

aéma
G R O U P E

GROUPE
MUTUALISTE
DE PROTECTION



L E S M I N U T E S A É M A

#7

RENCONTRE AVEC CÉDRIC O
27 JUIN 2022

 AÉSIO
MUTUELLE

 MACIF

Aviva France
devient
 abeille
ASSURANCES

S O M M A I R E

- 00 LES RENCONTRES AÉMA
- 01 L'INTRODUCTION
DE PASCAL MICHARD
- 02 L'INTERVENTION
DE CÉDRIC O
- 03 REGARDS CROISÉS D'ADRIEN
BASDEVANT, JEAN-LOUIS
GROSSE ET YANN ARNAUD
- 04 ÉCHANGES,
APPROFONDISSEMENTS
ET PERSPECTIVES
- 05 OUVERTURES À L'ISSUE
DES ÉCHANGES
- 06 A PROPOS
DES INTERVENANTS

Anticiper le futur pour mieux comprendre le monde

Quels sont les contours de notre destinée commune ? Comment bâtir le monde de demain autour des valeurs de solidarité, d'équité, de partage, de protection et d'apports mutuels dont le mutualisme se revendique ?

Les *Rencontres Aéma* participent de cette volonté d'Aéma Groupe, premier Groupe mutualiste de protection français, de mieux comprendre notre monde pour construire la protection de demain.

Cette volonté s'articule autour de quatre grands thèmes au cœur du questionnement d'Aéma Groupe et dont chacun constitue un enjeu d'avenir dans notre projet de vie en commun :

- Les solidarités territoriales
- Les solidarités générationnelles
- L'avenir de la protection sociale
- Le numérique éthique

Sur chacun de ces sujets majeurs, les *Rencontres Aéma* s'organisent autour de femmes et d'hommes, acteurs publics, chercheurs, acteurs de l'économie sociale et solidaire, dont les actions, les réflexions et l'observation du monde constituent autant de regards éclairants sur notre société.

Cette rencontre avec Cédric O et Adrien Basdevant sur le thème de l'avenir de la protection sociale a eu lieu le 27 juin 2022 au siège d'Aéma Groupe.



L'INTRODUCTION DE PASCAL MICHARD

« La société peut rentrer dans l'entreprise pour que l'entreprise soit pleinement légitime dans la société. »

Pascal Michard, Président d'Aéma Groupe :

Merci d'être présents : Monsieur le Ministre, Cher Cédric O, Cher Maître, Adrien Basdevant, qui nous a fait le plaisir d'intervenir déjà dans certaines de nos réunions, chers Jean-Louis Grosse et Yann Arnaud, respectivement Vice Président de la Macif et Directeur des Réponses « Besoins sociétaux » et innovation. Mesdames et Messieurs les Administrateurs des Conseils d'administration des entités du Groupe, Mesdames et Messieurs les membres du collectif Dirigeants d'Aéma Groupe, Mesdames et Messieurs qui nous faites l'honneur de participer à nos travaux, Chers amis, c'est pour moi un plaisir d'ouvrir ces septièmes Rencontres d'Aéma ici dans l'auditorium de Pernet, un peu plus d'un an après avoir lancé ce dispositif de réflexion et de prospective, alors que le groupe venait d'être créé et il fêtera en effet ses 18 mois dans quelques jours.

Je souhaiterais très brièvement en rappeler la nature à destination de nos orateurs, en tout cas de nos orateurs qui ne sont pas membres

du groupe. Je reprendrai le titre que vous avez dû croiser en entrant dans ce bâtiment, Aéma Groupe c'est le groupe mutualiste de protection dont la « solidarité » est la raison d'être, le pourquoi, et la « prévenance » le comment.

Nous regroupons l'ensemble des métiers de la protection : santé, assurance des biens et des personnes, épargne, prévoyance. Et à côté de ce métier d'assureur il y a aussi un certain nombre d'activités d'assistance notamment ou de services liés aux activités de l'assurance.

Nous protégeons 11 millions de foyers français, tout en conservant une identité mutualiste forte. Nous sommes fiers d'être des acteurs actifs de l'économie sociale et solidaire en travaillant dans une perspective de temps long, moins contraints par la rentabilité financière à court terme, et avec une histoire, des actions et la gouvernance démocratique de notre Groupe qui démontrent chaque jour qu'un autre modèle d'entreprise est possible. La société peut entrer dans l'entreprise pour que l'entreprise à son tour soit pleinement légitime dans la société.

« La révolution numérique est-elle une chance pour le modèle mutualiste ? »

Ce positionnement d'Aéma Groupe, notre souhait d'anticiper le futur pour mieux comprendre le monde, voilà les raisons aussi de notre souhait de vous faire venir ici et je vous remercie cher Cédric O mais aussi Adrien Basdevant d'avoir accepté cette invitation pour un sujet qui est au cœur de nos métiers et de notre actualité. La révolution numérique est-elle une chance pour le modèle mutualiste ?

En d'autres termes, les ruptures technologiques inédites et pour certaines d'entre elles anthropologiques que nous vivons sont-elles compatibles avec un modèle de protection qui plonge ses racines au cœur du 19^{ème} siècle ?

Tout d'abord, d'un point de vue historique, la révolution numérique apparaît déjà, avec le faible recul dont nous disposons, comme une chance pour l'idéal auquel le mutualiste se rattache, l'idéal des « communs ».

En effet, sur les plateformes collaboratives, les ressources informationnelles ont un caractère que l'on peut qualifier de non rival. Chacun en effet peut en disposer librement sans pour autant priver son voisin de ce même bien, qui est par définition dans l'univers virtuel indéfiniment disponible. Voilà une utopie bien réelle que les « commoners » historiques qui eux devaient partager des biens rivaux (les bois, les pâturages, les gibiers) n'auraient même pas osé imaginer. Ainsi le numérique apparaît-il aujourd'hui à beaucoup comme le nouveau Graal des communs : loin de ringardiser les modèles qui à l'heure du libéralisme triomphant des années 80 paraissaient peut-être démodés, la révolution numérique redonne une nouvelle jeunesse au modèle coopératif et mutualiste.



« Les deux grands défis qui se posent à nous tous collectivement sont la transition numérique et la transition écologique. »

D'autre part, d'un point de vue pratique, quels sont les défis auxquels est confronté un assureur comme notre groupe ? A des défis d'ordre technologiques, réglementaires, mais aussi éthiques. En somme, des défis auxquels est confrontée la révolution digitale elle-même. Pour les associer dans une logique de développement vertueux, il n'y a selon moi qu'une seule option : organiser une gouvernance qui intègre justement ces trois dimensions, une gouvernance qui ne donne pas par intérêt ou par habitude la priorité aux seuls critères financiers, une gouvernance qui soit représentative de la société, et donc réceptive à ses attentes, à ses besoins.

Les deux grands défis qui se posent à nous tous collectivement pour les années à venir sont sans aucun doute la transition numérique et la transition écologique. Toutes deux ne conditionnent rien moins que notre existence collective et nos possibilités de vie pour les prochaines décennies.

Il n'est plus temps de se retrancher derrière des impératifs de court

terme et des logiques d'entre soi. Les organes de décision ont une responsabilité majeure devant la société et devant les générations futures : pour que nous puissions réussir ces transitions elles doivent tenir ensemble les différents aspects du problème (à la fois technique et technologique, réglementaire, financier, social, éthique).

J'ajouterai que l'économie de la donnée qui bien sûr est indissociable du sujet du numérique sera le pétrole du 21^{ème} siècle. Réaliser cet équilibre nécessite un certain pragmatisme, une culture du dialogue et un sens du collectif : je suis convaincu que les valeurs mutualistes peuvent constituer, doivent constituer, constituent même pour conduire cet exercice de précieuses ressources et un modèle inspirant pour l'économie toute entière.

Merci donc à vous ici présents sur l'estrade, mais aussi dans la salle qui être de réels penseurs et praticiens d'être ici pour nous inspirer et je laisse désormais la parole à nos orateurs. Merci.

02

L'INTERVENTION DE CÉDRIC O

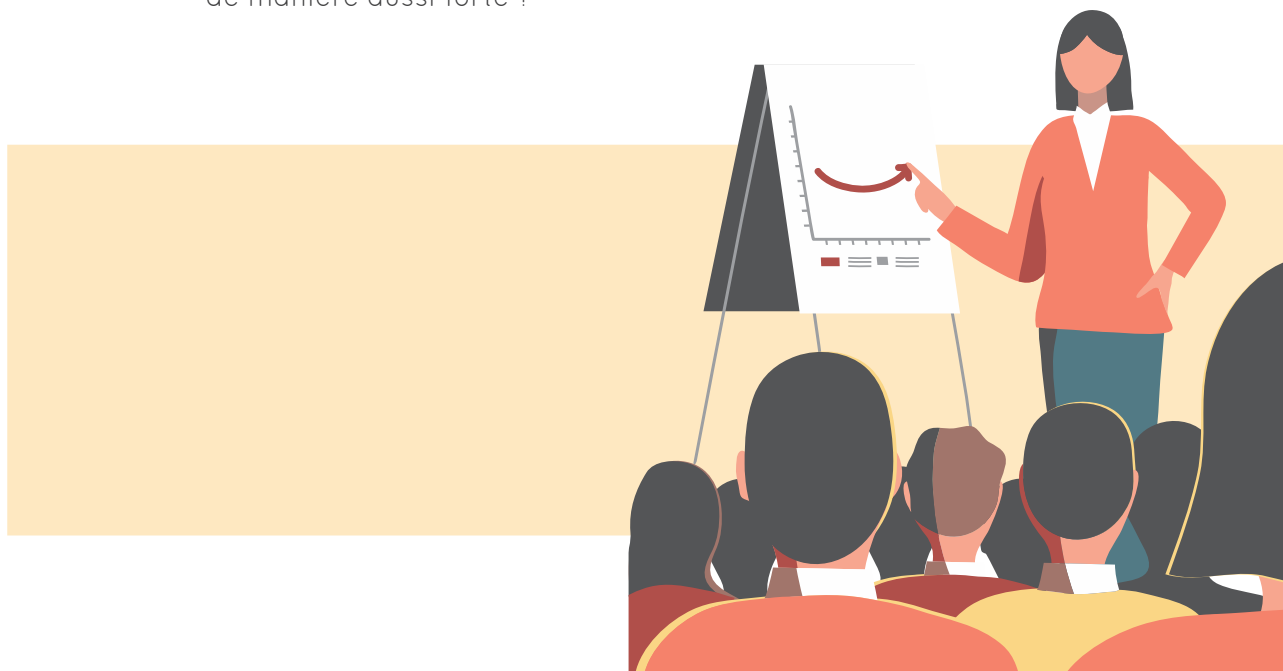
*La question numérique est devenue
une question de politique publique*

François Miquet-Marty : Michel Serres disait que la révolution numérique telle qu'on la connaît aujourd'hui est comparable dans ses effets à l'invention de l'écriture et probablement l'invention de l'imprimerie, qui ont bouleversé à la fois le temps et l'espace et qui aussi conduisent, et c'est très vrai pour le numérique, à mettre en relation des personnes, des groupes, des réseaux, des savoirs d'une manière totalement inédite. On entre véritablement dans un monde nouveau et bien sûr un monde technologique mais qui n'est pas que cela, un monde aussi d'invention et de créativité nouvelles.

Les questions qui se posent sont l'articulation entre ce numérique tel qu'il se déploie et la société de demain, la société non pas seulement de manière générale mais en regard des valeurs mutualistes.

Ainsi c'est un double enjeu éthique en réalité qui s'affirme : un enjeu éthique du numérique face à la société dans son ensemble, et par ailleurs en regard des enjeux mutualistes. Quels sont les éléments d'inspiration qui permettent de penser le numérique dans les années qui viennent ?

Cédric O, quelle est cette mutation anthropologique que vous apercevez derrière le déploiement du numérique, et quels sont ses bouleversements qui nous touchent de manière aussi forte ?



« CE QUI ÉTAIT EXTRÊMEMENT FRAPPANT ET UN VRAI DÉFI, C'EST QUE LA QUESTION NUMÉRIQUE S'EST INSINUÉE PARTOUT. »

Cédric O : J'aimerais partager ce qui m'a marqué pendant les cinq ans que j'ai passés auprès du Président Emmanuel Macron. J'ai été deux ans Conseiller du Président sur les sujets du numérique notamment, mais pas uniquement, je m'occupais aussi des participations de l'Etat, par exemple dans EDF, la Poste, la SNCF.

Donc j'avais une vision assez panoptique du monde des très grandes entreprises françaises telles qu'on les connaît aujourd'hui et du monde du numérique ; c'étaient deux mondes qui étaient intéressants à comparer et dont la dynamique respective n'était pas exactement la même. Ensuite j'ai été trois ans Secrétaire d'Etat au numérique et s'il y a une chose qui m'a beaucoup marqué c'est à quel point la question numérique est devenue une partie de l'ensemble des questions de politique publique.

Ce qui était extrêmement frappant et un vrai défi, c'est que la question numérique s'est insinuée partout. Le parallèle historique que je trouve le plus parlant, c'est la révolution industrielle et la révolution de la mécanisation. C'est un basculement technologique qui est vécu au début comme une question technologique, mais qui n'est pas uniquement une question technologique. Quand vous prenez ces questions de révolution industrielle et de mécanisation, sur la vapeur et l'électricité tout a changé.

La question des rapports de force économique d'abord : à la fin du 19ème siècle, il y avait de très grandes puissances économiques telles que les draperies qui sont les plus grands empires économiques de l'Europe du Nord qui en quelques années et face à l'émergence d'une nouvelle technologie ont disparu de la carte du monde, en tout cas furent remplacés par les chemins de fer, les entreprises de chimie...

Derrière le numérique : une modification des rapports de force

Cela bouleverse les rapports de force entre les Etats, et ce qui est assez intéressant dans la mécanisation et les révolutions technologiques de la fin du 19^{ème} siècle et du début du 20^{ème}, c'est la disparition de la Chine du concert des nations qui rate ce tournant là, et pourtant on voit avec la nouvelle révolution technologique, qui est celle du numérique, le retour de la Chine qui, sur certains sujets comme la 5G, figure parmi les meilleurs.

Mais cela a aussi des effets sur la société, car avec la mécanisation, le taylorisme, le fordisme c'est l'apparition des classes sociales, donc l'apparition des syndicats, donc la structuration de la démocratie. Parce que la durée de vie s'allonge, et que le chemin de fer arrivant, les distances se raccourcissent, on voit une modification des rapports sociaux et des rapports interpersonnels entre les gens. La question d'une mutation technologique n'est pas simplement un gain d'efficacité, elle a un effet qui dessine les sociétés occidentales, le monde entier tel qu'on le connaît aujourd'hui.

Le numérique c'est exactement la même chose : derrière le numérique il y a une modification des rapports de forces. Si vous prenez l'ensemble des entreprises qui dominent le monde, sur les 10 premières capitalisations mondiales il y en a 8 qui sont dans la tech, 6 qui n'existaient pas il y a 25 ans et aucune européenne. C'est aussi la modification des rapports de force internationaux avec l'émergence de la Chine et la question existentielle de l'Europe : est-ce que l'Europe a un avenir dans ce monde numérique ? C'est la modification des rapports démocratiques parce qu'à travers les réseaux sociaux, c'est la question de l'information et de la désinformation, c'est le changement des relations interpersonnelles à travers les liens numériques, c'est la visio-conférence qui change une partie de nos comportements, c'est jusqu'à l'explosion du nombre de personnes avec lesquelles vous pouvez entretenir des relations. Sur la base d'une rupture technologique, c'est l'ensemble du monde tel qu'on le connaît qui est en mutation.



Mais aussi une question de transition anthropologique

C'est pour cela que je considère que la question numérique n'est pas une question technologique : c'est une question de transition *anthropologique*. C'est pour cela qu'au départ j'étais Secrétaire d'Etat au numérique, et ensuite j'avais insisté pour être Secrétaire d'Etat à la *Transition* numérique parce que la question n'est pas une question technologique mais comment on gère cette transition. Transitions qui ne sont jamais apaisées : à chaque fois qu'il y a une révolution technologique, il y a des tensions à la fois entre les sociétés et à l'intérieur des sociétés, car les rapports entre les nations se modifiant, il y a un nouveau venu qui conteste l'ordre établi. Là c'est la Chine qui conteste l'ordre établi par les Américains.

« IL Y A TROIS GRANDS DÉFIS POUR L'EUROPE :

UN DÉFI
EXISTENTIEL,
UN DÉFI SOCIÉTAL,
UN DÉFI
DÉMOCRATIQUE. »

A cet égard là, il y a trois grands défis pour l'Europe :

- Un défi existentiel : ce point-là n'est pas assez présent dans le débat public français. L'opposition Chine-US est le sujet qui structure les relations internationales aujourd'hui. Et dans cette opposition la question technologique est centrale. La question que se posent les Américains : est-ce que nous faisons suffisamment d'investissements technologiques pour être économiquement et technologiquement au niveau des Chinois ? Leur grande peur est d'être dépassé un jour par les Chinois. Cette compétition technologique donne lieu à des investissements extrêmement forts qui donnent un avantage technologique donc économique aux Américains dans une compétition mondiale. D'ailleurs on le voit de manière macro économique dans le classement des dix premières entreprises mondiales. Et on l'a vu pendant le confinement, notre vie quotidienne dépendait d'outils anglo-saxons : pour la visioconférence, pour les emails, pour les logiciels de cartographie.

Le premier sujet donc sur la question numérique, avant même toutes les questions de régulation, de savoir si nos données sont bien protégées, est une question de survie : sommes-nous suffisamment performants numériquement et économiquement pour ne pas être déclassés ? L'histoire mondiale est pleine d'empires qui ont raté une révolution technologique et sont ainsi sortis de l'histoire.

- Le deuxième défi est la question entre cette tension là, cette injonction à l'innovation (être très fort en intelligence artificielle, en informatique quantique, en biotechnologies, en blockchain...) et la tension qui se crée dans les sociétés occidentales parce que ce que je viens de dire pourrait être incompréhensible. On est dans une période très gramsciste : le nouveau monde n'a pas émergé, l'ancien monde n'a pas encore disparu et c'est dans cet entre-deux que surgissent les non-dits. Ces tensions là existent dans l'ensemble des sociétés occidentales. Par exemple pendant l'épisode des Gilets Jaunes, dans les débats publics la question du numérique était systématiquement évoquée comme un syndrome ou un vecteur de déclassement. On a cette dialectique : c'est un sujet sur lequel il faut innover et en même temps se déploie un sujet de tension sociétale.

C'est donc un défi de faire société dans cette période du numérique et en tant que Secrétaire d'Etat au Numérique, je me suis occupé, avec un certain succès, des startups et de la question de l'innovation ce qui était très visible, mais j'avais aussi sous ma responsabilité le développement de la fibre, des antennes de la 4G avant la 5G, et la question de l'illectronisme, puisqu'on estime qu'un Français sur dix n'utilise jamais un téléphone portable.

Un défi pour l'Europe

- Le dernier défi est une question démocratique : cette scission ajoutée au fait qu'une grande partie de nos vies est aujourd'hui sur le numérique (pour s'informer, pour garder des relations sociales...) fait que les infrastructures de nos vies sont numériques.

Si on ne comprend pas la manière dont fonctionnent ces éléments là, il y a alors le problème de la capacité à être un citoyen pleinement autonome dans un monde où en fait on n'a pas les clés de lecture. Et il y a la question pour les grandes organisations (les grandes entreprises, l'Etat) de pertinence et de capacité à exercer leur rôle.

Se posent des questions de gouvernance importantes et se pose la question de la capacité des gouvernements à comprendre et réellement appréhender ce qui se passe sur internet. Quand on a adopté il y a deux mois deux des législations les plus importantes de régularisation d'internet au niveau européen, cela reste un défi d'application.



Il est intéressant de regarder la manière dont les autres cultures abordent cette question. Si on regarde ce qui se passe aux Etats-Unis et en Asie, il y a un consensus sur la notion de progrès et le lien de ce progrès avec le progrès technologique dans ces cultures les rend extrêmement résilientes et aptes à prendre ces virages technologiques. Or l'histoire française et l'histoire européenne sont liées à la notion de progrès. En effet si on regarde ce qui a fait le monde économique dans lequel nous vivons aujourd'hui, l'âge moyen des groupes du CAC 40 c'est plus de 120 ans. Ils ont donc été fondés en moyenne il y a plus de 120 ans, ce qui dit tout de ce qu'ont réussi il y a plus de 120 ans ceux qui ont inventé le rail, la chimie... Ce qui n'était pas plus disruptif que ce que nous vivons aujourd'hui avec le numérique. Et donc la question du progrès et de l'innovation technologique est ancrée dans ce qui a fait la grandeur et la réussite de ce pays.

