



I-ENS

Institut de l'École
normale supérieure



PSL

LES ENTREPRISES FACE AU CHOC DES SOUVERAINETÉS

Clés de lecture et leviers d'action pour un changement d'époque



SÉMINAIRE DE L'INSTITUT DE L'ÉCOLE NORMALE SUPÉRIEURE
HUIT SÉANCES EN SOIRÉE D'OCTOBRE À DÉCEMBRE 2026

PRÉSENTATION

Ce séminaire est consacré aux défis que l'explosion de la conflictualité mondiale suscite de toutes parts pour les entreprises : accumulation d'obstacles au commerce, multiples régimes de sanctions, instabilité douanière, mesures de rétorsion fragilisant les chaînes de valeur, restrictions touchant les exportations, durcissement des contrôles sur les investissements étrangers, conflits de régulation, en particulier concernant l'IA, injonctions contradictoires concernant l'ESG... La redécouverte de la souveraineté par les États, à rebours d'un capitalisme façonné par des décennies de mondialisation, apparaît dans ces bouleversements comme un marqueur des temps nouveaux.

Comment piloter une grande organisation dans un environnement aussi instable et fragmenté, où les interdépendances économiques sont devenues des vulnérabilités ?

Cette formation pourra accueillir une quinzaine de dirigeant(e)s — directeurs généraux, directeurs de la stratégie, des affaires publiques, des risques, des affaires juridiques, de la conformité, du développement durable... Les participant(e)s travailleront en petit comité avec un plateau pluridisciplinaire de chercheurs et d'experts, au fil de huit soirées, au quatrième trimestre 2026, à l'École normale supérieure, à Paris.

★

Le séminaire s'attachera d'abord à rendre plus lisible un paysage chaotique, en dégagant les mouvements de fond qui sous-tendent le nouveau désordre mondial.

Pourquoi l'ordre international de l'après-guerre, contesté par la Chine et la Russie, l'est-il aussi désormais par les États-Unis eux-mêmes, qui en étaient les garants et, pouvait-on penser, les bénéficiaires ? Comment la division internationale du travail s'est-elle modifiée en vingt ans pour aboutir à ce résultat ?

Le programme analysera ensuite les facteurs structurels à l'œuvre pour altérer durablement les flux d'échanges. La mondialisation peut-elle se régionaliser ? Les stratégies de découplage ou de derisking sont-elles praticables à grande échelle ? Plus largement, comment les mutations actuelles de la guerre affectent-elles le socle d'hypothèses sur lequel se construisaient jusqu'ici les plans des entreprises ?

Il explorera, au travers d'études de cas, des dilemmes que l'intrusion massive du politique dans la sphère économique rend particulièrement critiques : ainsi en matière de souveraineté numérique, de normes éthiques et environnementales, de multiplication des menaces ciblant l'entreprise, sa réputation, son personnel, ses dirigeant(e)s. Quelles coopérations pourraient s'instaurer, ou s'intensifier, entre acteurs privés et publics pour se renforcer mutuellement dans ces domaines-clés ?

Le séminaire interrogera aussi la posture de l'entreprise face aux recompositions idéologiques en cours. Les prises de position radicales de quelques acteurs dominants de la tech ont marqué à cet égard une rupture, alors que l'essor de mouvements populistes généralement hostiles à la mondialisation reconfigure le champ politique au sein des démocraties. Les effets de ces évolutions pour les entreprises seront discutés lors d'un débat qui servira de conclusion d'étape au séminaire.

Les participant(e)s en ressortiront armé(e)s d'une vision à la fois plus large et plus précise des risques et des opportunités inhérents au changement d'époque que nous vivons. Leur expérience sera largement sollicitée dans les discussions aux côtés de l'apport des chercheurs.

INTERVENANT(E)S

Marc-Antoine Brillant dirige VIGINUM, le service de l'État chargé de la vigilance et de la protection contre les ingérences numériques étrangères (rattaché au SGDSN). Diplômé de Saint-Cyr, de l'École de Guerre et de l'ESCP, il a exercé des fonctions opérationnelles au sein du ministère des Armées, commandé des unités au Proche-Orient et au Sahel, avant de rejoindre VIGINUM dès sa création en 2021, et d'en prendre la tête en 2023.

Olivier Dellenbach, polytechnicien passionné de technologie, est un serial entrepreneur : il a fondé et dirige depuis 2019 ChapsVision, une société devenue championne française de l'analyse des données. Cette "plateforme d'analyse souveraine" vient d'être choisie par la DGSI (et par les services secrets allemands) pour succéder à Palantir. Olivier Dellenbach avait auparavant créé Nat System, en 1987, un éditeur de logiciel revendu en 1998, puis eFront Financial Solutions, société qu'il a développée pendant une vingtaine d'années (1999-2019) avant de la céder à BlackRock.

