



LES ENTREPRISES FACE AU NOUVEAU DÉSORDRE MONDIAL

Séminaire de l'Institut de l'École normale supérieure

Huit séances en soirée entre mars et mai 2023, à Paris

Ce séminaire propose à des cadres dirigeants d'explorer en petit comité, avec un plateau de chercheurs et d'experts de premier plan, les ressorts de la brutale dégradation de l'ordre mondial survenue sous l'effet d'une accumulation de crises et du retour de la guerre en Europe, sur fond d'aggravation du péril climatique, de montée des revendications nationales et identitaires, et de contestation du socle de valeurs des démocraties.

Les participant(e)s en ressortiront avec une compréhension plus large des lignes de faille qui traversent leur champ opérationnel, une vue plus complète des implications pour leur entreprise, et des repères pour s'orienter dans un paysage durablement perturbé.

*

Ébranlées par la présidence Trump, puis par la pandémie, les institutions et les règles qui pacifiaient tant bien que mal les rapports internationaux depuis 1945 subissent à présent de plein fouet les effets d'une guerre qui a fait resurgir le spectre des conflits mondiaux du XX^e siècle.

Sanctions, pénuries, gestion agressive des flux d'énergies, instrumentalisation des migrants, cyberattaques, blocage des ports, sabotage d'infrastructures essentielles, propagent, au-delà du champ de bataille, une conflictualité qui achève de désorganiser les chaînes de valeur à l'échelle planétaire, entretient la volatilité des prix, suscite conflits sociaux et plans de soutien massifs, et contraint à des révisions majeures de politiques publiques.

Sur ce terrain mouvant, les nouveaux maître-mots d'autonomie, de réindustrialisation, de relocalisation, de souveraineté, de résilience, enjoignent plus que jamais aux entreprises de prendre le contrepied des logiques de temps de paix, qui poussaient nombre d'entre elles à se concentrer sur leur cœur de métier en externalisant le reste aux mains d'acteurs plus compétitifs, où qu'ils soient situés.

Le séminaire interrogera les configurations de la mondialisation qui pourraient succéder à celle dont les « dividendes de la paix » ont permis l'essor. Quel inventaire peut-on dresser des vulnérabilités révélées par la pandémie, puis par la guerre ? La sortie des énergies fossiles sera-t-elle accélérée par les crises ? Des dépendances nouvelles vis-à-vis de technologies, de métaux rares, de composants critiques, vont-elles augmenter ?

La promotion par la Russie et la Chine d'un modèle de société frontalement opposé à celui de « l'Occident » ne peut en outre que conforter régimes illibéraux et mouvements populistes de toutes obédiences. Entre la rivalité sino-américaine et les menées d'autres acteurs influents sur la scène internationale, quels facteurs d'instabilité géopolitique seront durablement porteurs de risques pour les entreprises européennes ?

L'inflation projetée par la guerre au sein même des démocraties y accroît aussi les tensions sur le partage de la valeur et sur les inégalités. Comment ces inégalités sont-elles vécues ? Les entreprises peuvent-elles se désintéresser de cette question qui les implique directement ? De même, alors que le conflit ajoute à l'anxiété liée à l'accumulation de catastrophes climatiques, ne doivent-elles pas être attentives aux courants qui contestent que la transition écologique soit compatible avec le maintien d'une économie de marché ? Comment se repérer dans la nébuleuse des différentes pensées du vivant où s'enracinent certains de ces courants ?

Plus largement, le séminaire discutera, au fil de ses huit séances de travail, la question de savoir si les entreprises ont d'autre choix que de devenir, bon gré mal gré, et en dépit du grand retour des États protecteurs, des acteurs politiques dans le nouveau désordre du monde.

INTERVENANT(E)S

Sébastien Jean, centralien, est professeur au CNAM, titulaire de la chaire Jean-Baptiste Say d'économie industrielle depuis mars 2022. Il était directeur du CEPPII, principal centre français de recherche et d'expertise en économie internationale, de 2012 à 2021. Membre du Conseil d'analyse économique (CAE), associé au GEP (Université de Nottingham) il est aussi *fellow* du CESifo Research Network à Munich.