« NOUS NE SERONS PAS CAPABLES COLLECTIVEMENT DE FAIRE FACE AUX DÉFIS SUR LE LONG TERME SI NOUS NE SOMMES PAS CAPABLES DE RETROUVER UNE FORME DE CONSENSUS SUR LA NOTION DE PROGRÈS TECHNOLOGIQUE. »

Pour terminer, je suis globalement assez optimiste, et les dernières années montrent que sur la question de l'innovation, la France et l'Europe sont en train de revenir dans le jeu, que sur la régulation, les Etats, et notamment l'Europe, après avoir pris du retard, se mettent à niveau.

Et ce qui me semble le plus important à dire c'est que nous ne serons pas capables collectivement de faire face aux défis sur le long terme si nous ne sommes pas capables de retrouver une forme de consensus sur la notion de progrès ou de ce qui est bénéfique comme progrès technologique. Et c'est ce qui est le plus difficile me semble-t-il : compte tenu des difficultés économiques et sociales que nous connaissons en ce moment, ce consensus là est fragilisé, c'est vrai du numérique, mais aussi des vaccins, du nucléaire...

C'est pour cela que je considère que la révolution numérique est une révolution anthropologique qui pose très profondément des questions à nos sociétés et à nos organisations, et le plus important c'est de retrouver une forme de consensus autour de ce sujet. Ce qui est certain c'est qu'il faut prendre le tournant, et mieux que les autres, il faut donc avoir la lecture sociétale et anthropologique suffisamment englobante pour pouvoir le prendre.

François Miquet-Marty : On sent une tension dans votre réflexion quand vous dites que l'Asie menace l'Europe : on a en Europe un attachement à un certain nombre de principes, de conformité (RGPD) et il y a des gens qui disent si on n'avait pas le RGPD, on serait quand même plus puissant : y a-t-il une tension entre l'éthique dans le numérique et la nécessité d'avoir une puissance numérique telle qu'elle se développe en Asie ? Autrement dit, est-on plus puissant dans le numérique sans éthique ou l'éthique est-elle un vecteur de faiblesse dans le numérique ?

Y a-t-il une tension entre l'éthique dans le numérique et la nécessité d'être une puissance numérique ?

Cédric O : Je pense qu'il y a un sujet sur le fait de trouver la ligne de crête entre l'innovation et la soutenabilité de l'innovation. Le RGPD est une très bonne législation, elle est mal appliquée, mais c'est indispensable dans le consensus que j'ai évoqué de garantir aux Européens que les valeurs qui sont les leurs sont respectées. Ce qui est un énorme problème pour l'Europe, ce ne sont pas les lois qu'elle adopte mais son état d'esprit. Je considère que notre gros problème c'est qu'on a peur de tout.

« A FORCE D'AVOIR UNE ATTITUDE
CRAINTIVE, ON MANQUE DES
OPPORTUNITÉS. »

J'avais assisté lorsque j'étais Conseiller du Président à une prise de parole de Jack Ma, qui est le fondateur d'Alibaba. Il avait dit : « c'est incroyable l'Europe : vous avez la plus belle qualité de vie, vous avez une société extraordinaire, les meilleures universités du monde et vous avez peur de tout. Vous avez peur pour vos données personnelles, vous avez peur d'être déclassé, vous avez peur pour votre avenir, vous avez peur pour vos enfants et dans la vie il n'y a que les vieux qui ont peur, les jeunes n'ont pas peur. La seule chose dont vous devriez avoir peur, c'est de votre peur elle-même parce que c'est elle qui vous fait prendre de mauvaises décisions. »

Je prends un exemple sur les données personnelles. Il y a quelques abus de toute évidence. Mais le plus gros risque que nous avons actuellement en termes de données personnelles, par exemple dans la santé, c'est un risque de pertes d'opportunités. Les progrès en matière de recherche médicale, de personnalisation des soins, de facilitation de la vie des soignants et accessoirement de faire en sorte que les prochains médicaments et les prochains vaccins soient développés par des Français et qu'on ne soit pas obligés de les acheter aux Allemands et aux Américains, nécessite qu'on exploite les données sans en faire n'importe quoi. Mais dès qu'il s'agit de données personnelles dans la santé, il y a une forme de crispation et de peur instinctive qui fait qu'on ne fait rien.

Un état d'esprit souvent problématique

A force d'avoir une attitude craintive, on manque des opportunités. On pourrait en utilisant les données de manière extrêmement propre développer des médicaments ici, faire en sorte que la vie des soignants et des patients soit significativement améliorée et faire en sorte que ce soit une entreprise française plutôt qu'américaine ou chinoise.

C'est l'état d'esprit qui me semble problématique : il y a un comportement surdéterminé par la crainte qui fait qu'on manque énormément d'opportunités. Je prends un exemple dans le domaine des essais cliniques : on a une politique d'essai clinique qui est drivée par la fait qu'il y ait zéro problème, et le résultat est qu'il n'y a pas eu un seul vaccin développé en France. C'est la même chose sur les données : il faut des règles, le RGPD est une bonne règle, mais ce sont des règles qui devraient permettre de faire des choses, pas des règles qui empêchent de faire des choses. Et de manière générale les données sont plutôt protégées, il y a des sanctions tout le temps, il n'y a pas de problème systémique, il faut être très vigilant mais le niveau moyen de protection des données en Europe est plutôt bon.