David Djaïz est haut fonctionnaire, essayiste et enseignant à Sciences Po. Ancien élève de l'École normale supérieure et de l'ENA (promotion George-Orwell), il est également titulaire d'un master de philosophie politique de la Sorbonne. Après avoir été rapporteur général du Conseil national de la refondation au cabinet de l'Élysée, il dirige aujourd'hui Ascend Partners, cabinet de conseil spécialisé en résilience numérique.

Ramon Fernandez est Directeur Financier Groupe chez CMA CGM, depuis 2023, et Président non exécutif de RMC BFM. Il était précédemment Directeur Général Délégué Finances et Performance chez Orange (2014-2023). Diplômé de Sciences Po et de l'ENA, il a été Directeur Général du Trésor (2009-14) et a exercé auparavant d'importantes responsabilités au sein du gouvernement. Il est membre de plusieurs conseils d'administration (dont ceux d'AXA et d'Eutelsat).

Catherine Fieschi, politologue, est spécialiste des populismes et de l'extrême droite dans les démocraties avancées. Chercheur associé au Centre Robert Schuman de l'Institut Universitaire Européen à Florence, auteur de nombreux ouvrages et articles, elle partage son temps entre la recherche et le conseil politique auprès de dirigeants du privé, du public et du monde de la philanthropie.

Martin Hullin dirige le Network for Technological Resilience & Sovereignty à la Fondation Bertelsmann, à Berlin. Spécialiste en géopolitique du numérique et de la donnée, et des enjeux d'IA et de durabilité, il a cofondé et codirigé la Datasphere Initiative et l'Internet & Jurisdiction Policy Network. Lauréat du Future of Data Award en 2023, il est un soutien-clé d'EuroStack, initiative visant à réduire les dépendances technologiques de l'Europe.

Alban Leveau-Vallier, normalien et docteur en philosophie, est chercheur à l'Université Sorbonne Nouvelle et chargé de cours à Sciences Po Paris. En 2023, il a publié *IA, l'intuition et la création à l'épreuve des algorithmes*.

Nicolas Mottis est Professeur au Département Management de l'Innovation et Entrepreneuriat de l'École Polytechnique. Docteur en Économie de l'École Polytechnique (1993), il a enseigné vingt ans à l'ESSEC avant de rejoindre l'X en 2016, après des séjours de recherche à Stanford et à la Harvard Business School. Ses travaux portent sur la gouvernance d'entreprise, le management de l'innovation et la finance responsable.

Agnès Romatet-Espagne est depuis novembre 2024 Directrice des affaires internationales, stratégiques et technologiques au Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN). Diplomate de carrière, diplômée de Sciences Po Paris, elle avait rejoint dès 1983 le Quai d'Orsay, dont elle a été notamment porte-parole, puis directrice des ressources humaines.

Philippe Subra est Professeur émérite à l'Institut Français de Géopolitique de l'Université Paris 8. Géographe de formation, il a consacré ses travaux à la géopolitique de l'aménagement du territoire et aux conflits liés aux enjeux environnementaux. Il est notamment l'auteur de *Géopolitique de l'aménagement du territoire* (Armand Colin, 2018), ouvrage de référence dans son domaine.

D'autres intervenant(e)s seront annoncé(e)s avant et pendant le séminaire.

COMITÉ DE PROGRAMME : Alban Leveau-Vallier — Camille Putois — Pierre Cohen-Tanugi

PROGRAMME

Séance 1 — Mardi 13 octobre 2026 à 18h15

Intentions du séminaire, tour de table, méthodes de travail.

Ouverture – Repères et enjeux globaux

Discerne-t-on des lignes de force dans le tableau du dérèglement global qui survient sous nos yeux ? Longtemps perçue comme la fabrique low-cost du monde, la Chine a construit en vingt ans, à bas bruit, à la faveur de la mondialisation, la position quasi-inexpugnable que l'on connaît dans les minerais critiques, dans des technologies d'avenir et des pans entiers de l'industrie. Sous des dehors erratiques, y a-t-il une cohérence dans la tentative américaine de contrer l'ascension de la Chine, l'expansion de ses réseaux dans le « Sud global », son soutien à l'agression russe, sa complicité avec le régime iranien, la croissance de ses arsenaux, l'assertion de plus en plus péremptoire de sa souveraineté sur Taïwan ? Face à ce rival systémique, comment comprendre le tardif sursaut du hard-power américain sous Trump ? Pour l'Europe et ses entreprises, quels enjeux nouveaux fait surgir ce réveil des volcans ?