Yves Jégourel, docteur en économie, est professeur au CNAM, où il est titulaire de la chaire d'économie des matières premières et transitions durables, après avoir été professeur à l'Université de Bordeaux. Il est par ailleurs co-directeur du cercle CycloPe, think-tank français fondé et présidé par le professeur Philippe Chalmin et dédié à l'analyse des marchés mondiaux de matières premières. *Senior Fellow* au sein du think-tank marocain *Policy Center for the New South*, il est également expert invité auprès de la Conférence des Nations Unies pour le commerce et le développement (CNUCED).

Gérard Araud, polytechnicien et énarque, a été ambassadeur de France aux États-Unis de 2014 à 2019, et auparavant directeur général des affaires politiques et de sécurité au Quai d'Orsay, puis représentant permanent de la France auprès des Nations Unies. Doté d'une vaste expérience internationale, il a publié *Passeport diplomatique : quarante ans au Quai d'Orsay* chez Grasset en 2019.

Gilles Kepel, diplômé de Sciences Po, politologue, est un spécialiste reconnu de l'islam et du monde arabe contemporain. Professeur des universités, il a dirigé la chaire Moyen-Orient Méditerranée à l'École normale supérieure. Il est l'auteur de nombreux ouvrages qui ont fait date. Ses livres les plus récents : *Le prophète et la pandémie, Du Moyen-Orient au jihadisme d'atmosphère* (Gallimard, 2021) et *Enfant de Bohême* (Gallimard 2022).

Alice Ekman, titulaire d'une thèse en sciences politique, est analyste responsable du département Asie au sein de l'Institut d'études de sécurité de l'Union européenne (EUISS). Elle étudie les évolutions en matière de politique étrangère et de sécurité en Chine et dans la région asiatique. Elle coordonne le comité des membres de l'UE du Conseil de coopération pour la sécurité en Asie-Pacifique. Elle a notamment écrit : *La Chine dans le monde* (CNRS, 2018), *Rouge vif, l'idéal communiste chinois* (L'Observatoire, 2020 - Prix du livre de géopolitique et Prix Aujourd'hui), et récemment *Dernier vol pour Pékin* (L'Observatoire, 2022).

François Dubet est sociologue, professeur émérite de l'Université de Bordeaux et directeur d'études à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS). Proche du groupe de *La République des Idées*, il a publié nombre d'études et d'ouvrages devenus des classiques. Parmi ses œuvres récentes, au Seuil : *Le Temps des passions tristes : Inégalités et populisme* (2019) et *Tous inégaux, tous singuliers : Repenser la solidarité* (2022).

Francis Wolff, normalien, professeur des universités, spécialiste de philosophie antique, est l'auteur d'une œuvre considérable. Il a dirigé le département de philosophie de l'École normale supérieure, après avoir enseigné notamment aux universités de Sao Paulo, de Reims et de Nanterre. Ses derniers ouvrages, parus chez Fayard, s'intitulent : *Trois Utopies Contemporaines* (2019), *Plaidoyer pour l'universel : Fonder l'humanisme* (2019) et *Le monde à la première personne. : Entretiens avec André Comte-Sponville* (2021).

PROGRAMME

Séance 1 - Mercredi 15 mars

La mondialisation en désordre et ses défis

Sébastien Jean

La guerre d'Ukraine donne brutalement à voir l'étendue des tensions qui traversent aujourd'hui l'économie mondiale, et souvent la contraignent. Elle n'est cependant qu'une étape de plus –certes décisive– dans le réordonnement de la mondialisation, dont une série de chocs depuis la crise financière globale de 2007-2009 a profondément redessiné la carte et les logiques, sur fond de concurrence stratégique entre Chine et États-Unis. Comment ces évolutions, et les perspectives qu'elles ouvrent, transforment-elles la nature des risques et les facteurs d'instabilité auxquels les entreprises européennes doivent faire face ?

Séance 2 - Mercredi 22 mars

Ressources et composants critiques : enjeux pour les Européens

Yves Jégourel

Les marchés de matières premières déterminent en large part les équilibres et déséquilibres du monde. L'acier, l'aluminium, les semi-conducteurs sont au cœur de l'antagonisme croissant entre la Chine et les États-Unis. Le pétrole et, plus encore, le gaz naturel, le blé ou le maïs, sont des enjeux-clés de la guerre en Ukraine, avec d'énormes répercussions sur l'inflation ou sur la sécurité alimentaire dans de nombreux pays. Les besoins de la transition énergétique font désormais surgir des défis nouveaux : comment se pose, pour les entreprises européennes, la question de l'accès aux ressources minérales indispensables à l'électrification des transports et au développement des énergies bas-carbone (lithium, nickel, cobalt, graphite, silicium, terres rares, ...), y compris du point de vue de la transparence et de la traçabilité ?