Adrien Basdevant : Je voudrais rebondir avec une anecdote. J'ai eu il y a deux semaines une discussion informelle au sein de la CNIL pour savoir comment on pouvait concilier l'intelligence artificielle et la recherche dans le domaine de la santé. Une personne m'a dit « l'intelligence artificielle ça n'existe pas ». Je sais qu'ontologiquement on peut avoir ce débat, dire que ça n'existe pas, mais ce qui était compliqué c'est que ça voulait dire qu'on ne pouvait pas avoir cette discussion. C'est un état d'esprit, et cela tombe mal, car il y a un règlement sur l'intelligence artificielle, prolongement du RGPD, qui va probablement être prochainement appliqué par cette institution. C'est une anecdote caractéristique de l'écosystème, je suis avocat et bien sûr pour le respect des libertés individuelles, mais cela pose un problème d'état d'esprit pour l'innovation responsable.

REGARDS CROISÉS
D'ADRIEN BASDEVANT,
JEAN-LOUIS GROSSE
ET YANN ARNAUD

*L'éthique permet de réfléchir
à des évolutions en amont*

François Miquet-Marty : Comment est-il possible d'avancer sur ces questions d'algorithmes, avec une éthique plus grande ? Des algorithmes plus respectueux, moins saturés de biais, et avec un respect des libertés individuelles ? Comment, pour les années qui viennent, tenir cet équilibre entre performance de l'innovation et respect d'un certain nombre de principes éthiques ?

« LE DROIT ET L'ÉTHIQUE
CE N'EST PAS LA MÊME
CHOSE. »

Adrien Basdevant : Merci pour votre question qui me fait penser à la précédente, et je souhaiterais préciser la définition de l'éthique : le droit et l'éthique ce n'est pas la même chose. Un règlement, une directive, une loi c'est un véhicule, une norme contraignante. L'éthique elle n'est pas contraignante, elle ne vient pas du législateur : elle a un avantage, elle permet en amont de réfléchir à des évolutions.

Pour revenir à votre question, est-ce qu'on peut être innovant et éthique, évidemment oui : personne ne veut par exemple d'une intelligence artificielle non éthique. La question est : « est-ce

qu'on peut être innovant dans un cadre réglementaire contraignant » et je pense que c'est une question d'état d'esprit, je rejoins Cédric O sur ce point. On a une répartition caricaturale avec l'Europe qui devrait être le continent qui régule, là où les Etats Unis innovent et l'Asie copie. Alors que cela change complètement : l'Asie commence à réguler aussi, mais surtout innove beaucoup plus ; les Etats-Unis, par une forme de RGPD qui s'insuffle, commencent à envisager l'entrée du droit, et l'Europe essaie d'innover.

Je pense que quand on a eu en 2018 le débat sur l'intelligence artificielle avec la stratégie issue du rapport de Cédric Villani qui était très intéressante, il y avait beaucoup d'éléments d'éthique mis en avant. Et tout de suite tout le monde a dit : on veut faire de l'éthique donc on ne va pas pouvoir faire de l'innovation. Je pense qu'il faut faire les deux. Il y a l'enjeu anthropologique : quelle société voulons-nous demain et c'est cela l'éthique. Dans le livre sur l'éthique environnementale de Hans Jonas (*Le principe responsabilité*), c'est aussi la question de la société dans laquelle on veut vivre demain qui est mise en avant. Aujourd'hui on a plein d'innovations qui arrivent en cascade et on se demande si on doit juste les rattraper ou si on peut les penser en même temps.

Un groupe mutualiste doit porter une éthique sur les enjeux de société et de transformation numérique

« L'ENJEU AVEC L'ÉTHIQUE,
C'EST DE PROPOSER UN RÉCIT. »

C'est là qu'on a un enjeu, comment on peut penser le numérique et en même temps innover ? L'éthique c'est donc ce qui vient en amont du droit. Et l'enjeu avec l'éthique est de proposer un récit. Si c'est une transformation anthropologique, les humains ont besoin de récit parce qu'ils ont besoin de se projeter, de s'approprier ce qu'ils vivent.

Et aujourd'hui l'éthique numérique est largement dominée par des récits de plateformes dominantes : c'est le soft power américain qui vient influencer notre imaginaire. On avait Hollywood, maintenant c'est dans Netflix, dans les produits qu'on utilise qu'il y a une éthique à l'américaine, avec un discours à l'américaine. L'enjeu, « par delà le bien ou le mal », c'est la manière dont on crée une innovation : par exemple sur Netflix comment on gère la captation de nos données personnelles. On retrouve l'« éthique by design », la façon dont ils construisent leurs algorithmes. Ce qui est important pour un groupe qui a une assise territoriale, qui a des valeurs

mutualistes, c'est quelle est l'éthique qu'il veut porter sur les enjeux de société et les enjeux de transformation numérique et d'innovation. Dans quelle mesure je peux porter une voix et proposer un discours en contradiction ou pas avec le récit des plateformes américaines : il faut habiter le débat.

Pendant trop longtemps ce débat n'a pas été pris par des acteurs. Typiquement aujourd'hui il y a un enjeu sur des données industrielles : des commissaires pensent que des industriels français et européens doivent prendre la mesure de cet enjeu et proposer un discours. Il y a des acteurs pluri-séculaires, qui par des traditions peut-être de groupes constitués autour de cultures d'ingénieur, ont moins d'appétence pour le marketing et la communication, et qui pourtant je pense doivent aujourd'hui occuper cet espace là, parce que sinon l'éthique sera véhiculée par les outils qui seront utilisés et qui sont des outils d'analytics qui ne sont pas proposés par les Européens.