Séance 2 — Mardi 3 novembre 2026 à 19h00

Métamorphoses de la guerre

Même à distance des champs de bataille, c'est une paix influencée par la guerre et tissée de menaces qui devient insidieusement la nouvelle normalité. Comment la guerre contemporaine s'est-elle transformée et disséminée en peu d'années ? Quels enseignements tirer des conflits asymétriques qui occupent le devant de la scène ? Que seraient les contours d'une « économie de guerre », si des hypothèses jugées sérieuses par les états-majors occidentaux à horizon proche venaient à se vérifier ? Quelle nouvelle somme de risques et d'opportunités ces perspectives dessinent-elles pour les entreprises européennes ?

Séance 3 — Jeudi 12 novembre 2026 à 19h00

Derisking, découplage, quelles limites ?

Dans le nouveau champ de forces polarisé par la rivalité sino-américaine, les risques pesant sur les approvisionnements se multiplient. Trouver des filières alternatives est quelquefois possible mais, à plus large échelle, le derisking ne va pas de soi : « rapatrier » des ressources critiques dans un périmètre de souveraineté exige souvent nouveaux investissements, longs délais, coûts additionnels... D'autres facteurs non moins décisifs sont en jeu : l'intervention analysera la question de l'acceptabilité sociale et sociétale d'externalités négatives, à travers des situations, en France comme ailleurs, qui touchent à des secteurs stratégiques : data centers, semi-conducteurs, minage et raffinage de terres rares, centrales nucléaires, pharmacie... Où produire, avec qui s'allier, comment transformer l'impératif de réduction des dépendances en avantage durable ? La mondialisation peut-elle *ne pas* se poursuivre ?

Séance 4 — Mardi 17 novembre 2026 à 19h00

Vers une reconfiguration durable de l'espace économique ?

Comment les entreprises européennes peuvent-elles se représenter les inflexions et redirections possibles des flux de biens, de services, de paiements qui irriguent leurs opérations et les articulent entre pays et continents ? Voit-on s'esquisser de nouvelles règles qui remplaceraient celles de l'OMC ? Poindre de nouveaux accords entre puissances moyennes ? La mondialisation va-t-elle se réorganiser suivant de nouvelles lignes de fracture ? Se régionaliser, jusqu'à un certain point ? De quels atouts disposent l'Europe et ses entreprises pour préserver leur autonomie, résister aux injonctions de prendre parti dans les multiples conflits opposant les blocs rivaux, accroître leur résilience, continuer à innover et à entreprendre dans un monde fragmenté ?

Séance 5 — Jeudi 26 novembre 2026 à 19h00

L'ESG, outil de souveraineté ?

Le backlash contre les politiques DEI (Diversity, Equity & Inclusion) entamé avant même le retour de Trump, systématisé depuis, rend plus épineuses encore les questions de reporting ESG pour les entreprises européennes opérant à l'échelle globale. Fondées sur la double matérialité, les normes de l'UE (ESRS) deviennent-elles plus vulnérables dans le conflit larvé avec l'ISSB ? L'opposition performance / durabilité est-elle pertinente ? Au-delà des aspects techniques et des pressions des investisseurs internationaux, c'est une somme d'enjeux économiques, idéologiques et éthiques touchant à la souveraineté des acteurs privés et publics européens que l'intervention visera à mettre en lumière.

Séance 6 — Jeudi 3 décembre 2026 à 19h00

Ingérences numériques — États et entreprises, même combat ?

La désinformation est devenue une arme stratégique dans les batailles d'influence. Les entreprises sont des cibles de choix pour des acteurs malveillants manipulant des narratifs toxiques propagés par des algorithmes d'IA de plus en plus sophistiqués. Or la décrédibilisation d'une entreprise et la déstabilisation d'un processus électoral, par exemple, relèvent d'un même type d'agression. Face à un danger commun, comment renforcer les coopérations entre les entreprises et les agences étatiques spécialisées dans la lutte contre les ingérences étrangères ? Quels leviers peuvent être actionnés pour mieux anticiper et combattre les effets d'une conflictualité devenue lancinante, qui fait de la numérisphère une zone de combat à part entière, bien au-delà du périmètre des guerres de haute intensité ?