Séance 3 - Mercredi 29 mars

Confrontation sino-américaine : quelles conséquences pour l'Europe ?

Gérard Araud

Comme le face-à-face soviéto-américain hier, la confrontation sino-américaine définira largement l'état des relations internationales à l'échelle mondiale. Or, contrairement à la guerre froide, il ne s'agira pas de deux camps se faisant face derrière un rideau de fer ou de bambou, mais de deux superpuissances qui maintiendront l'une avec l'autre des échanges substantiels. Les États-Unis demanderont à leurs partenaires de choisir leur camp, mais ces derniers pourront adopter des stratégies plurielles. Les entreprises devront repenser l'inscription de leur stratégie internationale dans ce nouveau champ de force. Plus que jamais, les Européens devront être alliés sans être alignés, mais sauront-ils le faire ?

Séance 4 - Mercredi 5 avril

La Turquie aux carrefours

Gilles Kepel

Membre de l'OTAN et alliée de la Russie, championne de l'islam politique et candidate à l'UE, occupant le Nord de la Syrie et menaçant d'envahir les îles grecques de l'Égée, utilisant le chantage aux flux migratoires à ses frontières européennes et négociant l'exportation de céréales ukrainiennes, exaltant le Hamas et courtisant Israël, la Turquie inquiète ses voisins et partenaires par son ubiquité permanente. Candidat à sa réélection en juin 2023 et confronté à une crise économique à l'ampleur inédite, jusqu'où Erdogan, qui veut réincarner l'ancienne puissance ottomane, peut-il faire le grand écart entre l'Europe et le Moyen-Orient ?

Séance 5 - Mercredi 12 avril

L'Arabie Saoudite de MbS

Gilles Kepel

Pilier de l'alliance politico-énergétique américaine depuis le pacte de février 1945 entre Roosevelt et Ibn Saoud, le *swing producer* saoudien revendique désormais une indépendance au mieux de ses intérêts propres, quitte à pactiser avec la Russie dans le cadre de l'OPEP+. Le prince héritier Mohammed ben Salman a profondément transformé l'identité du royaume et l'a émancipé de sa dimension wahhabite, mais non de l'autoritarisme politique, dont l'affaire Khashoggi a constitué le stigmate. Alors qu'il se rapproche de son ancien ennemi qatari, et se distancie de son allié émirati – lui-même profondément engagé dans l'alliance israélienne dans le cadre des « accords d'Abraham », quelles perspectives le nouvel opportunisme du deuxième producteur mondial de pétrole dessine-t-il pour les entreprises européennes, encore largement dépendantes d'énergies fossiles importées ?

Séance 6 - Mercredi 19 avril

La fermeture partielle de la Chine et l'émergence de la "bimondialisation"

Alice Ekman

La diplomatie politique et économique de Xi Jinping marque un tournant de plus en plus prononcé par rapport aux orientations de ses prédécesseurs depuis Deng Xiaoping, en intégrant une forte dimension idéologique où se mêlent nationalisme, opposition aux démocraties occidentales présentées comme décadentes, et internationalisme (aux accents quasi maoïstes) visant les pays émergents, dont la Chine se pose en championne face à l'impérialisme des États-Unis. La Chine parvient-elle à fédérer autour d'elle ? S'oriente-t-on vers une "bimondialisation", ou une "mondialisation entre amis" selon les propos de la secrétaire américaine au Trésor Janet Yellen ? L'intervention interrogera la nouvelle partition du monde que le maître de la deuxième économie mondiale entend instaurer et le durcissement de sa posture depuis la pandémie. Elle discutera les risques que la vision géostratégique chinoise peut comporter pour l'activité internationale des entreprises européennes.

Séance 7 - Mercredi 10 mai

Inégalités : des classes aux individus,

François Dubet

Le régime des classes sociales, dans lequel les inégalités sont des expériences collectives, décline progressivement pour laisser place à un régime d'inégalités multiples, où chacun se sent inégal "en tant que", en fonction d'une multitude de dimensions qui lui sont propres. Comprendre comment les inégalités et les sentiments d'injustice changent de nature, et comment colères et mouvements populistes se substituent aux "luttres de classes" est d'autant plus nécessaire pour les entreprises que la guerre, l'inflation et les incertitudes de la transition écologique conjuguent leurs effets anxiogènes pour polariser les tensions sur le partage des richesses.

Séance 8 - Mardi 16 mai

L'homme, les vivants, la nature : vers un bouleversement de l'ordre du monde ?

Francis Wolff

La « défense de la nature » est désormais au cœur de nos préoccupations. Réchauffement climatique, baisse de la biodiversité, épuisement des ressources, dommages causés par la déforestation, tout cela est source d'angoisse, particulièrement pour les jeunes générations. Mais le spectre des théories et des pratiques de « défense de la nature » ou « des vivants » est vaste et équivoque. L'éthique environnementale mobilise une variété de concepts nouveaux : biocentrisme, zoocentrisme, écocentrisme, extractivisme, écophilosophie, écoféminisme, anthropocène, capitalocène, etc. Comment se repérer dans cette nébuleuse conceptuelle et militante ? Peut-on faire la part des modes passagères et des évolutions irréversibles ? Et finalement le progrès technique est-il la solution ou le problème ?

LES ENTREPRISES FACE AU NOUVEAU DÉSORDRE MONDIAL

**Huit séances en soirée entre mars et mai 2023 (18h30 ou 19h – 22h)
à l'École normale supérieure, 45 rue d'Ulm ou 60 rue Mazarine, Paris**

La participation à l'ensemble du cycle est de **7 950€ HT**, soit 9 540 € TTC par personne. Elle comprend les frais d'inscription, de restauration et de documentation.

Le nombre de participants est limité à 12.

Les règles sanitaires qui seraient encore en vigueur seront strictement observées.

Le règlement est à faire parvenir à **l'Institut de l'École normale (I-ENS), 45 rue d'Ulm, 75005 Paris.**

Pour toute information : institut@ens.psl.eu ≈ tél : 01 46 33 67 14 et 07 82 70 83 60

L'Institut de l'École normale supérieure

L'Institut de l'École normale supérieure est une association sans but lucratif (régie par la loi de 1901).

Il propose à des cadres dirigeants des secteurs public et privé de travailler au contact de chercheurs et d'experts de haut niveau, lors de séminaires d'une quinzaine de personnes qui mobilisent un large éventail de disciplines scientifiques et littéraires pour éclairer les phénomènes émergents qui vont transformer le paysage stratégique des entreprises.

Les participant(e)s à ces formations, qui sont généralement chargé(e)s de gérer le présent mais aussi d'imaginer l'avenir de leurs organisations et d'en préparer les évolutions, trouvent à l'Institut l'occasion de mettre en perspective leur pratique professionnelle et d'élargir le champ de leur réflexion.

Les adhérents de l'association sont des groupes tels que La Caisse des Dépôts, LVMH, L'Oréal, Hermès, MBDA, des banques et compagnies d'assurances comme BNP Paribas Cardif ou Lazard, des cabinets juridiques internationaux comme Cleary, Gottlieb, Steen & Hamilton, des sociétés d'investissement comme Euris.

Ne visant aucunement à enseigner des techniques de management, l'Institut de l'ENS déploie son offre de formation dans les domaines où l'approfondissement de la réflexion et de la culture personnelles des dirigeants ne peut être dissocié du développement de leurs compétences professionnelles.

La conviction de ses animateurs est que l'apport des sciences et des humanités est plus que jamais essentiel pour préparer les décideurs à appréhender la complexité du monde qui vient.

*

L'Institut de l'ENS a aussi pour vocation de tisser des liens entre les entreprises et la recherche universitaire, particulièrement celle qui s'effectue au sein de son École. Le budget de L'Institut est alimenté par les cotisations de ses membres et par le paiement des prestations qu'il fournit. Ne recevant aucune subvention, il est parfaitement indépendant.

Président :	Dominique D'Hinnin
Vice-président :	Frédéric Worms Directeur de l'École normale supérieure
Trésorier :	Jean Michel Mangeot
Directeur :	Pierre Cohen-Tanugi