

CAHIER DES TENDANCES

2026



LE CERCLE
D'ÉTHIQUE
DES AFFAIRES

ÉTHIQUE & CONFORMITÉ DES ENTREPRISES

◀ **COMPRENDRE AUJOURD'HUI
POUR DÉCIDER DEMAIN** ▶

Introduction

1. Le Mot de la Présidente 03

2026, les tendances

2. Les empires contre-attaquent 05
3. Environnement :
vers une économie du désastre ? 11
4. Travail : la grande dépression ? 16
5. La vie numérique : quelle éthique ? 20
6. L'intégrité au milieu du gué 25
7. Souveraineté, éthique et réindustrialisation 30



Le Cercle d'Éthique des Affaires

Fondé en 1993, le Cercle d'Éthique des Affaires s'est donné pour mission de promouvoir l'éthique et la conformité dans les organisations, notamment celles issues du secteur privé.

Maison des professionnels, le Cercle mène par ailleurs une réflexion sur les conditions et les modalités d'un développement économique éthique, c'est-à-dire respectueux de certains principes, au premier rang desquels la dignité et l'autonomie humaine, la justice sociale ou le respect des limites planétaires.

Dans un monde profondément incertain et « multi-crisés¹ », l'éthique est un outil précieux. Elle permet de réinterroger la légitimité des comportements admis pour fixer un cap, par-delà les caprices des circonstances et au regard des principes, et arbitrer les demandes – parfois conflictuelles – des diverses parties prenantes de l'organisation. ■

¹ Selon les termes de Thomas Buberl, DG Axa, dans Les Echos : « Nous sommes plongés dans un environnement multi-crisés ». Consultable ici : <https://www.lesechos.fr/economie-france/conjoncture/la-fragmentation-du-monde-sera-couteuse-pour-les-pays-occidentaux-1786799>

« Il n'est point de vent favorable pour qui ne sait en quel port se rendre. »
Sénèque

4^{ème} édition du cahier des tendances



« C'est n'est qu'au début du crépuscule que la chouette de Minerve prend son envol ».

C'est par cette assertion aussi élégante que cryptique que le philosophe allemand du 19^{ème} siècle, Friedrich Hegel avertit de la difficulté pour la philosophie de saisir et de caractériser le présent sans prise de recul. Comment qualifier le « *zeitgeist* », l'esprit du temps, la sensibilité de notre époque ? Quelles sont les forces, les valeurs et les principes qui l'animent ? Est-ce possible de réaliser cet exercice ou celui-ci est-il forcément réservé aux historiens du futur ?

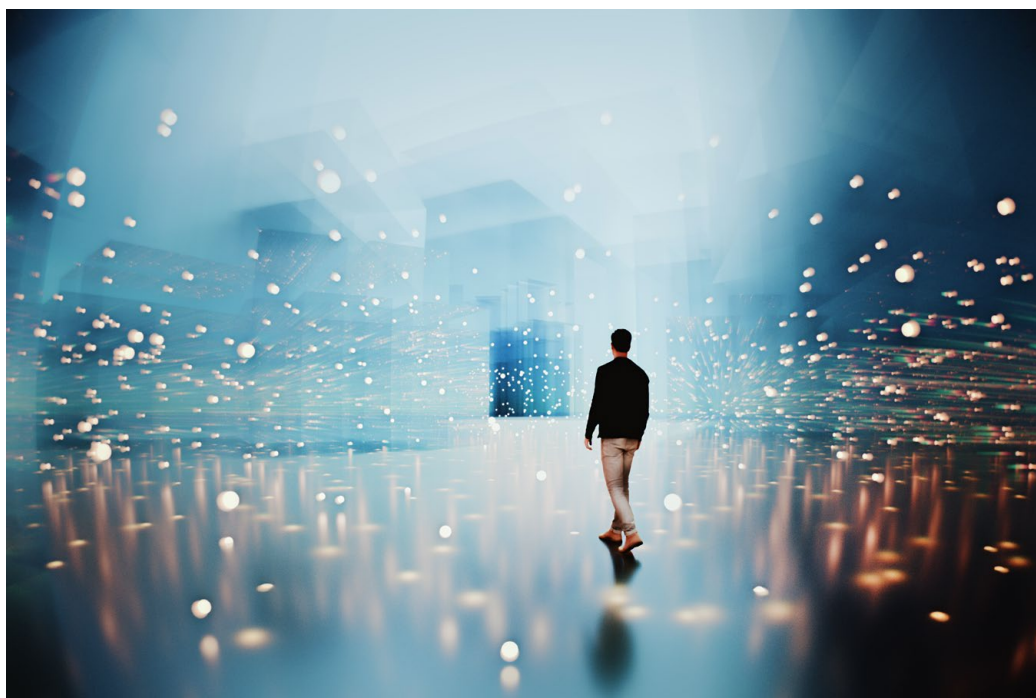
exercice ou celui-ci est-il forcément réservé aux historiens du futur ?

C'est l'objectif que se fixait pourtant le philosophe français du 20^{ème} siècle, Michel Foucault qui invitait à diagnostiquer le présent en analysant les discours, les institutions et les normes qui structurent le réel. Mais cela peut-il véritablement être fait ? Le réel ne se construit-il pas des observations multiples qu'en font ses contemporains ? Ne doit-il pas être compris comme une pluralité de récits et de potentialités en tension ?

En 2025, la marche du monde semble s'être encore accélérée. En une année, plusieurs phénomènes que nous observions depuis la première édition de ce cahier des tendances, en 2022, se sont précipités, des bouleversements, longtemps pressentis, adviennent, presque naturellement, nous laissant dans une sidération étrange, presque déjà familière. Mais le danger, qu'après la surprise gagne la résignation, est fort et, en tant que professionnels de l'éthique et de la conformité, nous ne pouvons y consentir !

C'est dans cet état d'esprit, et grâce à la mobilisation tout au long de l'année de l'ensemble des membres du CEA, que nous procédons à la rédaction de ce cahier des tendances. En mettant en lumière les « *récits et les potentialités* » de notre temps, grâce à l'analyse fine de l'actualité de l'année passée, ce cahier permet de mieux comprendre les tensions qui structurent notre époque et ainsi, de décider, de façon plus éclairée et donc plus libre, pour exercer pleinement notre responsabilité, de professionnel et de citoyen. ■

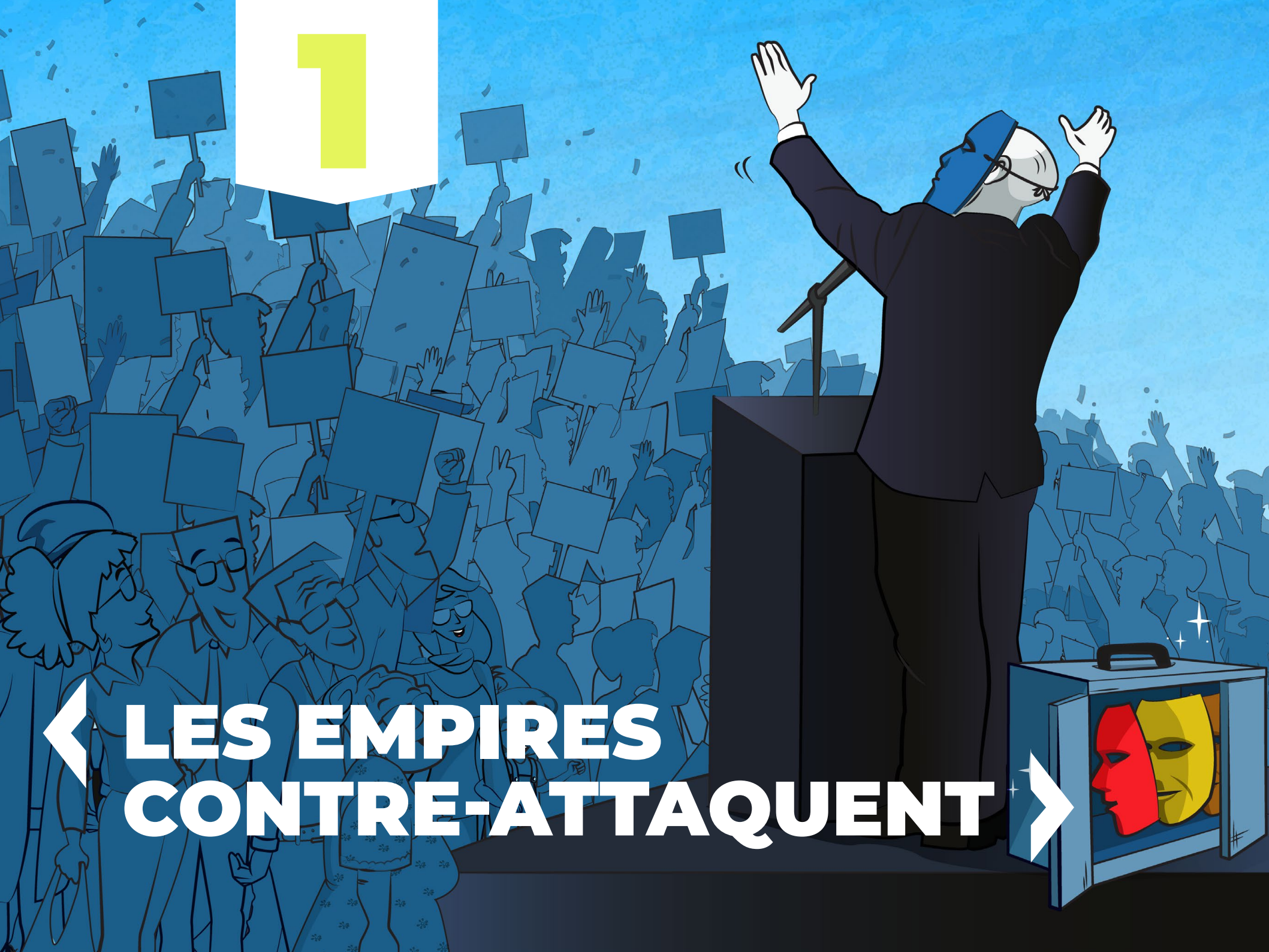
Stéphanie Scoupe,
Présidente du Cercle d'Éthique des Affaires.



© Grenlin - istockphoto.com

1

← LES EMPIRES CONTRE-ATTAQUENT →



1. Les empires contre-attaquent

« Nous ne sommes pas en train de tendre vers une force autoritaire. Nous y sommes ». Prononcés publiquement, par Michael Feinberg, ancien agent du FBI victime de la purge de la police fédérale par l'administration Trump, ces mots interrogent sur la qualité du régime politique qui, à brides abattues, s'institue outre-atlantique. Devenu officiellement le 47^{ème} président des Etats-Unis, le 20 janvier 2025, l'ex-star de la télé-réalité et promoteur immobilier new-yorkais a, en un an seulement, précipité un ensemble de renversements (géo)politiques majeurs que la lecture quotidienne de l'actualité ne suffit plus à décrypter, tant les répercussions de ces derniers apparaissent aussi durables qu'hasardeuses.

Plus encore, la vague d'illibéralisme réactionnaire semble essaimer. Outre les régimes historiquement autoritaires, la plupart des démocraties sont aujourd'hui confrontées à la montée de partis d'extrême droite dont la philosophie politique conjugue fort conservatisme sur le plan sociétal et appel à la dérégulation sur le plan économique. Ces conceptions se doublent d'une pratique du pouvoir vertical voire autoritaire qui met à mal les contre-pouvoirs et système de *checks and balance* institués.

Ainsi, la tendance historique au déclin démocratique et à la montée de l'autocratie observée ces dernières années conduit pour la première fois, depuis plus de vingt ans, à recenser un nombre plus important d'autocraties, 91, que de pays démocratiques, 88, tandis que les démocraties considérées comme « libérales » ne sont plus qu'au nombre de 29 selon le *Democracy Index* de 2025.

L'étude recense ainsi 15 % de démocraties « complètes », 27,5 % de démocraties « imparfaites », et 57,5 % de régimes qualifiés d'hybrides ou autoritaires. La démocratie achevée ou libérale devient donc un régime d'exception réservé à moins de 7 % des humains sur Terre. Des 5 membres permanents du conseil de sécurité de l'ONU, seul le Royaume-Uni appartient encore

à cette catégorie – les Etats-Unis et, depuis cette année, la France, ayant régressé au rang de démocraties imparfaites.

Car, au-delà des extravagances libertariennes du président argentin Javier Milei – sorti vainqueur en 2025 des législatives de mi-mandat – les tentations populistes et réactionnaires semblent également convaincre une partie du personnel politique traditionnel, à l'instar d'un ministre de l'intérieur français qui déclarait récemment que « *l'état de droit n'était ni intangible ni sacré* ». En France, cette situation a conduit plusieurs hauts magistrats du Conseil d'État et de la Cour de Cassation à sortir de leur traditionnelle réserve et à alerter dans « Le Monde » : « *il ne faudrait pas découvrir la valeur de l'état de droit une fois perdu. C'est un édifice facile à fragiliser (...) qui peut s'effondrer très rapidement* ».

L'exemple américain, singulier du fait du poids politique important de certains états fédérés et grandes mégalopoles, inquiète néanmoins à juste titre : la légalité de plusieurs décisions prises unilatéralement, souvent par décret, par Donald Trump fait actuellement l'objet de vives contestations en justice lorsqu'elle n'est pas unanimement rejetée. Ainsi, la capture de Nicolas Maduro, président contesté du Venezuela, apparaît à cet égard contraire tant au droit interne américain qu'au droit international.

VERS DE NOUVEAUX FASCISMES ?

La confusion et parfois même la sidération que provoque aujourd'hui la marche du monde invite de nombreux observateurs à régulièrement se référer à l'histoire – notamment aux années 30, ferment de l'avènement des grands totalitarismes – nazisme, fascisme et communisme – pour qualifier la situation actuelle. À ce titre, comment analyser le salut viril – nazi, romain ou fasciste – d'Elon Musk, fervent soutien de Donald Trump en janvier 2025 ? Que dire de la proximité, un temps affichée, de ce dernier avec Vladimir Poutine ? Et des pressions politiques,

économiques, voire territoriales, américaines, aujourd'hui publiques, sur ses anciens alliés européens ?

Indubitablement, l'heure est aux prédateurs, selon les mots du politiste italien Giuliano Da Empoli qui a publié un ouvrage éponyme cette année. Le **réveil des impérialismes** se devine partout dans l'actualité géopolitique des dernières années : mise au pas de Hong-Kong par la Chine communiste, invasion de l'Ukraine par la Russie, affirmation de la doctrine « Donroe » par l'administration Trump. Comme dans les années 30, l'ordre international est bafoué et les institutions garantes de sa stabilité, au premier rang desquels l'ONU, semblent, comme la défunte Société des Nations, parfaitement incapables d'y apporter une réponse convaincante. Plus encore, l'Occident qui hier encore se prévalait des principes et libertés fondamentales consacrés par le droit international en abandonnent aujourd'hui progressivement la défense, entre renoncements intéressés et faiblesses stratégiques.

Après avoir quitté l'Unesco et l'OMS, paralysé l'OMC, et rappeler à l'ordre le FMI comme la Banque Mondiale, l'administration Trump a continué sa mise sous pression de la Cour Pénale Internationale en infligeant de nouvelles sanctions, en décembre 2025, à deux juges impliqués dans une procédure visant Israël. Le refus de l'application de la règle de droit, ou son usage comme instrument de domination, l'un des ferments identifiés au totalitarisme identifié par Hannah Arendt, se fait aujourd'hui plus qu'hier, direct et décomplexé.

Par ailleurs, comme dans la célèbre dystopie orwelienne, « 1984 », des mots disparaissent. Le 7 mars 2025, l'administration Trump a ainsi publié une liste de 120 mots et acronymes dont l'utilisation est désormais interdite sur les sites gouvernementaux : avocat, femme (enceinte), crise climatique, énergie propre, inégalité, pollution... Jugés « woke » ces mots sont censurés comme le sont, de plus en plus de livres dans les bibliothèques américaines.

Si certains observateurs, à l'instar de l'historien américain spécialiste du fascisme, Robert Paxton, après avoir longtemps refusé de le faire, n'hésitent plus, désormais à qualifier le trumpisme de fascisme, d'autres attirent l'attention sur les éléments qui les différencient (encore), sans pour autant contester le danger spécifique que ce

dernier représente, ni les enseignements utiles de l'histoire à ce titre.

Ainsi, comme le fascisme, le trumpisme repose fondamentalement sur la dénonciation d'une société perçue comme en déclin, un nationalisme exacerbé et une tolérance pour la violence. Mais plus qu'une idéologie unique et clairement établie de transformation de l'Homme vers une humanité nouvelle, le trumpisme semble l'agrégat de revendications réactionnaires et populistes, pas toujours homogènes et parfois contradictoires au sein même de l'électorat MAGA. Brutalement opportuniste, le mouvement semble plutôt participer d'un ethos utilitariste sans limite pour qui la fin justifie toujours les moyens. Une forme d'ultra-libéralisme en vertu duquel l'ensemble des relations, comportements et décisions peut être réduit et tranché au moyen de calculs d'intérêts sans référence à quelques principes souverains.

Par ailleurs, si, comme l'écrit Hannah Arendt, l'impérialisme naît bien de la subordination du politique à l'économique, la relation particulière qu'entretiennent aujourd'hui les grands patrons des entreprises technologiques américaines, avec Donald Trump, offre une coloration particulière au processus en cours. Historiquement plutôt soutiens du camp démocrate aux Etats-Unis, les « Tech Titans » ont semblé largement se ranger du côté républicain aux dernières élections. Ce renversement soudain doit-il être analysé comme une simple manœuvre opportuniste ou, au contraire, la preuve d'un soutien réfléchi et cohérent ? S'il est impossible d'écarter tout à fait la première option, force est néanmoins de constater qu'il semble bel et bien y avoir, pour certains des dirigeants de la tech américaine les plus en vogue, une véritable idéologie sous-jacente à ces prises de position. Ainsi d'Elon Musk à Mark Zuckerberg en passant par Sam Altman ou Jeff Bezos, semble s'imposer l'idée d'obédience libertarienne, selon laquelle l'État central serait un mode de gouvernement obsolète qui pourrait être utilement remplacé par une forme de « technocratie », ou de « république technologique », reposant sur l'utilisation massive des nouvelles technologies et un mode de gouvernance inspirée du management d'entreprise.

Cet espoir semble parfaitement illustré par l'expérience d'Elon Musk à la tête du département de l'efficacité gouvernemental, le désormais fameux DOGE, qui visait initialement à réduire

« de 1 000 milliards de dollars », le « gaspillage » dans la dépense publique américaine, au moyen de coupes claires dans certaines agences gouvernementales et de rationalisation des coûts grâce à l'emploi d'algorithmes. Las, le bilan, selon un décompte officiel vivement contesté, s'élèverait à 175 milliards de dollars et pourraient, selon plusieurs observateurs, avoir des effets – y compris purement économiques – contreproductifs à moyen-terme.

Cependant la mainmise croissante des entreprises technologiques sur un ensemble de secteurs – de la logistique, à la santé en passant par des infrastructures critiques, les systèmes de sécurité, de renseignement, voire de défense – renforce le poids politique de ces acteurs qui privatisent *de facto* des fonctions jadis considérées comme régaliennes. Ainsi, en décembre 2025, la France a vu sa direction générale de la Sécurité intérieure (DGSI) renouveler son contrat avec le géant américain de l'analyse des données, Palantir, fondée notamment par Pieter Thiel, libertarien convaincu et fervent soutien de Donald Trump. En mars 2025, le Commandement général de l'Otan avait lui aussi contracté avec cette entreprise. Quant aux Etats-Unis, ils restent de loin, le premier client de Palantir.

Les infrastructures numériques, dont certains auteurs considèrent qu'elles constituent de nouveaux centres de pouvoir, ne sont pourtant pas neutres et donnent corps aux imaginaires et aux volontés de puissance de leurs concepteurs. Non-soumis à quelque responsabilité démocratique, souvent fervents d'idéologies sulfureuses, ces acteurs sont-ils à l'avant-garde d'un **technofascisme** comme le craignent certains auteurs ? Pour Asma Mhalla, politologue et auteure en 2025 de l'ouvrage, « Cyberpunk, le nouveau système totalitaire », les Etats-Unis expérimentent aujourd'hui un régime hybride, étatique et privé, combinant politique et nouvelles technologies, opaque, antidémocratique et donc potentiellement totalitaire.

Face à ce qui paraît inéluctable, certains historiens, à l'instar de Johann Chapoutot, expert du nazisme et auteur en 2025 de l'ouvrage « Les irresponsables », invitent à refuser toute forme de fatalisme. D'abord en observant qu'en 2025 la vague réactionnaire n'emporte pas tout avec elle : condamnation à la prison ferme de Jair Bolsonaro pour tentative de coup d'État au Brésil, élection de

Zohran Mamdani comme maire de New-York malgré les pressions trumpistes, défaite – bien que relative – de l'extrême droite néerlandaise... Même l'accès de Donald Trump à la présidence américaine apparaît, selon lui, comme d'ordre conjoncturel au regard de la démobilisation des électeurs démocrates à la suite d'une campagne particulièrement ratée par leur camp.

Surtout, l'historien rappelle, en s'appuyant sur l'exemple du nazisme, que l'avènement d'un tel totalitarisme n'a été permis que par les renoncements et les alliances contre nature entre les blocs conservateurs et libéraux d'une part et les partis nationalistes autoritaires d'autre part. Une lourde responsabilité pèse donc aujourd'hui sur les partis de centre droit comme sur les élites économiques à cet égard.

La Une du New York Post du 8 janvier 2025 ▼



🔗 LA RSE ÇA DÉGAGE ?

Tandis que l'assureur Axa classe l'instabilité géopolitique comme le second facteur de risque, derrière le changement climatique dans Future Risks Report publié en 2025, pour le World Economic Forum, il ne fait nul doute que les entreprises multinationales seront désormais de plus en plus contraintes d'assurer un rôle de **stabilisateur** dans la gouvernance mondiale en assumant, pour les plus importantes d'entre elles, un véritable rôle géopolitique.

Du fait de l'implantation à l'international de leurs chaînes de valeur comme de leurs clients, le think tank suisse considère en effet que les multinationales seront à même de fluidifier, voire d'apaiser, les relations entre états et gouvernements. Mais cette thèse, qui n'est pas sans rappeler la théorie du « doux commerce » de Montesquieu, se heurte à de nombreux contre-exemples historiques : ainsi l'enchevêtrement des économies internationales à la veille de la première et de la seconde guerre mondiale n'a pas empêché leur déclenchement. Si la paix favorise le commerce, la réciprocité n'est pas forcément vraie.

En attendant, les grandes entreprises assistent, partagées sur la position à tenir, à un véritable démantèlement des politiques ESG. Après des années « d'euphorie », les professionnels de la RSE ont le moral en berne devant le *backlash* généralisé auxquels ils assistent. S'il est difficile d'éclairer ce phénomène de variables chiffrées, la litanie des reculs observés sur l'année 2025 suffit à le mettre en exergue. Aux Etats-Unis, le mouvement est presque caricatural : interdictions des politiques Diversité & Inclusion dans les agences gouvernementales et lutte contre celles-ci dans le secteur privé ; sortie de l'accord de Paris sur le climat ; abandon de la politique de Green New Deal ; suspension puis réorientation stratégique du Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)...

La vindicte américaine contre ces sujets s'est également portée contre les initiatives européennes en la matière. La pression a été maximale contre les initiatives CSRD et CS3D : lobbying, menaces de rétorsion économique, exhortation aux entreprises américaines de désavouer les projets de directive et leur contenu. L'absence d'accord entre députés européens du centre droit et sociaux-démocrates aura finalement permis à une coalition

inédite des partis de droite et d'extrême droite de voter un paquet omnibus amoindrissant la portée de ces textes.

Paradoxalement, le militantisme de certains partis conservateurs voire réactionnaires contre ces sujets tend à démontrer la dimension stratégique et transformatrice de ces derniers. Dans la nouvelle guerre économique qui s'ouvre, le droit est un instrument de domination et les Etats-Unis de Donald Trump comptent bien l'exercer sur leurs concurrents. Engagé en faveur d'une régulation du secteur technologique et notamment de la loi sur les services numériques (DSA), Thierry Breton, ancien commissaire européen, en a fait les frais. Il est depuis décembre 2025 interdit d'entrée sur le territoire américain ! Quelques semaines avant, la presse spécialisée se faisait l'écho de poursuites du département de justice (DOJ) américain à l'encontre de ZTE, entreprise chinoise de télécommunication, qui pourraient se résoudre par un accord transactionnel d'un à 2 milliards de dollars.

De façon contre-intuitive, le recul de la règle de droit pourrait ne pas toujours être profitable aux entreprises. D'abord ; car les divergences des régimes normatifs applicables entraînent une plus grande incertitude juridique, voire stratégique. Ensuite ; car comme la multiplication des régimes de sanction et de contrôles des exportations le laisse présager, la lutte normative entraîne une hausse des risques judiciaires ainsi qu'une hausse du coût de la mise en conformité. Enfin, et de façon plus structurelle, car les entreprises peuvent rapidement se transformer en victimes expiatoires des divergences géopolitiques, mais également sociétales. L'absence ou le silence de la règle de droit transfère la responsabilité de la puissance publique vers les acteurs privés qui doivent alors faire montre de leur capacité à faire vivre une véritable éthique... avec tous les risques que cela entraîne !

L'enseigne de bricolage Leroy Merlin en a fait l'amère expérience en décembre 2025. Alors qu'elle avait décidé de retirer ses publicités du site du média Frontières, classé à l'extrême droite, une vive campagne de boycott s'est propagée à son encontre, largement relayée sur les réseaux sociaux.

Les entreprises resteront confrontées aux exigences des sociétés civiles, polarisées mais convaincues, dans l'ensemble, de bien

fondé de la RSE : ainsi 80 % des salariés français déclarent que la RSE est un sujet important pour eux selon le dernier Baromètre du MEDEF. Et la société civile peut s'appuyer sur le travail de recherche réalisé par les ONG et certaines institutions internationales. Ainsi en 2025, une quarantaine de sociétés multinationales a fait l'objet d'un rapport au vitriol de la part de la rapporteuse spéciales des Nations-Unies pour les territoires palestiniens, la juriste italienne Francesca Albanese, pour des faits assimilables, selon elle, à une « complicité » à l'égard une « économie opérant sur un mode génocidaire ».