Séance 7 — Jeudi 10 décembre 2026 à 19h00

Souveraineté numérique et sécurité économique

Le domaine-clé des normes numériques, en particulier relatives à l'IA, semble plus qu'un autre cristalliser la résistance d'une Europe de la paix et du droit face aux pressions de l'administration Trump et à la domination américaine. De fait, c'est bien sur le terrain de l'IA et des données que se concentrent désormais les grands enjeux de souveraineté — qu'il s'agisse d'industrie, de recherche, de défense, d'espace, de santé ou d'éducation. Cruciaux pour les États européens, ces enjeux le sont tout autant pour les entreprises, dont les choix technologiques peuvent peser fortement dans ce bras de fer. Faut-il innover plus vite en acceptant des dépendances qui peuvent être instrumentalisées ? Aller moins vite en protégeant données et modèles ? Comment ces questions complexes se posent-elles dans la réalité ? Quels outils existent pour aider à prendre de bonnes décisions ? Quelles alliances espérer entre acteurs privés et publics ? La production française d'électricité décarbonée peut-elle être un levier pour une IA souveraine ?

Séance 8 — Mercredi 16 décembre 2026 à 18h30

L'entreprise a-t-elle un drapeau ?

La question des rapports entre entreprise et politique n'est pas nouvelle, mais prend un tour inédit quand le retour de la guerre sous toutes ses formes fait de la souveraineté le nouveau paradigme dominant des politiques publiques. Les entreprises ont-elles un drapeau ? Nombre d'entre elles ont un actionnariat largement international. Mais peuvent-elles ignorer les positions ouvertement hostiles à la démocratie émanant d'acteurs-clés de la tech, certains plus puissants que des États, dont elles dépendent pour la plupart à des degrés divers ? Plus largement, ont-elles un intérêt propre à la préservation du cadre démocratique (ou pas) ? Peuvent-elles légitimement prendre parti ? Intégrer à leur action une dimension de souveraineté allant au-delà des besoins de leur propre autonomie ? Contribuer à apaiser des sociétés polarisées, traversées par de puissants mouvements populistes, souverainistes avant l'heure ? Relayeur davantage les efforts déclinants des États dans la lutte contre le réchauffement, que la crise à Ormuz paraît devoir relancer plus efficacement que les dernières COP ? A défaut d'y apporter des réponses définitives, cette séance fera en sorte que ces questions soient au moins posées et débattues.

Des réunions en matinée (8h30 – 10h) pourront en outre être proposées, pour celles ou ceux qui souhaiteraient présenter un retour d'expérience.

LES ENTREPRISES FACE AU CHOC DES SOUVERAINETÉS

Clés de lecture et leviers d'action pour un changement d'époque

Huit séances en soirée, entre octobre et décembre 2026, se tenant à l'Ecole normale supérieure ou dans un lieu proche.

Les frais de participation sont de **8 250 € H.T.**, soit **9 900 € TTC** par personne, comprenant les frais d'inscription, de restauration et de documentation.

Bulletin d'inscription sur www.institutens.fr

Contact : institut-ens@ens.psl.eu / +33 7 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 transforment 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 leurs pratiques professionnelles et d'élargir le champ de leur réflexion.

Les adhérents de l'association sont des groupes tels qu'Hermès ou MBDA, des banques et compagnies d'assurances comme BNP Paribas Cardif ou Lazard, des cabinets juridiques internationaux comme Cleary, Gottlieb, Steen & Hamilton.

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

BULLETIN D'INSCRIPTION

LES ENTREPRISES FACE AU CHOC DES SOUVERAINETÉS

Clés de lecture et leviers d'action pour un changement d'époque

Séminaire de l'Institut de l'ENS comportant huit séances en soirées, entre octobre et décembre 2026.

Nom – Prénom

Fonction

Société

Tél Mail @

Facture à établir à l'ordre de

Adresse de facturation

.....

Code Postal Ville

- ☐ **s'inscrit à l'ensemble du séminaire**, comportant huit séances en soirée entre octobre et décembre 2026 : prix par personne 8 250 € H.T., soit 9 900 € TTC.

Les inscriptions sont acceptées dans la limite des places disponibles.

Règlement :

- ☐ *ci-joint à l'ordre de l'I-ENS*
- ☐ *à réception de facture*
- ☐ *merci de nous adresser une convention de formation*
- ☐ *merci de nous adresser une attestation de formation*

Ce bulletin est à retourner à : **Institut de l'ENS - 45 rue d'Ulm - 75005 PARIS** (institut-ens@ens.psl.eu)

Date :

Cachet et signature: