calais ENEDIS

Anne Mollet
Directrice Générale
Communauté des
Entreprises à Mission

Charles-Benoît Heidsieck
Président
Le Rameau

Yann Briand
Commandant de Vaisseau,
Marine Nationale

Valérie Fenaux
Déléguée régionale
Apec Hauts-de-France

Franck de Saintignon
Président
Fondation des Possibles

Thérèse Lebrun
Président-Recteur
délégué santé sociale
Université catholique de Lille

Jacques Schramm
Président
A2 Consulting

Jean-Paul Delevoye
Président
Fondation des Territoires

Jean-Marc Schaub
Délégué général
Synopia

François Lacoste
Président
du Conseil de Surveillance,
et Fondateur NSE

Bertrand Blanpain
Directeur Général Délégué
Groupe Crédit Mutuel ARKEA
et Président du Directoire
ARKEA Banque Entreprises &
Institutionnels

Xavier Bourat
Directeur régional
Hauts-de-France
TotalEnergies

Frédéric Motte
Président
Mission REV3, Délégué à la
transformation économique
Région Hauts-de-France

Marie-France Jourdan
Vice-Président
Société des membres
de la Légion d'honneur

Béatrice Régnier
Présidente directoire
AlterEos

Muriel Pénicaud
Ancienne Ministre

Michel Derdevet
Président
Confrontations Europe

Muriel Signouret
Directrice déléguée
aux Territoires, aux Relations
institutionnelles et à
l'International SNCF

Pascal Caye
Directeur délégué à
l'Economie Sociale et
Solidaire et aux Dynamiques
des territoires groupe
La Poste

David Desablence
Directeur Commerce,
communication, RSE VINCI
Energies France Tertiaire
Nord Est & Sécurité Incendie

Luciano Biondo
Directeur général
Renault ElectriCity

Stéphane Torrez
Président, Pôle de compétitivité
et I-Trans - IRT Railenium

8. REMERCIEMENTS

L'Académie Synopia n'aurait pas pu se faire sans vous !

par Jean-Marc Schaub, Délégué général, Synopia

Notre projet n'aurait pas pu se concrétiser sans l'implication de nombreux partenaires, membres et amis de Synopia qui ont su s'engager et contribuer à la richesse de cet évènement où intelligence collective et cohésion constituaient les fondamentaux de la réussite de notre Académie.
Ce succès collectif nous permet de continuer l'aventure de l'Académie Synopia Hauts-de France en 2023 dont la **prochaine édition est prévue de se tenir le 21 novembre 2023, à Lille**, sur le thème :

« Comment fabriquer de la cohésion avec la jeunesse ? »

C'est un réel plaisir pour moi de citer les principaux acteurs qui se sont engagés dans notre projet, et les remercier très chaleureusement en conclusion de ce septième et dernier cahier consacré à l'Académie Synopia 2022.

Pour Synopia
Bruno Cathala, Corinne Champagner Katz, Michel Derdevet, Xavier Dupont, Damien Gallet, Benjamin Grange, Tom Goetz, Geneviève Goëtzinger, Christophe Harrigan, Jacky Isabello, François Lacoste, Didier Le Bret, Jean-Claude Mailly, Alexandre Malafaye, Xavier Marchal, Patrice Molle, Olivier Pagezy, Bertrand Ract Madoux, Diana Richard, Jean-Jacques Salaün, Jean-Marc Schaub, Laura Schaub, Jacques Schramm, Joséphine Staron, Stéphane Torrez, Bernard Vanneste, et Patrick Zimmermann.

Enfin, un grand et chaleureux merci à Laura Schaub et Joséphine Staron qui ont réalisé les interviews en amont de l'Académie, effectué les synthèses des interventions et des ateliers d'intelligence collective, et tenu la plume de cette revue. Bravo !

Pour la Région Hauts-de-France
Le Président de la Région Hauts-de-France et ses équipes.
Pour Entreprises & Cités
Lucile Caro, Sébastien Duprez, Jean-Pierre Letartre.
Pour la Faculté de Gestion, Économie & Sciences, Université Catholique de Lille
Véronique Flambard et ses étudiants, Meghann Marsotto.
Pour l'Université Catholique de Lille
Carl Pitchford, Didier Peillon, Patrick Scauflaire et Denis Vinckier.
Pour M La Constellation
Arthur Collin, Sylvain Degant, Thierry Fouquet, Damien Ghesquiere, Jeanne Haltz, Marion Tocci, Antoine Vandevelde.
Pour Weo
Jean-Michel Lobry.
Pour Com Plurielle
Sophie Lussiez

Et bien entendu tous nos partenaires,
entreprises et mécènes, universitaires, institutionnels, associatifs, et média.

9. LES PARTENAIRES DE L'ACADÉMIE SYNOPIA

SYNOPIA
le laboratoire des gouvernances

NOTRE RAISON D'ÊTRE

TRANSFORMER LES GOUVERNANCES
&
FABRIQUER DE LA COHÉSION

PUBLIQUES

PRIVÉES

NOS LEVIERS

INFLUENCER PAR LES IDÉES

TRANSFORMER PAR LES PROJETS

Retrouver Synopia sur sa chaîne YouTube

Siège social et bureau : 20 rue Georges Bizet F-75116 Paris – synopia@synopia.fr – www.synopia.fr
Association reconnue d'intérêt général n°751214612 – siret n°751 931 023 00020 – code APE : 9499Z