C'est d'ailleurs à ce titre que la Banque française, BNP Paribas a été assignée en 2025, par une ONG pour « *manquement à son devoir de vigilance* » alors que le géant français Total Énergies

est désormais visé par une plainte pour « *complicité de crimes de guerre, tortures et disparitions forcées* » au Mozambique. Le risque juridique et réputationnel persiste donc.

C'est sur cette base qu'il appartiendra demain aux fonctions Conformité, RSE et ESG de persuader leurs interlocuteurs du caractère stratégique de leur mission en prouvant que s'il est difficile de prouver l'apport de la démarche éthique à la performance de court terme, celle-ci s'avère en revanche indispensable pour penser la robustesse et la durabilité des organisations à moyen-terme au temps des polycrises. ■



ENVIRONNEMENT #

2



← VERS UNE
ÉCONOMIE
DU DÉSASTRE ? →

2. Environnement : vers une économie du désastre ?

🔑 « ÉVACUER TÉHÉRAN »

Si le record de 2024 ne semble pas en passe d'être battu, 2025 devrait néanmoins se glisser sur le podium des années les plus chaudes jamais enregistrées depuis le début des observations météorologiques, il y a 176 ans. Selon le Climate Risk Index 2025, rapport qui analyse l'impact des phénomènes climatiques extrêmes, 2025 s'inscrit dans une tendance à la hausse de la fréquence et de l'intensité des événements climatiques extrêmes : des vagues de chaleurs aux inondations, en passant par les tempêtes extrêmes et les méga-feux : **un nouveau normal**.

Est-il seulement possible de proposer ici une recension de quelques-uns des impacts environnementaux les plus marquants de l'année 2025 sans être sûr d'en oublier ? L'exercice semble hors de portée. Il convient donc d'en mentionner certains, choisis de façon arbitraire, en espérant qu'ils puissent plus largement illustrer les phénomènes à l'œuvre.

En janvier, la Californie a été témoin des incendies les plus coûteux de l'histoire américaine. Le coût a en effet été estimé à près de 65 milliards de dollars, soit l'équivalent du PIB d'un pays comme le Liban, selon un rapport de Gallagher Re, une société internationale de réassurance. Selon une étude de l'Université du Texas parue cette année, le Sud-Ouest américain devrait vivre dans les décennies qui viennent l'une des sécheresses les plus extrêmes de son histoire depuis des milliers d'années, alors que la Californie est maintenant une grande zone résidentielle, industrielle et agricole.

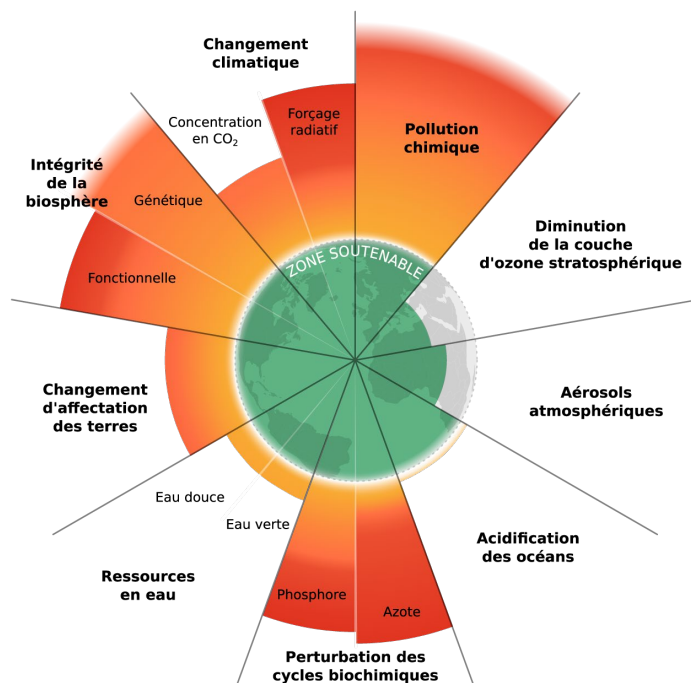
Selon les estimations de Bloomberg, le coût des dommages climatiques pour les Etats-Unis s'élèvent à près de 1 000 milliards de dollars sur l'année passée, soit près de **3 % de son PIB**.

Dans les années 90, le chiffre, corrigé de l'inflation, était approximativement de 80 milliards. Dans ce contexte, la crise climatique a déjà coûté plus cher aux Etats-Unis que la crise financière de 1929, alors même que les effets de la première semblent de nature à s'aggraver dans les années à venir.

La question se pose de façon encore plus accrue dans certains pays comme l'Iran où les ressources en eau potable des principaux centres urbains s'amenuisent, sécheresse après sécheresse. À tel point que la capitale qui compte plus de 9 millions d'habitants, connaît désormais des rationnements drastiques et que le président iranien Massoud Pezeshkian, a averti publiquement ses concitoyens le 6 novembre : « *Si la situation persiste, il faudra peut-être évacuer Téhéran.* »

Par ailleurs, certains experts alertent sur le fait que les épisodes de chaleur humide – la conjonction d'une température de supérieure ou égale à 34°C et un taux d'humidité d'au moins 80 % – font courir un danger mortel pour l'Homme et pourrait ainsi plonger de vastes régions du monde dans une situation d'**inhabilité**.

Mais la crise environnementale n'est pas réductible aux seules considérations climatiques. Ainsi, les pollutions extrêmes posent également la question de l'habitabilité de certaines régions du monde. Cette année encore, les 30 millions d'habitants de New Delhi sont confrontés, particulièrement en hiver, à un « cauchemar toxique ». Les hôpitaux y sont débordés, plus de 17 000 personnes décèdent chaque année de la pollution, et l'espérance de vie y est réduite de 8 ans. Certains médecins implorent désormais leurs concitoyens de quitter la ville s'ils le peuvent.



© Jules – commons.wikimedia.org/wiki/File:PBs2023_fr.svg ▲

UN POINT DE BASCULE

Pour appréhender le caractère multidimensionnel de la crise écologique, le concept de **limites planétaires** semble aujourd'hui l'un des plus pertinents. Identifiés par des scientifiques de diverses disciplines comme des processus biophysiques essentiels à la stabilité du système Terre et à son fonctionnement, les limites planétaires sont au nombre de 9. L'institut de recherche de Postdam sur les effets du changement climatique, référent sur le sujet, considère qu'en 2025 sept des neuf limites planétaires ont désormais été franchies.

C'est le cas du changement climatique, de l'intégrité de la biosphère, des pollutions chimiques, du changement d'affectation

des terres, des ressources en eau, de la perturbation des cycles du phosphore et de l'azote et enfin, depuis cette année de l'acidification des océans.

Pour chacune de ces limites, les scientifiques considèrent que l'humanité fait désormais face à des situations où le système terrestre devient moins résilient, plus instable et imprévisible. Le dépassement de la limite n'implique pas ipso facto le franchissement d'un **point de bascule** – des bouleversements irréversibles – mais augmente sa probabilité d'occurrence. Parmi ces derniers, des événements encore théoriques aux conséquences massives tels que la fonte des calottes glaciaires.

Or, selon un rapport publié par 160 scientifiques, le 13 octobre 2025, la Planète aurait franchi son premier point de bascule : le « dépérissement généralisé » des coraux d'eau chaude. Plus de 80 % des récifs sont ainsi affectés par un blanchissement massif, jamais observé.

L'INDUSTRIE DU DÉSASTRE

Dans ce contexte, deux stratégies complémentaires co-existent et doivent être conjuguées : l'atténuation des impacts environnementaux, d'une part, et l'**adaptation** au nouveau régime climatique et environnemental, d'autre part.

Sur ces deux volets, la COP30 qui s'est tenue à Belém en novembre s'est révélée décevante : entre absence de feuille de route de sortie des énergies fossiles et de mesures contraignantes sur la déforestation et flou sur la méthode de calcul de financement des besoins d'adaptation.

Pourtant, sur ce dernier point, ce ne sont pas les besoins qui manquent. Selon l'Adaptation Gap report publié en 2025 par les Nations Unies, les besoins de financement pour les seuls pays en voie de développement sont estimés à environ 310 milliards et jusqu'à 365 milliards de dollars par an jusqu'à 2035 – hors inflation – pour des flux actuels de l'ordre de 28 milliards, soit un écart de 11 à 13 fois les montants exigés.

En attendant, certaines mesures ressemblent à des pis-aller, quand elles ne sont pas tout à fait contreproductives. Ainsi, Paris tente de lutter contre l'installation du moustique tigre dans ses quartiers au moyen d'opération de démoustification chimique menées de nuit ; l'Asie du Sud Est se munit de plans favorisant l'accès aux climatiseurs, créant des îlots de chaleur dans les villes et mettant à mal le système électrique ; la Floride construit des murs anti-submersion et continue d'encourager la construction de propriété privée ; l'agriculture andalouse ne cesse de forer de nouveaux puits pour irriguer les cultures intensives.

Plus préoccupant encore, le Washington Post révèle l'émergence d'un secteur privé – composé aujourd'hui de plusieurs start-ups – dédié à la modification climatique, notamment grâce à la diffusion de gaz dans l'atmosphère pour réfléchir une partie des rayonnements solaires. Ces « nouvelles » solutions techniques ouvrent de vertigineuses questions éthiques à mesure qu'elles promettent d'augmenter la puissance d'agir des Humains.

Plus fondamentalement, force est de constater que la crise environnementale ravive la bonne santé de certaines activités économiques. Bloomberg a proposé de dénommer ce secteur, **l'industrie du désastre**. Celle-ci englobe un vaste ensemble d'acteurs : compagnies d'assurances, entreprises de reconstruction, de logistique, de nettoyage, sociétés de services d'urgences et de « préparation permanente » aux catastrophes. Selon Bloomberg qui lui consacre un indice dédié le « Prepare and Repair Index », les 100 entreprises qui le constituent ont surperformé le S&P500 de 6,5 % sur 10 ans ! Depuis 2000, le secteur aurait contribué pour 7 700 milliards de dollars à la croissance américaine – un montant voué à augmenter.

VERS QUELLE MODERNITÉ ?

Ceci nous rappelle utilement que les catastrophes climatiques peuvent contribuer à la croissance du PIB, sans nécessairement améliorer les conditions de vie. Dans ce contexte, les demandes à repenser un indice de développement se font plus pressantes, dans la société civile comme dans les cercles scientifiques et institutionnels, bien au-delà des mouvements écologistes et des premiers convaincus.

Ainsi, une vaste étude publiée par The Lancet Planetary après de répondants américains et britanniques, a par exemple révélé un soutien important – au-delà de 70 % – à l'idée selon laquelle les sociétés développées doivent prioriser le bien-être sur la hausse de la production. En Europe, 6 000 citoyens sondés ont répondu par l'affirmative à plus de 80 %. Côté institutionnel, l'OCDE s'apprête à lancer son Alliance Mondiale Beyond GDP, tandis que la Commission Européenne a lancé des réflexions sur des indicateurs de bien-être dans une optique post-croissance.

Même certains économistes et penseurs « libéraux » défendent désormais une approche « post-croissance » sur le modèle de l'économiste classique John Stuart Mill qui défendait – en 1848 déjà ! – le maintien de l'économie à un **état stationnaire**, sans croissance mais compatible avec le progrès intellectuel, moral et social. Bien qu'elle n'en ait probablement pas encore assumé toutes les conséquences politiques, une partie du courant libéral semble avoir acté la fin de la croissance comme objectif, voire à l'instar du philosophe français, Gaspard Koenig, en appelle désormais clairement à une « non-croissance non-anticapitaliste ».

Mais en a-t-on vraiment le choix ? Alors que les pays occidentaux s'enfoncent dans une véritable « crise démographique », la France, qui a longtemps fait figure d'exception devrait afficher un solde naturel négatif en 2025. En Corée du Sud, selon les dernières statistiques nationales, le pays pourrait perdre 85 % de sa population en un siècle ! D'ici à 2050, trois quarts des pays pourraient avoir un taux de fertilité insuffisant pour maintenir leur population stable selon une étude The Lancet.

Au-delà de la décroissance démographique, la majorité des pays développés semble par ailleurs expérimenter une **décroissance subie** de plusieurs indicateurs : en Europe, comme aux Etats-Unis, la consommation des ménages s'effrite. Signal faible de certaines transformations : la durée de conservation moyenne d'un smartphone par un Américain tend à augmenter de 22 mois en 2016 à 29 aujourd'hui.

Plus structurel, le rapport annuel de l'ONU sur **l'indice de développement humain** qui agrège espérance de vie, niveau d'éducation et PIB par habitant nous apprend qu'en 2025, cet indice ne

progresses plus tel qu'envisagé préalablement. Sa progression est même la plus faible depuis 35 ans (hors période covid) ! Outre ce ralentissement, le rapport de l'ONU met en lumière un très fort risque d'accroissement des inégalités à travers le monde, la moitié des pays pauvres étant encore bloquée sous leur score de 2019.

SCIENCE DE L'ATTRIBUTION ET RESPONSABILITÉ JURIDIQUE

Le dépassement des limites planétaires et la tension sur les ressources physiques disponibles, que celui-ci participe à aggraver, conduit à réinterroger les modèles économiques de développement. De façon similaire, l'architecture des systèmes juridiques est en passe d'être significativement affectée par ces phénomènes.

En novembre 2025, l'UE a annoncé le lancement d'un nouveau service d'évaluation du changement climatique dans les catastrophes naturelles. Ce service repose sur les progrès en **science de l'attribution**, une discipline scientifique qui vise à étudier la causalité entre activités humaines et événements climatiques extrêmes. Ce nouveau dispositif, inédit, devrait prochainement irriguer le contentieux sur ces questions – en permettant aux assureurs, pouvoirs publics ou citoyens de mieux défendre leurs droits en justice.

Or, force est de constater l'explosion du contentieux en la matière. Le *Global Climate Litigation Report 2025* recensait ainsi 3 099 contentieux en lien avec le climat au 30 juin 2025. Depuis dix ans, le Grantham Institute estime que 276 de ces procédures ont atteint une cour suprême, faisant du juge, un nouvel acteur clef dans la gouvernance climatique.

Ainsi, le 23 juillet 2025, la Cour Internationale de Justice a consacré, dans un arrêt historique, une **obligation**, au regard du droit international, de **diligence renforcée** des États pour prévenir le changement climatique, qui, en pratique doit les conduire à mettre fin aux actions préjudiciables, à garantir que celles-ci ne se répètent pas, et à indemniser les préjudices démontrés.

Aux États-Unis, comme en Europe, les tribunaux continuent de préciser les obligations procédurales afférentes aux procès climatiques. Tandis qu'en Europe la CEDH reconnaît l'obligation incombant aux États d'évaluer sérieusement les risques climatiques dans les décisions autorisant des projets fossiles, y compris les émissions dites de scope 3, la Cour Suprême américaine a refusé de mettre un terme aux contentieux intentés par des États américains démocrates à l'encontre de majors fossiles.

Par ailleurs, pour ce qui est des entreprises, certains tribunaux nationaux, en France, comme aux États-Unis, ont condamné dans plusieurs affaires similaires des majors pétrolières pour des pratiques commerciales trompeuses ou de greenwashing. Ainsi le juge s'autorise à évaluer la crédibilité des actions de communication en la matière, particulièrement celles relatives aux objectifs de neutralité carbone, et à sanctionner les entreprises qui proposeraient des affirmations irréalistes.

Plus significatif encore, le 28 mai 2025, un arrêt de la cour d'appel allemande de Hamm a reconnu, dans une affaire opposant un agriculteur péruvien et le géant allemand de l'énergie RWE, qu'un émetteur historique de CO2 pouvait être tenu civilement responsable, en vertu du droit allemand, des conséquences du changement climatique, même si celles-ci se produisent à des milliers de kilomètres de son siège. Bien que le cas d'espèce n'ait pas mené à une condamnation de l'entreprise – le risque de préjudice ayant ici été jugé trop faible – cette décision pourrait ouvrir la voie à de nombreuses actions sur ce même fondement. ■

TRAVAIL#

3



← LA GRANDE DÉPRESSION →

3. Travail : la grande dépression ?

UNE MOROSITÉ CERTAINE

1970 : le sociologue et futurologue américain, Alvin Toffler publie « Le choc du futur », ouvrage de prospective dans lequel il envisage l'avènement d'une société bouleversée par l'accélération des évolutions technologiques et sociétales entraînant chez les individus un « stress et une désorientation destructeurs ». 11 octobre 2025 : le quotidien français « Le Monde » publie un article : « Cette sensation que le réel s'effondre sous nos pieds, ou le nouveau malaise dans la civilisation » dans lequel un journaliste s'interroge sur les raisons de l'augmentation du sentiment de mal être chez les individus. Quelle place le travail et l'entreprise y prennent-ils ?

Selon les chiffres issus du dernier rapport de l'OCDE sur l'emploi, les chiffres du chômage dans la zone restaient, en mai 2025, à un taux historiquement bas, aux alentours de 4,9 %. Si le taux d'emploi est donc élevé et que les salaires continuent d'augmenter – bien que les niveaux de salaire réel pré-covid ne soient pas toujours atteints – certains signes de ralentissement commencent à s'accumuler. Ainsi, l'Europe connaissait déjà en 2025 une légère hausse du chômage. En France, les observateurs n'hésitent pas à parler d'un véritable retournement par rapport à la situation post-covid : après une sévère correction en 2024 déjà, l'Association pour l'emploi des cadres (APEC) se préparait ainsi à une nouvelle baisse des recrutements en 2025 – de l'ordre de 4 %.

Tandis que l'instabilité (géo)politique crée de l'attentisme, les promesses d'automatisation permises par les progrès récents en matière d'intelligence artificielle font craindre à certains une véritable « *jobs apocalypse* » qui pourrait sévèrement affecter les opportunités d'emploi de bureau notamment pour les profils juniors. Une étude de de l'université de Stanford, publiée en août 2025 observe ainsi une baisse de 13 % du taux d'emploi des 22-25 ans dans les métiers les plus exposés depuis l'adoption par les entreprises d'IA générative.

Par ailleurs, face à la stagnation des salaires réels, une étude relayée par le Washington Times en novembre 2025 estime que jusqu'à 40 % des américains pourraient être considérés comme « **polyworkers** » c'est-à-dire en cumul d'emplois. Selon le rapport « People at Work 2025 » cette pratique toucherait déjà près de 23 % de travailleurs dans le monde – 15 % seulement en France pour le moment.

Le rapport State of the Global Workplace nous apprend quant à lui que seuls 21 % des salariés dans le monde se disent engagés au travail, tandis que 62 % ne s'estiment pas engagés et que 17 % affirment même être activement désengagés. Alors que le taux d'engagement est de 31 % pour la zone Amérique du Nord, celui-ci tombe à 13 % pour l'Europe... Les salariés Français semblent particulièrement atteints par la morosité ambiante. Ainsi, ils occupent l'avant dernière place du classement Gallup 2025 : seulement 8 % d'entre eux s'estiment engagés dans leur travail.

Selon cette étude, et de façon contre-intuitive, les travailleurs qui se sentent le plus engagés sont de très loin, ceux opérant en « full remote », alors qu'une tendance à la rationalisation, voire chez certaines sociétés américaines à la suppression totale, du télétravail s'enclenche.

Malgré des travailleurs qui « n'ont pas l'air heureux et qui ne se donnent pas à 100 % », la tendance n'est plus à la grande démission mais plutôt au **Job Hugging**, selon une expression consacrée en 2025 par le Wall Street Journal qui décrit le phénomène comme la résignation ressentie par un nombre croissant de salariés américains qui n'osent plus démissionner malgré l'insatisfaction que leur procure leur situation professionnelle.

Certains chiffres permettent d'éclairer ces phénomènes pour l'Europe. Selon une vaste étude publiée en septembre 2025 par la fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 44 % des travailleurs de l'UE disent ressentir une fatigue

mentale ou physique significative à la fin de leur journée, 21 % déclarant même des niveaux élevés de stress et des risques de *burn out*.

UNE GRANDE CAUSE NÉGLIGÉE

En France, 47 % des salariés se disent même en détresse psychologique selon le baromètre Empreinte Humaine Ipsos BVA consacré au sujet et seuls 11 % des salariés du secteur privé affirment travailler dans un climat de sécurité psychologique ! Cette détresse est particulièrement marquée chez les femmes (54 %) et les plus jeunes (55 %).

Selon l'OMS, la santé mentale reste le premier problème de santé à l'échelle mondiale, plus d'un milliard de personnes dans le monde y étant confronté. Le suicide reste l'une des principales causes de décès chez les plus jeunes et la première chez les jeunes français de 25 à 35 ans. Fort de ce constat, le gouvernement français a d'ailleurs fait de la santé mentale la grande cause nationale en 2025... et a décidé de prolonger cette priorité en 2026 !

Les causes qui président à cette dégradation sont plurielles et intimes. Ainsi, l'incertitude fondamentale liée au contexte environnemental, géopolitique et économique est identifiée par l'OCDE comme un facteur explicatif « diffus ». La solitude croissante des individus, qui augmente leur vulnérabilité, apparaît comme un autre déterminant majeur. Cette explication est à relier à la numérisation galopante des existences qui est tant susceptible d'amplifier l'isolement que l'exposition, jusqu'à saturation, à une actualité mortifère, notamment chez les plus jeunes individus.

Cela s'accompagne par ailleurs d'une forme « d'effondrement sémantique » selon les mots de la sociologue Eva Illouz, auteure en 2025 d'un ouvrage intitulé « Explosive modernité, malaise dans la vie intérieure », par lequel les mots paraissent vidés de leur sens, détournés de leur usage, jusqu'à rendre le réel insaisissable. Si les exemples en provenance du monde politique ne manquent pas, force est de constater que ce mal n'épargne pas les entreprises dont la novlangue a inspiré à l'auteur de bande-dessinée Fix, un dictionnaire illustré des mots de l'entreprise, le « *Full Corporate Bullshit* » publié en juillet 2025.

Car l'impact du travail sur la santé mentale ne saurait être oublié de ce tableau explicatif. Le monde médical et la psychiatrie tendent d'ailleurs à proposer des analyses désormais centrées sur les déterminants sociaux de la santé mentale, au premier rang desquels figure l'emploi. Dans ce contexte, il ne semble guère surprenant de lire, dans la « Grande enquête santé mentale au travail » de l'IFOP que le travail est identifié par 87 % des français comme le premier facteur d'impact sur leur santé mentale, devant toute autre cause exogène. 62 % des salariés français considèrent même que la dégradation de la santé mentale tient à leur surcharge de travail.

Car le travail s'intensifie : c'est ce qu'il ressort de l'enquête menée par l'Eurofound auprès de 27 000 travailleurs européens : 44 % d'entre eux affirment ressentir une pression intense ou une surcharge de travail. À cet égard, le déploiement croissant du management algorithmique – qui concerne déjà 18 % des travailleurs européens et jusqu'à 35 % dans certains secteurs – ne semble pas sans risque, comme le signale l'Agence nationale de sécurité sanitaire (Anses) dans un rapport publié en mai 2025 à propos des coursiers.

QUEL RÔLE POUR L'ENTREPRISE ?

Quelles qu'en soient les causes et nonobstant leur part de responsabilité, les entreprises ne semblent plus pouvoir ignorer cet état de fait. À l'échelle européenne, l'OCDE estime que l'impact économique de la mauvaise santé mentale représente 4 % du PIB de la zone. En France, une étude estime ce coût à environ 25 milliards d'euros par an, supportés à 31 % par les employeurs.

Outre l'obligation de moyens renforcée qui pèse sur les entreprises françaises de protéger, au titre de l'article L4121-1 du Code du travail, la santé physique et mentale de leurs salariés, la protection de cette dernière peut également être regardée comme une condition de performance à moyen-terme. Car, sans parler des coûts directs – absentéisme, turn-over important, procédures judiciaires –, la dégradation de la santé mentale des salariés entraînent également de nombreux coûts indirects – plus difficiles à évaluer – quoique probablement plus importants encore :

désengagement, conflits, retards, maladies chroniques, opportunités manquées, etc.

Si la France ne fait pas exception quant au phénomène discuté, ses entreprises se distinguent en revanche par leur relative faiblesse à traiter le sujet. Ainsi, selon l'enquête européenne publiée en 2025 déjà mentionnée ici, seuls 32 % des salariés français disent avoir été consultés sur les mesures mises en place pour lutter contre le stress au travail, contre 43 % en moyenne en Europe et 62 % en Allemagne. Alors que seuls 56 % des salariés français estiment que leur travail est reconnu à leur juste valeur, 75 % de leurs homologues allemands l'affirment.

Ces chiffres apparaissent d'autant plus inquiétants qu'ils semblent se doubler de pratiques managériales, selon un rapport de l'Inspection général des affaires sociales (Igas) paru en septembre 2025, « plus verticales et hiérarchiques » en France – où, par ailleurs, « la reconnaissance au travail est plus faible et la formation des managers plus académiques » que chez ses voisins européens.

Dans ce contexte, de nombreux experts appellent les entreprises à définir des plans d'actions et à mettre en place un ensemble de mesures cohérentes visant, d'abord à améliorer les conditions et la qualité du travail et à réduire les risques psychosociaux, puis à proposer aux salariés des dispositifs d'accompagnements en cas de difficultés personnelles, sociales ou psychologiques. Cet exercice semble, dans les plus grandes entreprises, devoir être mené en coordination entre les directions des ressources humaines et les directions en charge des sujets d'éthique ou de RSE, tant le sujet est vaste et tant ces fonctions possèdent un rôle et une expertise complémentaire à ce sujet.

Il convient d'abord de penser une politique de prévention des risques psychosociaux la plus large possible, au-delà de la simple conformité à la réglementation. À ce titre, il apparaît d'abord crucial d'organiser, particulièrement en France, un dialogue social de meilleure qualité, jusqu'au développement, pour certains observateurs, d'une forme de « démocratie participative » qui permette aux salariés d'exprimer et de discuter plus librement les conditions, les moyens et les objectifs, du travail. Cette évolution impliquera par ailleurs de repenser le rôle et les modalités

d'échange avec les organisations syndicales, dont les élus sont menacés par une charge de travail croissante..

C'est d'ailleurs le sens de l'appel de Pascal Demurger, PDG de la MAIF, dans son dernier ouvrage « Gouvernez autrement », paru en octobre 2025, selon lequel il est désormais nécessaire « d'associer les équipes aux grandes orientations » pour « renforcer la cohésion et la pertinence des choix » et « redonner du sens au travail, et donc de l'engagement ».

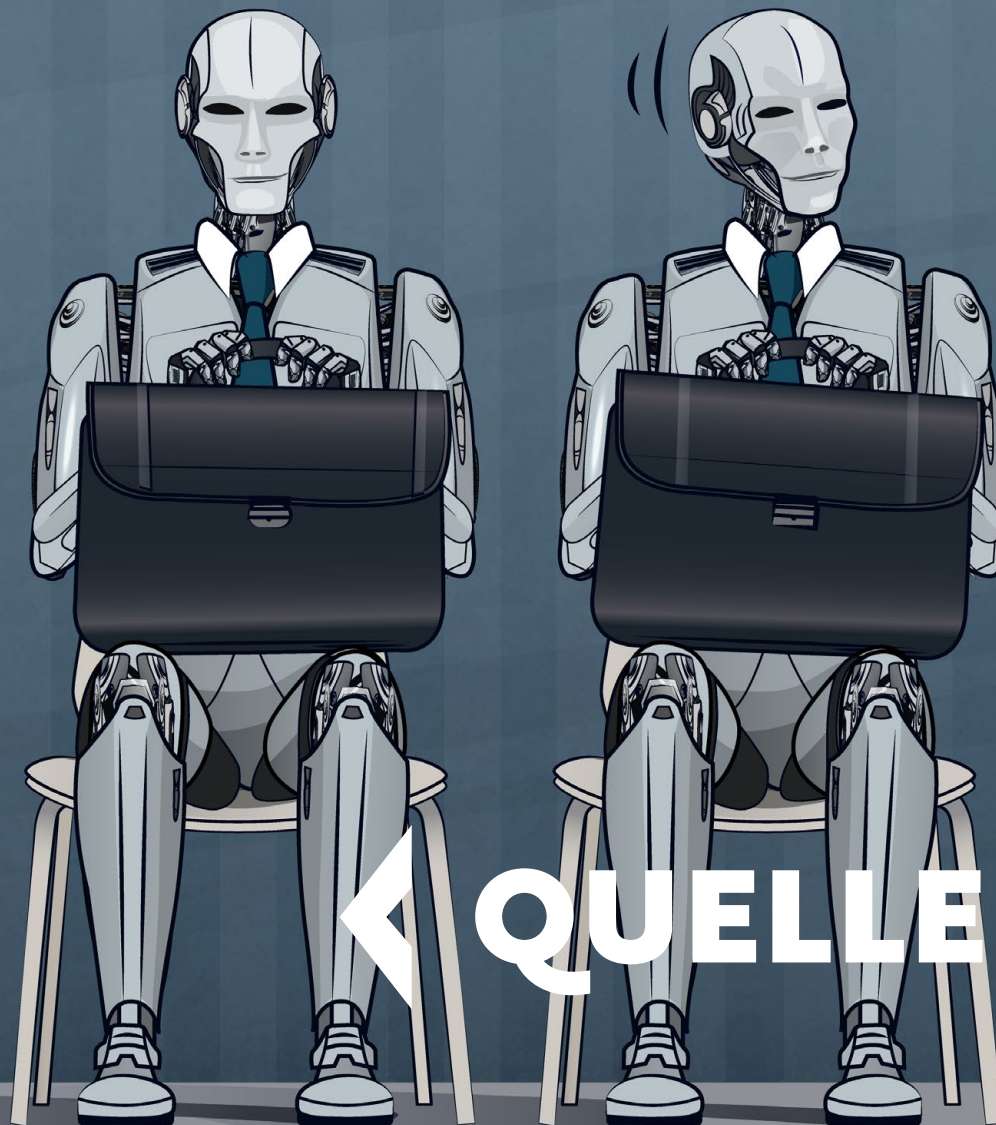
La formation des managers apparaît également indispensable tant les représentations sur les individus sujets à des troubles mentaux sont encore victimes de nombreux a priori discriminatoires. La charte « Santé mentale et emploi » publiée en août 2025 par le Gouvernement français invite à ce titre les entreprises à « démystifier le sujet ».

Enfin, l'identification précise des risques psychosociaux existants, des facteurs de risques, et des causes organisationnelles et pratiques managériales pouvant être source de mal-être doivent permettre d'en prévenir un maximum et de proposer aux salariés, qui en ont besoin, des accompagnements préventifs et curatifs par des professionnels de santé. La présence de services de soutien connus, solutions de coaching ou mentoring, plan d'adaptions du travail sont autant de mesures fortes associées à des gains mesurables en termes de bien-être et d'engagement. À ce titre, le traitement des alertes, dévolues aux directions éthique et conformité, peut permettre d'identifier certaines situations difficiles.

Ainsi, le baromètre Empreinte Humaine relève que les entreprises ayant mis en place un dispositif d'aide face aux difficultés personnelles voient leur « climat de sécurité psychologique » passer de 17 à 42 % et le sentiment de solitude chuter de 42 à 26 %. Preuve qu'en la matière il n'est pas raisonnable de céder fatalisme ! ■

4

LA VIE NUMÉRIQUE



◀ QUELLE ÉTHIQUE? ▶

4. La vie numérique : quelle éthique ?

LE FUTUR EST DÉJÀ LÀ ?

La réalité aurait-elle rattrapé, d'un bond, la science-fiction ? Alors que les taxis autonomes se démocratisent dans les villes américaines, des robots humanoïdes sont produits par milliers à Shenzhen et des agents d'IA se déploient partout dans le monde et épaulent de plus en plus régulièrement, individus et professionnels, dans leurs activités quotidiennes, en automatisant une infinité de tâches autrefois chronophages et récurrentes.

Certaines années sont marquées par la précipitation de processus historiques. À bien des égards, l'année 2025 témoigne du déploiement massif, dans un temps court, de systèmes d'intelligence artificielle dans l'environnement de travail comme dans la vie courante.

Les progrès significatifs des Large Language Models – ChatGPT, Claude, Mistral – rendent leur utilisation de plus en plus fluide et de moins en moins sujette à sarcasmes. Les productions de textes, d'images, de sons et de photos à l'aide de ces outils deviennent si convaincantes qu'il est souvent déjà impossible d'affirmer de façon définitive si un document est entièrement, en partie ou non, généré par intelligence artificielle. Plus encore, la capacité de ces modèles à adopter un raisonnement logique, multi-étapes et inférentiel, tout en interopérant avec des outils externes élargit considérablement les usages et les domaines d'applications possibles. De la santé, au droit en passant par la chimie, la création artistique ou le développement informatique, des **agents IA**, de plus en plus capables d'actions, dans un environnement donné, se déploient. Et les chercheurs travaillent d'ores et déjà des modèles d'IA, plus spécifiques, plus légers et moins coûteux à l'instar des TRM, pour *Tiny Recursive Model* ou SSM pour *State Space Models*.

Par ailleurs, ces progrès s'incarnent dans le monde physique. Ainsi, alors qu'Amazon entraîne des robots humanoïdes à la

livraison sur le « dernier kilomètre », la Chine compte aujourd'hui plus de 150 entreprises engagées dans la production de tels artefacts. Un essor si conséquent, que même l'Agence nationale de planification économique chinoise a publié en novembre 2025 un avertissement pour enjoindre les entreprises du secteur à se concentrer sur les seuls modèles à haute valeur ajoutée. Dès 2026, les premiers robots humanoïdes de service devraient être déployés dans les foyers, comme dans les usines, et certains observateurs n'hésitent plus à parler de 2025 comme de « **l'année zéro** » de la robotique humanoïde.

LE MONSTRE CYBERNÉTIQUE ?

Comment décrire ce phénomène si soudain, puissant et massif de numérisation des existences et des environnements que l'IA et la robotique promettent d'accélérer encore ? En 2021, l'entrepreneur et pionnier du Web français, Tariq Krim redoutait déjà l'avènement à venir d'un monstre cybernétique, qui, introduit dans notre intimité, analyserait en permanence nos goûts et nos comportements de façon à pouvoir les guider, les influencer – voire – les manipuler ?

Si la métaphore du monstre reste provocante, force est de constater que les récents développements de l'IA reposent bien sur une infrastructure physique d'une voracité environnementale redoutable. Les conditions d'existence des grands modèles de langage – serveurs, réseaux, terminaux – conduisent certains observateurs à l'instar du *Shift Project*, association française dédiée aux questions de transitions – à penser que la croissance actuelle de l'IA pourrait être « **insoutenable** », c'est-à-dire incompatible avec les objectifs climatiques internationalement fixés.

Alors que de nombreux projets de datacenters dépassent désormais la puissance d'une centrale nucléaire – aux alentours d'un gigawatt – la consommation électrique totale de ces installations

dans le monde pourrait encore tripler, voire quadrupler entre 2023 et 2030. Cette nouvelle donne entraîne d'ores et déjà de vifs conflits d'usage qui ont mené une ville comme Amsterdam, pourtant l'une des leaders européennes du secteur, à adopter un moratoire sur la construction de nouveaux projets du fait, notamment, de contraintes énergétiques croissantes sur le réseau électrique.

Aux Etats-Unis, alors qu'à Washington DC, l'énergéticien local n'a pas eu d'autres choix, en 2025, que d'organiser des rationnements ciblés d'électricité, en Arizona, les *datacenters* se voient accuser de priver d'eau les riverains, au premier rang desquels les exploitants agricoles. Energie, eau, matières premières, la croissance de l'empreinte environnementale du numérique, portée actuellement par le développement de l'IA, plonge le secteur dans une ère de controverses nouvelles. L'argument d'une IA au service de la transition écologique semble avoir duré : charbon et gaz viennent régulièrement sécuriser l'approvisionnement électrique en tension, tandis que près de 22 % des datacenters actuellement en service dans le monde sont considérés comme déjà exposés à un risque climatique.

Pour quelle utilité ? L'adoption des agents d'IA et grands modèles de langage semble rapide et mondiale. Selon une étude parue en octobre 2025, réalisée par la *Fédéral Réserve Bank* de Saint Louis, 28 % de l'ensemble des travailleurs déclarent utiliser l'intelligence artificielle générative au travail. Selon une étude Eurostat publié en décembre 2025, ce chiffre serait de 15 % en Europe. En moyenne, l'étude réalisée par la Banque de Saint Louis estime que l'usage de l'IA fait gagner 5,4 % de temps, soit un peu plus de 2 heures sur une semaine de 40 heures travaillées. En revanche, tous les secteurs ne semblent pas en mesure d'en profiter de la même manière. Ainsi une étude du *MIT*, publiée en septembre 2025, révèlent que 95 % des projets IA en entreprises échouent et n'ont pas d'impact financier positif tangible.

Dans ce contexte, certains observateurs s'interrogent sur le risque de **bulle financière** associée au développement de l'IA, à l'instar de Sam Altman, CEO d'Open AI ou d'institutions référentes telles que la Banque d'Angleterre ou le Fond Monétaire International, qui craignent de fortes corrections boursières, estimant que

les rentabilités espérées pourraient être excessives. De façon quelque peu similaire, la banque d'affaire Goldman Sachs écarte pour l'instant le risque de bulle mais avertit sur le décrochage probable de certains segments de marché ou acteurs dans un horizon d'un à deux ans.

VERS UN BOULEVERSEMENT CIVILISATIONNEL ?

De la même manière que la bulle internet n'a pas mis un terme au développement du web, des sites internet et du commerce en ligne, l'éclosion d'une éventuelle bulle IA devrait se traduire, non par sa disparition mais par une restructuration du secteur et des modèles d'affaires sous-jacents vers des cas d'usage éprouvés.

Plus fondamentalement, c'est donc la question de la désirabilité même du déploiement massif de ces modèles qui se pose désormais dans un monde sous contrainte. Alors que les IA génératives ont fait, en quelques années, des progrès spectaculaires, certains penseurs mettent en garde contre l'évènement généralisé d'un système technique qu'ils jugent mortifère.

Ainsi, Éric Sadin, philosophe français et penseur reconnu du numérique, alerte sur le processus d'abandon des facultés cognitives les plus fondamentales de l'humain, celle de réfléchir, d'écrire et de produire une analyse par soi-même que constitue, selon lui, l'avènement des IA génératives. Il y voit une « **rupture anthropologique** » qui pourrait conduire à une perte progressive mais rapide de la capacité d'autonomie qui fonde pourtant, au sens kantien, la dignité humaine. Dénonçant un « anti-langage », c'est-à-dire une production de mots standardisés, répondant à une logique statistique probabiliste et utilitaire, le philosophe redoute l'impact sur le langage et la capacité à penser des Hommes. Citant l'écrivain et poète Charles Péguy, Eric Sadin s'inquiète : « *Il y a quelque chose de pire que d'avoir une mauvaise pensée. C'est d'avoir une pensée toute faite.* »

Dessais d'une partie de leurs facultés cognitives, que feront alors les Humains ? De plus en plus d'entreprises mettent en avant l'arrivée de l'intelligence artificielle pour justifier de vastes campagnes de suppressions de postes : Amazon envisage de

supprimer 30 000 postes sur plusieurs mois ; HP annonce la suppression d'environ 10 % de ses effectifs ; Allianz projette une baisse de seulement 8 % ...

Dans un tel contexte, l'angoisse d'une « *job apocalypse* » se fait de plus en vive : un article publié en novembre par 2025 par le MIT estime que 12 % des emplois américains pourraient être prochainement remplacés. Encore plus alarmant, le PDG d'Anthropic, Dario Amodei estime que la moitié des emplois de bureau niveau débutant pourrait être supprimée d'ici à 5ans, portant le taux de chômage d'un pays comme les Etats-Unis à environ 20 %. Ces évolutions devraient selon certains spécialistes mener, si rien n'est fait par ailleurs pour les limiter, à une hausse considérable des inégalités économiques, les individus profitants de l'automatisation étant bien moins nombreux que ceux en pâtissant.

Tout aussi inquiétantes, plusieurs études mettent en cause l'impact de l'IA sur la qualité du travail. L'une d'entre elles, publiée par la *Harvard Business Review* en septembre 2025, tend à démontrer que l'utilisation d'IA générative au travail conduit à une production de « *workslop* », un ensemble de travaux et documents, créés par IA, de qualité médiocre, basé sur des travaux déjà réalisés sans, ou avec peu de valeur ajoutée réelle. Ainsi, en octobre 2025, le célèbre cabinet Deloitte s'est vu ordonné le remboursement partiel d'un rapport remis au gouvernement australien, qui avait relevé de nombreuses imprécisions et « hallucinations ».

En plus de significativement réduire la productivité induite par l'utilisation de ces outils, le workslop pourrait participer à renforcer la perte de sens au travail en transformant les individus en « correcteurs » de l'IA tout en faisant apparaître les utilisateurs de ces outils comme moins dignes de confiance aux yeux de leur collègues et managers, selon la même étude. Dans d'autres cas, la surveillance permise par les outils d'IA rogne sur l'autonomie des opérateurs qui y sont soumis augmentant par ailleurs leur exposition au stress.

Plus largement, les nombreux risques qu'accompagnent l'avènement des IA génératives soulèvent un ensemble de questions d'ordre éthique dont les réponses pourraient structurer les sociétés post-industrielles, à l'échelle collective comme individuelle. Est-il

possible de concevoir des plateformes, services et systèmes d'IA qui ne soient pas des instruments de dépendance à quelques acteurs privés hyperdominants mais un outil partagé d'émancipation collective ? Peut-on garantir que ces derniers ne deviennent pas des interlocuteurs prêts à nous manipuler à des fins commerciales ou politiques voire se transformer en coach de suicide comme ce fut le cas de ChatGPT en octobre 2025 ? Ou encore : comment faire société dans un monde où les images, le son, la vidéo, peuvent être trafiqués et manipulés sans qu'il n'y ait plus, demain peut-être, de références communes à partir desquelles échanger, s'accorder ou s'opposer ?

UN AUTRE NUMÉRIQUE EST-IL POSSIBLE ?

Dans ce contexte de transformation rapide des environnements professionnels et des existences individuelles, comment évolue la norme ? Motif d'espoir, les réglementations déjà applicables produisent des effets et que la jurisprudence s'étoffe : la Commission européenne a par exemple, pour la première fois sur la base du DSA, infligé à X une amende de 120 millions d'euros et d'autres procédures sont d'ores et déjà ouvertes au même motif.

Par ailleurs de nombreuses décisions sont désormais attendues aux Etats-Unis pour clarifier la notion de « *fair use* », l'utilisation équitable des données protégées par un droit d'auteur que doivent faire les concepteurs de LLM pour entraîner leurs algorithmes et modèles d'apprentissage. Plusieurs procès dont les enjeux se chiffrent en milliards de dollars devraient se tenir en 2026. En septembre 2025 déjà, Anthropic, la société ayant développé le chatbot Claude a accepté dans le cadre d'un accord transactionnel de verser 1,5 milliards de dollars à des ayant droits pour mettre fin à des poursuites dont l'issue s'annonçait défavorable.

Plus original, le Défenseur des Droits français a, en octobre 2025, rendu une décision enjoignant à Meta de mettre un terme, sous trois mois, au caractère discriminatoire de la diffusion d'offre emploi, à raison du sexe des utilisateurs, sur la plateforme Facebook. Si cette décision n'est pas contraignante et que le groupe rejette la compétence juridique du Défenseur des Droits, il est intéressant de remarquer que pour la première fois en Europe,

un organisme de réglementation non assimilable à une CNIL, s'autorise à contrôler et à rappeler à l'ordre une société technologique du fait du (dys)fonctionnement d'un de ses produits.

Dans l'ensemble néanmoins, le processus pour une plus grande régulation de l'espace numérique tend malheureusement à marquer le pas. Si l'année 2025 a vu l'état de Californie mettre en place la loi SB53 qui impose des obligations de transparence inédites aux entreprises développant des modèles d'IA complexes et de protéger les éventuels lanceurs d'alertes, à l'échelle fédérale, les États-Unis, sous l'impulsion de Donald Trump semblent vouloir privilégier une approche très fortement dérégulée.

Ce dernier a annulé, en janvier 2025, le décret pris par son prédécesseur, Joe Biden, concernant la sécurité en matière d'IA et a promulgué en décembre 2025 un décret visant à écarter les réglementations des États au profit d'une approche unifiée à l'échelle fédérale.

La pression trumpiste s'est également portée sur l'architecture normative européenne en matière de numérique, régulièrement accusée par le président américain d'être une arme économique pointée sur les entreprises américaines. Objet également de critiques par les acteurs européens, le cadre européen a finalement fait l'objet d'une proposition de règlement Omnibus présentée par la Commission Européenne en novembre 2025.

Parmi les propositions formulées, des restrictions de protection des données personnelles qui devraient permettre, selon la Commission de faciliter le traitement de ces données notamment pour l'entraînement de systèmes d'IA. Par ailleurs, l'application définitive de l'AI Act pourrait être repoussée et son champ d'application restreint. Ces évolutions à venir, ainsi que les risques financiers et réputationnels relativement faibles qui pèsent sur les entreprises numériques, devraient laisser aux initiatives volontaires, à l'autorégulation et donc à l'éthique du numérique une place encore prépondérante dans les années à venir.

Il reste à espérer que cette démarche permette un certain techno-discernement auquel invite par ailleurs le rapport du Shift Project qui propose de fixer des objectifs au secteur en assumant la fixation d'un « plafond » d'utilisation énergétique pour les

outils d'IA. Dans le même temps, d'autres penseurs, à l'instar de Lawrence Lessig, professeur de droit à Harvard et expert reconnu des questions numériques, appellent désormais à des solutions plus radicales. Prenant acte de l'impossible modération des plateformes et systèmes par le contenu, il propose une régulation par le modèle d'affaires, via par exemple l'instauration de taxes spécifiques en fonction de l'engagement.

Une voie qui n'est pas sans rappeler la proposition du candidat socialiste à la présidentielle de 2017, Benoît Hamon, qui proposait déjà à l'époque une taxe robot. Des incitations économiques pour permettre l'effectivité d'impératifs éthiques ?

À rebours d'une numérisation purement extractive, certaines technologies numériques ouvrent néanmoins la voie à des modèles régénératifs. C'est notamment le cas des jumeaux numériques, ces répliques virtuelles de systèmes physiques – bâtiments, réseaux énergétiques, chaînes industrielles ou infrastructures urbaines – qui permettent de simuler et d'optimiser des décisions avant leur mise en œuvre dans le monde réel. En explorant finement scénarios, risques et impacts sur l'ensemble du cycle de vie, ils contribuent à réduire les gaspillages de ressources et les erreurs irréversibles. Déjà mobilisés dans la maintenance prédictive, la gestion énergétique ou l'adaptation des territoires au changement climatique, ils incarnent une intelligence numérique tournée vers l'anticipation, la frugalité et l'aide à la décision collective, au service de la préservation et de la transformation soutenable du réel, plutôt que de sa substitution. ■



© Sankai - istockphoto.com



5

◀ L'INTÉGRITÉ
AU MILIEU DU GUÉ ▶

5. L'intégrité au milieu du gué

LES EFFORTS DU SECTEUR PRIVÉ

Parmi les 180 pays évalués sur la perception de la corruption dans le secteur public, plus de deux tiers obtiennent un score inférieur à la moyenne, soit, selon l'association *Transparency International* responsable de cette étude parue en 2025, une dégradation globale des résultats, signe que la corruption reste un problème endémique, mal, ou encore trop peu, combattu à l'échelle mondiale.

Agrémentant son rapport de cas tirés de l'actualité, l'ONG met particulièrement en exergue les liens entre lutte contre la corruption et lutte contre le réchauffement climatique, l'impasse sur la première hypothéquant, selon elle, la seconde. Corruption, détournements de fonds, pratiques de lobbying agressives, le rapport semble agglomérer un ensemble de pratiques contraires à l'éthique des affaires plus larges que la seule corruption entendue au sens du droit pénal français.

L'imprécision de la définition donnée à la corruption – critique souvent faite à l'indice de perception de la corruption de *Transparency International* – offre néanmoins une appréciation générale bienvenue du sentiment d'influences indues faites par un ensemble de groupe d'intérêts divers sur le personnel politique et administratif au risque de le détourner de sa mission d'intérêt général.

Pourtant les exigences de conformité pesant sur le secteur privé se sont significativement renforcées ces 10 dernières années. Ainsi, selon une étude mondiale menée en 2024 par le cabinet PwC, 81 % des dirigeants interrogés dans l'étude affirmaient qu'ils observaient un renforcement ou un maintien des exigences anti-corruption dans les pays où ils opéraient. À l'inverse, seuls 11 % des répondants exprimaient la position inverse. Selon l'étude

Global Compliance 2025 menée par le même cabinet, les professionnels de l'audit, des risques et juridique considèrent encore la lutte contre la corruption et les autres formes de fraude comme l'une de leurs priorités – derrière les risques liés à la cybersécurité, la protection des données et la gouvernance d'entreprise.

En France, où la loi Sapin II approche sa dixième année d'existence, le rapport d'activité 2024 de l'Agence Française Corruption (AFA), autorité créée à l'occasion de la promulgation de la loi, recense 165 contrôles d'acteurs économiques effectués depuis 2017 et relève à cet égard une progression du déploiement des dispositifs anticorruption dans les entreprises assujetties.

Si l'AFA note par ailleurs un écart grandissant avec les entreprises non-assujetties, elle relève néanmoins chez ces dernières un intérêt croissant pour les enjeux de conformité malgré les freins financiers et organisationnels qu'elles rencontrent. Pour rappel, selon le diagnostic national de l'AFA sur les acteurs économiques, plus de la moitié des entreprises interrogées déclaraient avoir déployé l'ensemble des mesures prévues par la loi Sapin II. En 2025, des difficultés semblent néanmoins persister relativement au déploiement de mesures d'évaluations des tiers.

DES FRAGILITÉS PERSISTANTES

Dans son rapport sur l'évaluation de la politique de lutte contre la corruption paru en décembre 2025, la Cour des Comptes française affirme quant à elle que les grandes entreprises assujetties « ont réalisé des progrès notables dans la formalisation des dispositifs de prévention » permettant d'ailleurs à « l'objectif de protection des intérêts économiques face aux poursuites d'être atteint ». Néanmoins, les magistrats du Palais Cambon constatent que « l'efficacité concrète des dispositifs mis en place dépend

de l'engagement des instances dirigeantes ». Ainsi, la décision d'un ensemble de grandes entreprises françaises de conserver Nicolas Sarkozy comme administrateur après sa condamnation définitive pour corruption a largement soulevé les interrogations de la presse nationale.

Par ailleurs, comme nous l'écrivions déjà dans le cahier des tendances 2024, des doutes persistent sur la robustesse du cadre entourant les pratiques de lobbying tant au niveau européen que français. À ce titre, le Parlement européen a adopté en novembre 2025 une position visant à renforcer les règles entourant le lobbying des pays tiers sur les politiques de l'UE, tandis que la France précisait dès août le dispositif relatif à la transparence des actions d'influence étrangère sous contrôle de la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique (HATVP).

Au regard des « pratiques opaques » de lobbying mises en lumière par la commission d'enquête dédiée à la fraude aux eaux minérales organisée par Nestlé Waters, *Transparency International France* appelaient pourtant à renforcer le cadre applicable par exemple en ajoutant explicitement les *think tanks* à la définition légale des représentants d'intérêts, en augmentant le rythme obligatoire de publication des informations d'actions de lobbying ou encore en octroyant un pouvoir de sanction administratif à la HATVP en cas d'éventuels manquements, parmi d'autres propositions.

Las, la proposition de loi sur la représentation d'intérêt, déposée par le parti écologiste français en juin 2025 qui s'inspirait manifestement de cette prise de position et ne se retraignait pas aux seuls cas d'influences extérieures, n'a pas été adoptée pour l'instant.

En 2025, c'est plutôt la lutte contre la criminalité organisée et les différentes atteintes à la probité que son développement actuel pourrait faire courir – du blanchiment à la corruption d'agents publics comme privés – qui apparaît comme une priorité structurante. Identifiée par Europol comme par la Commission Européenne, la capacité grandissante des réseaux criminels – notamment ceux liés au trafic de stupéfiants – à infiltrer l'économie légale notamment au moyen de schémas corruptifs inquiètent à juste titre. En France, la loi « Narcotrafic » du 13 juin 2025, puis le plan national pluriannuel anticorruption 2025-2029 sont venus

renforcer le cadre applicable dans le domaine, en créant un parquet dédié – le « Pnaco » – et aiguïser les exigences de lutte contre la corruption tant au sein des administrations publiques identifiées comme sensibles que dans les ports et aéroports.

L'initiative qui apparaît bienvenue au regard de la multiplication des affaires de corruption en lien avec la criminalité organisée ces dernières années, ne saurait toutefois faire oublier pleinement le peu d'empressement dont a fait preuve le gouvernement français pour faire paraître le plan pluriannuel de lutte contre la corruption – avec plus de trois ans de retard ! Ce désintérêt de l'exécutif a été pointé du doigt par la Cour des Comptes dans un rapport sévère à son égard, déjà mentionné ici. Soulignant le manque d'engagement gouvernemental sur le sujet, les magistrats du Palais Cambon critiquent l'absence de cohérence d'ensemble du dispositif actuel et un niveau de « déploiement décevant des mesures anticorruption » dans les collectivités et les administrations.

Par ailleurs, ils avertissent sur le risque d'une focalisation trop importante sur le seul volet « criminalité organisée » au détriment des enjeux de corruption publique ou économique. Le plan pluriannuel répond à certains de ses enjeux, même si selon *Transparency International France* celui-ci risque de « se révéler vite incapable de doter la France d'un dispositif robuste lui permettant de faire face aux nouvelles menaces comme en témoigne par exemple la place très limitée accordée aux défis posés par (...) la corruption stratégique ». Expurgé par exemple de l'obligation pour le gouvernement de nommer un déontologue, ce plan nécessitera d'être pleinement endossé par le prochain exécutif pour espérer produire des effets tangibles sur la corruption du haut du spectre.

D'autant que les signaux envoyés jusqu'ici ne sont pas des plus rassurants. Ainsi, la presse révèle que dans son projet de loi finances pour 2026, l'actuel premier ministre, Sébastien Lecornu, proposerait une baisse de 6 % du budget de la HATVP dont les missions pourtant ne cessent de se diversifier et alors que le président de l'organisme avertissait déjà dès avril : « Nous avons besoin de plus de moyens, sans quoi c'est l'effectivité de nos contrôles qui s'en trouvera atteinte ». En 2024 déjà, sur 13 000

déclarations de responsables publics, seules 5 000 ont pu être vérifiées... Or depuis le 1er octobre 2025, la HATVP est en outre chargée de gérer le répertoire numérique permettant le suivi des actions de lobbying de pays étrangers.

Pourtant, le monde politique français n'a pas été particulièrement irréprochable ces dix dernières années. Ainsi la presse fait ses choux gras « *des vingt-deux condamnations, dix mises en examen et douze enquêtes en cours* » visant des personnalités issues du parti présidentiel. En 2025, le renvoi en correctionnel et l'ouverture d'une nouvelle enquête pour corruption de l'actuelle ministre de la Culture, n'ont pas entraîné sa démission. Après Éric Dupond Moretti et Olivier Dussopt, Rachida Dati met une nouvelle fois à mal la doctrine « Bérégovoy », règle non-écrite en vertu de laquelle un ministre mis en examen se doit de démissionner immédiatement. Dans ce contexte, la dégringolade de la France à la 25^{ème} place de l'Indice de Perception de la Corruption 2024 de Transparency International, pire place depuis la création de l'indice en 1995, est-elle si surprenante ?

Le ciel européen n'est guère plus favorable. Deux tiers des européens estiment que « les affaires de corruption de haut niveau » ne font pas l'objet de poursuites suffisantes selon l'enquête Eurobaromètre 2025 sur le sujet. Si un espoir est permis depuis le 2 décembre 2025 et l'annonce d'un accord provisoire entre négociateurs du Parlement et du Conseil européens sur une première directive européenne de lutte contre la corruption, le chemin jusqu'à son adoption s'annonce encore long tant le passage devant le Parlement réuni en assemblée semble hasardeux. Le risque est en effet important de voir la droite européenne enterrer ou vider de sa substance cette initiative comme cela avait déjà été le cas lors de la proposition de la Commission Européenne de créer un organe d'éthique européen à la suite du Qatargate.

AUX VENTS MAUVAIS

La menace semble d'autant plus plausible dans un contexte où des vents mauvais soufflent sur l'état de droit depuis les Etats-Unis. En un an seulement, la multiplication de situations objectives de conflits d'intérêts impliquant la famille Trump dépasse

l'entendement : lancement d'une cryptomonnaie à son effigie, entreprises immobilières toujours actives, organisations d'événements sportifs privés sponsorisés par des pays étrangers... Lors du premier mandat, l'ONG Crew avait comptabilisé 3 403 conflits d'intérêts impliquant Donald Trump. Difficile d'imaginer pour l'instant un second mandat plus vertueux.

En effet, l'actuel président américain apparaît comme encore plus déterminé à instrumentaliser le droit et la lutte contre corruption pour servir ses intérêts politiques. Ayant gracié de nombreux soutiens condamnés pour corruption, la remise à plat de la politique de régulation des atteintes à la probité par Donald Trump a par ailleurs mené à une baisse de 61 % du montant total des amendes infligées pour blanchiment d'argent. Plus marquant encore, l'ex-magnat de l'immobilier, a suspendu en février 2025 le très fameux Foreign Corrupt Practices Act », texte fondateur de la lutte contre la corruption à travers le monde, en vigueur depuis 1977 !

Les nouvelles lignes directrices du *Department of Justice*, publiée en juin 2025, laissent peu de place au doute. Visant à limiter « *les charges excessives pesant sur les entreprises américaines opérant à l'étranger* », elles doivent néanmoins permettre de continuer à poursuivre les comportements et entreprises qui « *portent directement atteinte aux intérêts nationaux des Etats-Unis* » et notamment à sa compétitivité économique. Ainsi, loin des pudeurs qui pouvaient prévaloir jusqu'alors, l'administration américaine assume désormais publiquement la dimension stratégique de sa réglementation anticorruption dans la poursuite de ses intérêts économiques. Ce qui est permis aux entreprises américaines et interdit aux autres... Le risque de poursuites devant une juridiction américaine semble donc croître pour les entreprises européennes et asiatiques tandis qu'il diminue pour leurs homologues états-uniennes.

Dans ce contexte, il est heureusement possible de se réjouir de la robustesse des parquets en charge de la poursuite de ce type de dossiers. Le Parquet National Financier (PNF) comptabilisait ainsi 766 procédures ouvertes fin 2024 dont près de la moitié concernaient des atteintes à la probité. Les enquêtes du parquet européen, opérationnel depuis 2021, sur des affaires de corruption

de grande ampleur en Grèce, si elles irritent le premier ministre conservateur en place, tendent à démontrer la vigueur de l'institution.

La justice semble par ailleurs pouvoir compter sur la mobilisation et la sensibilité, de plus en plus vive, des sociétés civiles à l'égard du phénomène corruptif. De La Paz à Katmandou en passant par Mexico, Belgrade ou Bucarest, en 2025, des manifestations de grande ampleur ont réunis des milliers de citoyens déterminés à voir leur gouvernement juguler une corruption jugée endémique. En France, l'augmentation – de 83 % en un an – des signalements reçus par l'Agence Française Anticorruption, semble illustrer tant la meilleure visibilité de l'institution que l'intérêt et la vigilance des citoyens pour le sujet. Celle-ci semble par ailleurs partagée par un certains nombres d'acteurs institutionnels de la finance, à l'image du fonds activiste Parvus qui aurait vigoureusement protesté contre le maintien du mandat d'administrateur de Nicolas Sarkozy auprès d'une grande société française et poussé à sa démission.

Au regard de l'équilibre des forces en présence et de la dimension hautement stratégique que revêt la lutte contre la corruption dans un environnement géopolitique bouleversé par la recomposition des blocs et alliances anciennes, le relâchement des politiques de conformité dédiées en entreprise ne saurait donc être judicieux. Au contraire, les exigences devraient se faire plus vives à mesure que la guerre économique entre blocs s'intensifie. Par ailleurs, 85 % des professionnels du risque interrogés dans l'étude *Global Compliance 2025* menée par PwC affirment que les exigences se sont complexifiées ces dernières années du fait notamment de

la multiplication de réglementations non-harmonisées. Aucun signe ne permet d'espérer que ce phénomène cesse de s'accroître dans les années à venir.

Dans un contexte de concurrence économique féroce, qu'accompagnent les velléités libertariennes de dérégulation formulées par certaines élites politiques, la pression devrait en revanche continuer de s'accroître sur les professionnels en charge de faire respecter les exigences d'intégrité. Un phénomène qui devrait conduire à une réflexion de la profession sur son statut, ses garanties d'indépendance et la protection dont elle bénéficie pour mener à bien ses missions. ■

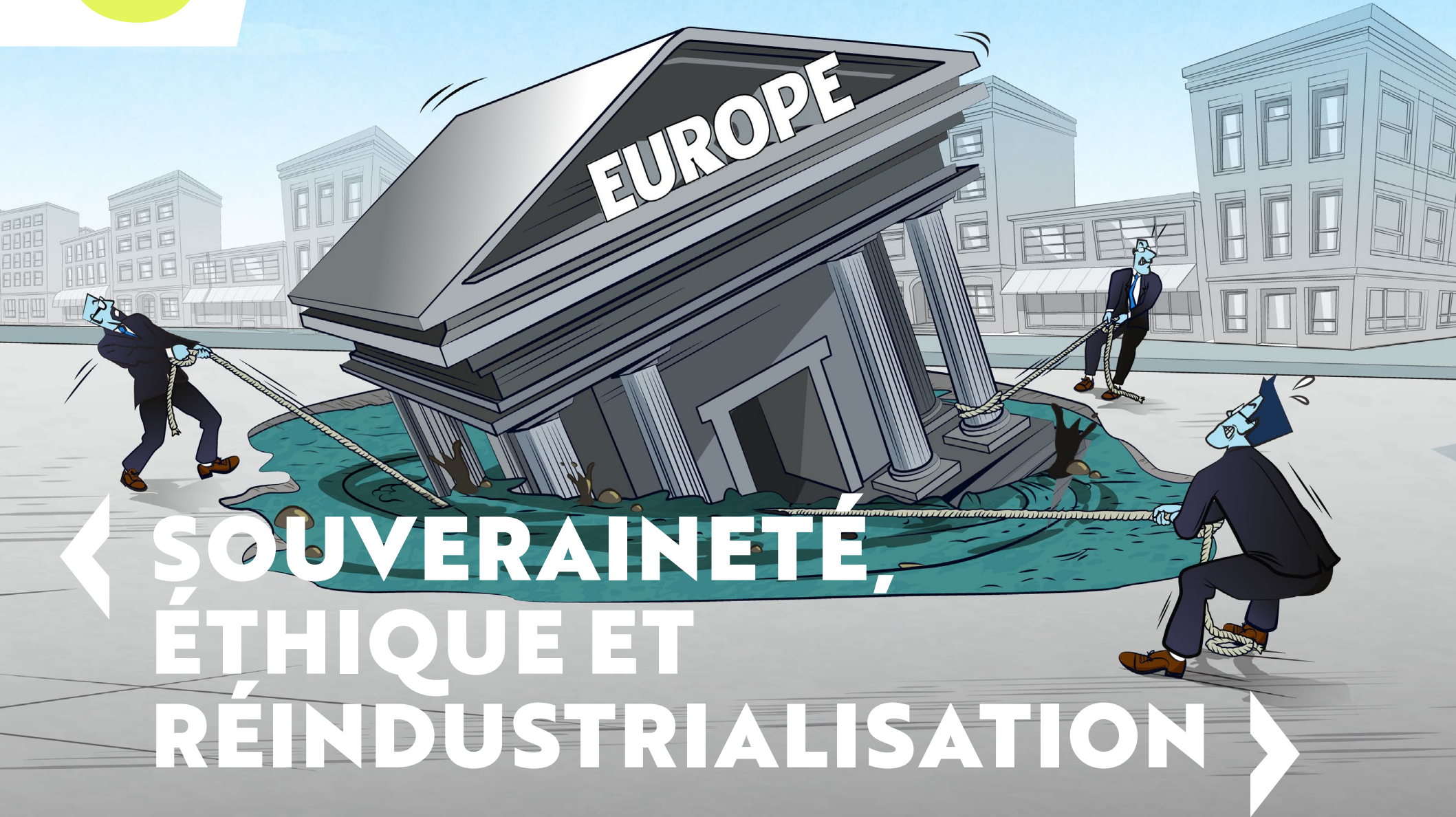


© Vasil Dimitrov - istockphoto.com

6

EUROPE

← **SOUVERAINETÉ,
ÉTHIQUE ET
RÉINDUSTRIALISATION** →



6. Souveraineté, éthique et réindustrialisation

🔗 « L'EFFACEMENT CIVILISATIONNEL ? »

L'Europe risque-t-elle un « effacement civilisationnel », comme le prophétise la nouvelle stratégie de sécurité américaine publiée le 5 décembre 2025 ? Outre les aspects sociétaux critiqués par l'administration Trump, le « déclin économique » et « l'asphyxie réglementaire » dont elle serait victime mèneront-ils l'Union Européenne à sa perte ? Et ce alors qu'elle est la première zone de production de richesse dans le monde, qu'elle contribue pour 22,6 % du PIB Mondial devant les Etats-Unis à 21,4 %, qu'elle est la première puissance commerciale du monde – 16,5 % des échanges mondiaux et même 42 % si est inclut le commerce intracommunautaire ?

Il semble d'abord urgent de se garder de toute fascination morbide sur la santé économique européenne, toute forme de « **disaster porn** » selon l'expression anglaise, tant il est connu que les récits et les imaginaires influencent durablement notre perception du réel et font courir le risque de prophéties auto-réalisatrices qui pourraient in fine donner raison aux oracles de mauvaise augure.

Plus grande zone démocratique au monde, premier pourvoyeur d'aide publique au développement au monde, zone au sein de laquelle la qualité de vie est la plus élevée au monde, l'Europe reste en 2025 un **géant économique** et un havre de stabilité.

Et pourtant, l'Europe souffre de la concurrence économique mondiale. Car au-delà les chiffres en absolu, c'est surtout le décrochage relatif de l'Europe par rapport au reste du Monde, au premier rang desquels les Etats-Unis et la Chine, qui s'avère préoccupant. La croissance modeste, voire atone, du continent depuis la crise de 2008 interroge fondamentalement son modèle de développement et sa place dans la géopolitique future.

Un domaine concentre particulièrement les incertitudes et les craintes : l'industrie. Si en 2025, la production industrielle connaît

une reprise, + 1,2 % dans la zone euro sur un an, après deux ans de tendance baissière, cette dernière semble encore fragile. Surtout les « moteurs » historiques de la zone Euro – Allemagne, France Italie – sont à la peine. Ainsi la fédération allemande de l'industrie estime que la production industrielle du pays devrait reculer de 2 points cette année et parle désormais de « *la plus grave crise de son histoire* ». En France aussi les signaux d'alerte se multiplient : au premier semestre 2025, le ministère de l'Économie a recensé 82 fermetures d'usines contre presque deux fois moins d'ouverture.

🔗 LES RAISONS DU MARASME

Et si cet état de fait était dû à l'explosion réglementaire au sein de l'UE, au « monstre bureaucratique » que dénonce Elon Musk ? Les critiques relatives au poids des normes environnementales et sociétales sur la productivité européenne sont devenues quasi consensuelles et ont conduit la Commission Européenne, dans la droite ligne du rapport Draghi de 2024, à entamer, en 2025, un vaste chantier de simplification. À l'heure où sont rédigées ces lignes, huit « **omnibus** » relatifs notamment aux obligations environnementales, de durabilité ou en matière de numériques ont été proposés par la Commission. Vivement soutenues par des alliances parfois inédites entre partis politiques de droite et d'extrême droite au Parlement européen, ces initiatives ont d'ores et déjà conduit à significativement réduire la portée de la CSRD et plus encore de la CS3D en décembre 2025.

Mais n'est-ce pas un juste réaligement alors que certaines études estiment que le coût de la régulation représente jusqu'à 13 % de la valeur ajoutée produite au sein de l'UE ? Les chiffres avancés par la Commission elle-même permettent de s'interroger. Selon cette dernière, les mesures de simplification proposées jusqu'alors devraient permettre aux entreprises et citoyens européens d'économiser environ 8,6 milliards d'euros Soit environ 0,05 % du PIB de la zone UE en 2024 !

Surtout, la focalisation sur les seuls freins réglementaires apparaît comme un moyen commode de ne pas interroger d'autres facteurs explicatifs que le rapport Draghi mentionne pourtant. Fondamentalement, l'Europe est confrontée à au moins deux défis majeurs : premièrement, sa population est vieillissante et le solde naturel de la zone est très faible ; deuxièmement, son influence géopolitique sur le monde diminue à mesure que les pays en voie de développement s'émancipent de sa tutelle plus ou moins assumée et développent leur propres systèmes économiques. Deux tendances structurelles qu'il convient de rappeler, bien qu'elles soient a priori connues de tous, tant elles conditionneront l'avenir du continent et sa place dans le concert des Nations.

Mais si les Etats-Unis partagent certaines de ces problématiques – la maîtrise du dollar leur conférant, pour l'instant, un avantage déterminant – pourquoi le pays de l'Oncle Sam semble-t-il aujourd'hui bien plus résilient ? Il s'agit d'abord de relativiser cette assertion : d'après les chiffres de l'OCDE, une fois corrigé des différences de niveaux de prix, le PIB par tête a progressé de 70 % entre 1990 et 2024 aux Etats-Unis contre 63 % seulement pour l'UE. Une trajectoire différenciée donc mais loin d'être insurmontable.

Une étude de l'Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE) parue le 30 septembre 2025, avance néanmoins une explication : la principale raison du retard de l'Europe sur les Etats-Unis tiendrait d'abord à un « **déficit d'investissement matériel et immatériel** » causé par manque d'investissements des entreprises européennes en R&D et l'absence de convergence stratégique à l'échelle européenne. Ainsi, pour l'année 2022, lorsque les Etats-Unis investissaient 3,6 % de leur PIB en R&D, la France, comme l'UE, n'étaient qu'à 2,2 %, l'Italie à 1,4 % et l'Allemagne, meilleure élève, à 3,1 %. À tel point qu'en 2023, Alphabet, la maison mère de Google a investi davantage en R&D que l'ensemble des entreprises françaises la même année ! Une étude publiée en 2025 sous l'égide de la Commission Européenne démontre enfin qu'entre 2017 et 2022, les dépenses en R&D chinoises ont augmenté de 88 % et celles des Etats-Unis de 75 %, quand les dépenses européennes croissaient à un rythme de 27 %...

Dépendantes de chaînes de valeur concentrées à l'étranger,

l'UE souffre par ailleurs de l'absence d'une politique industrielle volontariste et coordonnée. Engoncée dans une logique de libre-échange et par un respect dogmatique du principe de concurrence pure et parfaite, l'Europe refuse – jusqu'ici – d'acter le fait que ses concurrents ont adopté des doctrines bien plus pragmatiques. Ainsi, lorsque la Chine planifie à long-terme et administre son économie en contrôlant étroitement les investissements étrangers, les Etats-Unis déploient des plans massifs de soutien à leur économie et des mesures vigoureuses de protectionnisme (taxes aux frontières, Buy American Act, etc.).

UNE ÉTHIQUE DE LA SOUVERAINETÉ

Les déboires de l'Union Européenne et sa trajectoire actuelle font désormais craindre à certains observateurs une vassalisation outrancière du continent aux logiques américaines voire, à plus moyen-terme, chinoises. Or la souveraineté de l'Union Européenne, ici entendue comme la capacité d'action autonome de celle-ci vis à vis d'autres états, apparaît comme une des conditions maîtresses de sa faculté à garantir à ses citoyens, comme à ses entreprises, le respect des droits et libertés fondamentales sur lesquelles elle a bâti le projet européen !

Que ce soit dans le secteur de la défense, du numérique, de l'énergie, de la santé ou de l'agroalimentaire, pour ne citer qu'eux, le degré d'autonomie stratégique détenu détermine le niveau de liberté des européens d'acter des décisions qui soient conformes à leur propre intérêt et à leurs valeurs. En ce sens, la souveraineté – ou le choix stratégique de nos relations d'interdépendances nouées – conditionne l'effectivité réelle des systèmes démocratiques. Elle est, à l'échelle collective, le pendant et la continuité de l'autonomie à l'échelle individuelle, reconnue par Kant, comme l'élément fondateur de la **dignité humaine**, principe cardinal de nos systèmes juridiques modernes et sanctuarisé en préambule de la déclaration universelle des droits de l'Homme.

Il existe donc une justification éthique forte au principe de souveraineté – et sans rapport à d'éventuelles considérations nationalistes ou identitaires – qu'il convient de reconnaître comme indispensable à l'exercice des autres libertés individuelles. Dans

ce contexte, il n'est pas interdit d'imaginer une éthique de la souveraineté, enchâssée au cœur des exigences de durabilité, de soutenabilité et d'inclusivité du modèle de société européen. À l'inverse, la durabilité apparaît comme une des conditions de la pérennité des entreprises dans un environnement physique en mutation rapide, pérennité, elle-même nécessaire à une souveraineté pensée sur le temps long.

Ainsi, si les reculs sur la exigences portées par les directives CSRD et CS3D, comme sur d'autres textes, peuvent se comprendre à court-terme comme une volonté de desserrer les contraintes réglementaires sur les acteurs européens, il convient de ne pas oublier la nécessité pour les entreprises européennes de réfléchir d'ores et déjà à des modèles économiques, des chaînes de valeur et des fonctionnements organisationnels robustes, à l'heure des aléas climatiques, des restrictions énergétiques, des interrogations sur la disponibilité en ressources naturelles, etc. Mise en lumière par un rapport du *Shift Project* publié en novembre 2025, la dépendance de l'économie et des entreprises françaises aux énergies fossiles fait ainsi peser sur la France un risque énergétique conséquent dont les premières secousses se sont déjà faites vivement ressentir lors du début de la guerre en Ukraine.

Dans ce contexte, la suppression dans le texte de la CS3D de l'obligation pour les entreprises de mettre en œuvre un plan de transition climatique à horizon 2050 apparaît comme un recul discutable. D'autant que, selon une étude parue en août 2025, 68 % des dirigeants d'entreprise européens se déclaraient favorables à ce que l'Union européenne et les entreprises européennes donnent l'exemple à l'échelle mondiale en matière de normes de durabilité dans les pratiques commerciales. Par ailleurs, selon l'étude Texania 2025, 83 % des entreprises qui sortiront du champ d'application de la CSRD prévoient de publier de toute façon un rapport ESG, 89 % d'entre elles ayant l'obligation de facto de le faire pour répondre aux demandes de leurs parties prenantes.

À la lecture de ces chiffres, il est possible de s'interroger sur les véritables effets à venir de ces décisions qui s'appliquaient également aux entreprises non-européennes présentes sur le marché UE. Ainsi certains observateurs s'inquiètent de la mise à mort du fameux « effet Bruxelles » théorisé en 2020 par la professeure de

droit de l'Université de Columbia, Anu Bradford, en vertu duquel les standards normatifs définis par l'UE avaient tendance à s'imposer au monde par le biais des multinationales opérant sur le marché européen.

Plutôt que d'adopter une posture défensive, l'Europe semble encore en mesure de préférer, forte d'un marché de 450 millions de consommateurs à fort pouvoir d'achat, une politique volontariste et ambitieuse reposant sur un protectionnisme social et écologique. L'idée d'un « *Buy European (and Sustainable) Act* » remis sur la table en 2025 par Stéphane Séjourné, commissaire européen en charge du commerce intérieur, pourrait utilement compléter ce dispositif.

Côté entreprise, et en coordination avec les pouvoirs publics, de nombreux observateurs appellent à adopter de nouvelles relations, inversées, avec l'industrie chinoise en proposant ou imposant aux entreprises chinoises des joint-ventures, partenariats actionnariaux et transferts de technologie de Shenzhen vers Paris, Munich ou Milan.

Enfin, il semble indispensable d'intégrer plus en profondeur les aspects de souveraineté au sein même des entreprises en relevant la dimension éthique du concept et en permettant qu'elle irrigue certains choix stratégiques, notamment ceux relatifs à la chaîne de valeur. Si certains s'interrogent sur la pertinence de désigner demain des *Chief Geopolitical Officer* en charge d'analyser l'environnement géopolitique et de devenir l'animateur de ces enjeux au sein des entreprises, il semble que les fonctions en charge de l'éthique et de la conformité peuvent utilement collaborer à cette prise de conscience, étant historiquement habituées à éclairer les décisions commerciales d'entreprises par le prisme des valeurs et des risques. ■

CAHIER DES TENDANCES 2026

Une publication du CERCLE D'ÉTHIQUE DES AFFAIRES

Edition janvier 2026

Ce cahier est le fruit d'une réflexion collective menée sur l'année 2025 par des responsables éthique et conformité, adhérents du Cercle d'Éthique des Affaires, sous la direction de Louis Colin.

Rédaction : Louis Colin, Poincaré Consulting

Illustrations couverture et chapitres : Crédits © Andrii Shchuka © Cemile Bingol - istockphoto.com

www.cercle-ethique.net

CAHIER DES TEN DAN CES

2026

Une publication du CERCLE D'ÉTHIQUE DES AFFAIRES
Edition janvier 2026
www.cercle-ethique.net



ÉTHIQUE & CONFORMITÉ DES ENTREPRISES