*L'éthique est un moyen pour savoir
vers quelle société on veut aller*

A la fois l'éthique n'est pas le droit, les acteurs américains ne respectent pas forcément le droit car ils bâtissent leur propre éthique qui sont des standards flexibles pour dire qu'ils respectent quelque chose qu'ils se sont eux-mêmes imposés. Dans la charte éthique des grands groupes américains, il y a la protection de la vie privée et des données personnelles car cela n'existe pas dans le droit chez eux.

« QUAND IL Y A DES PRINCIPES ÉTHIQUES
INTÉRESSANTS, IL FAUT QU'ILS DEVIENNENT
CONTRAINANTS. »

L'éthique est un moyen pour savoir vers quelle société on veut aller, le numérique est un outil de gouvernance, c'est aussi un outil d'influence, c'est par la donnée qu'on prend le pouvoir. On a toujours organisé l'Etat par la collecte de la donnée pour savoir quel impôt on percevait, quelle armée on allait envoyer, c'était la statistique qui est devenue aujourd'hui algorithmique. Donc quand on dit qu'il y a des principes éthiques intéressants, il faut qu'ils deviennent contraignants. Le privacy by design, c'était un principe éthique dans les années 90 qui disait que c'était intéressant de créer des outils qui par conception et par défaut respectent la vie privée des gens. Et ensuite on s'est dit qu'il faudrait que cela devienne contraignant : dans le RGPD, c'est devenu contraignant.

Les principes éthiques, que ce soit demain sur l'assurance personnalisée, sur le métavers, il faut les rendre contraignants si on pense que ce sont des valeurs sociales qui doivent être protégées de manière forte.

La notion de responsabilité est compliquée

François Miquet-Marty : C'est intéressant car au fond c'est toute l'histoire de la société française, et du mutualisme, portée par la recherche de valeurs pour la société de demain, par les aspirations à une réinvention en résonance avec les valeurs de société.

Jean-Louis Grosse, j'imagine que ces réflexions vous interpellent énormément ?

« NOUS AVONS UN RÔLE DE TIERS DE CONFIANCE VIS-À-VIS DES SOCIÉTAIRES SUR LA DONNÉE. »

Jean-Louis Grosse : A la grande différence des premiers intervenants, je ne suis pas un sachant ici sur cette tribune, mais je suis un garant en tant qu'administrateur. Vis-à-vis des sociétaires, je dois apporter la garantie d'une bonne compréhension des choses, donc d'une lisibilité et cela demande de traduire les choses pour nos clients, nos sociétaires. La deuxième garantie que j'ai vis-à-vis de ces sociétaires c'est un rôle de tiers de confiance, sur tout ce qui tourne autour de la donnée dans l'expérience client : on a des devoirs d'information, de conseil. Comment gère-t-on cette dualité où d'une part on doit répondre à ces devoirs et en même temps on a des contraintes de conformité ? La notion d'éthique est sous-jacente à cela.

Je suis aussi le garant vis-à-vis d'une entreprise, une entreprise qui est la Macif. Je suis administrateur d'une entreprise donc se pose la question de la conformité : est-ce qu'on est conforme ou pas ? Où est la frontière de la conformité ? Elle n'est pas forcément simple à définir. Et puis derrière se pose la notion de responsabilité : où commence notre responsabilité vis-à-vis de la réglementation en vigueur ? Quand il s'agit de savoir si on respecte le RGPD, c'est simple à définir. Quand on est sur d'autres dimensions, la responsabilité cela peut être plus compliqué, par exemple sur les véhicules autonomes. Ce sont des sujets sur lesquels j'aimerais avoir votre éclairage car on est confronté sur le terrain à ces éléments.

On a depuis un an une commission mixte sur la gouvernance du numérique. Mixte car autant de techniciens que d'administrateurs : on est dans un échange, une dualité constructive intéressante.

Comment parler d'éthique à nos sociétaires ?

On traite autour du numérique de différents sujets : des suivis de projets, des systèmes d'information... Mais on se pose aussi la question de la manière dont parler d'éthique à nos sociétaires : faut-il écrire une charte, doit-on se contenter de dire ce que l'on ne veut pas faire ou est-ce qu'il faut dire ce que l'on fait ?

Et sur l'intelligence artificielle, l'Europe produit des textes avec une mise en application prochaine qui nous percute complètement sur notre modèle, sur notre chaîne de valeurs parce que la data en est partie intégrante. Quelles sont les répercussions pour nous, peut-être Yann Arnaud pourra-t-il donner un éclairage ? Ce sont des questions essentielles et auxquelles nous sommes confrontés au quotidien.

François Miquet-Marty : Yann Arnaud, sur cette relation qui est fondamentale pour une mutuelle avec ses sociétaires, comment l'innovation peut-elle permettre d'améliorer cette relation et est-ce que l'éthique peut permettre d'améliorer la confiance, le lien durable entre les sociétaires et une grande mutuelle ?

« IL FAUT SE PRÉPARER À LA GUERRE CAR LA DATA SERA LA CAUSE D'AFFRONTEMENTS MAJEURS. »

Yann Arnaud : C'est une marge assez étroite : on sent bien qu'on peut aller très loin dans l'innovation avec des services, parfois on va passer sans s'en apercevoir ou en s'en apercevant très bien la limite éthique et le consommateur ne va pas toujours le voir ou en avoir conscience, voire cela ne va pas l'inquiéter.

Je partage beaucoup de choses qui ont été dites jusqu'à présent, par exemple que la data c'est l'or du 21^{ème} siècle, c'est vrai mais pas en tant que carburant. Je le vois plutôt comme un enjeu géostratégique

comme vous le disiez Monsieur O. Si on regarde le pétrole, cela a été la cause des affrontements majeurs du 20^{ème} siècle. Et je pense que demain de la même manière, il faut se préparer à la guerre, car la data sera la cause des affrontements majeurs.

« CE N'EST PAS LA DONNÉE QUI EST UN PROBLÈME MAIS LA FINALITÉ. »

Si on revient sur quelque chose de très terre à terre qu'est l'assurance : quels services peut-on proposer ?

On a beaucoup de choses sur la mobilité, l'habitat, sauf qu'on est tout de suite confronté à ceux qui font mieux que nous des choses où on ne veut pas trop aller pour le moment. On pourrait par exemple apporter de l'interconnexion de mobilités, mais cela veut dire collecter beaucoup de données donc on est confronté au RGPD.... Si on regarde dans la vie des gens, peut être pas dans tous les foyers mais dans beaucoup, il y a un dispositif qui vous propose une clé d'entrée sur le monde mais en même temps vous écoute. Il sait exactement ce que vous faites, combien vous êtes, à quel moment il y a de l'activité dans votre maison. On sent bien que nous en tant qu'assureurs quand on veut dire qu'on ne fera pas n'importe quoi, est-ce qu'on a raison ? Les potentialités numériques sont vertigineuses.

Il y a deux choses : est-ce qu'on aurait honte de dire très clairement quelles sont nos intentions au consommateur ? Dans l'absolu on ne peut pas dire où est la frontière de l'éthique, de ce qu'on veut ou ne veut pas, mais en revanche on peut peut-être se poser des questions : se dire s'il y a des données bonnes ou mauvaises, c'est un peu comme dire le feu c'est bon ou c'est pas bon, cela dépend des cas. Ce n'est pas la donnée qui est un problème mais la finalité : que veut-on en faire, avec quelle intention, pourquoi et jusqu'où ?

L'enjeu numérique pour l'assurance est bien un enjeu de société

« CERTAINS N'IRONT ASSURER QUE LES BONS RISQUES. »

Moi, j'ai un énorme problème avec le RGPD sur la notion de consentement. La question qu'on vous pose quand on télécharge une application, c'est « est-ce que vous acceptez les conditions... ». On répond tous « oui » car on est venu télécharger cette application. Le problème c'est qu'on ne sait pas jusqu'où le « oui » qu'on va donner nous entraîne. Là où la technologie peut s'auto-rattraper, c'est de faire de la traçabilité sur nos données.

Et nous devons naviguer dans quelque chose qui n'est pas simple, une forme de libéralisme : or la logique de l'assurance est une logique de mutualisation où chacun ne paie pas pour son risque individuel. Comment réagir ? En étant le moins en dépendance par rapport à ce modèle où les risques seront calculés par Google, ce qui est compliqué.

Et l'enjeu est donc un enjeu de société : si finalement, nourris de cette extrême connaissance qu'on n'a pas nous en tant qu'assureur aujourd'hui, certains n'iront assurer que les bons risques avec un tarif bas, et les mauvais risques iront mourir ailleurs, alors la société ne peut pas tenir. Ce modèle choquerait probablement en France, mais n'est pas très éloigné de certaines logiques anglo-saxonnes. On a donc un espace de jeux quand on est un assureur, quand on est mutualiste, quand on veut proposer des services alors qu'on n'est pas les mieux armés pour le faire, qui est assez réduit.



ÉCHANGES : APPROFONDISSEMENTS ET PERSPECTIVES

Comment éviter la sélection dans la prévention ?

1. Question de Pascal Michard : A propos des assur-tech il y a d'ailleurs quelque chose d'intéressant, c'est Google qui a nommé son projet de filiale santé « Coefficient », cela veut dire beaucoup de choses. Mais ma question rebondit en fait sur les propos précédents : si on veut faire de la prévention utile, quelqu'un disait que la même prévention pour tous n'est pas équitable car cela sera trop pour certains, mais ce ne sera pas assez pour d'autres. Je suis sur un sujet santé, effectivement la donnée peut nous aider à cibler cette prévention plus justement, en faisant plus pour ceux qui en ont le plus besoin et en ajustant au mieux pour les autres, ce qui est aussi un enjeu de nature financière pour les collectivités. Comment éviter un principe de sélection ?

Cédric O : Je voudrais réagir sur plusieurs éléments. D'abord sur la banque et sur l'assurance, les Gafam n'y sont pas allés, je pense parce que c'est difficile, moins facile qu'ils ne l'avaient cru, que ce soit la gestion du risque assurantiel ou que ce soit la question de la banque. Il y a eu des accords qui ont été cassés, en tout cas ils ne l'ont pas fait eux-mêmes. Il y a de la technicité, un savoir faire particulier, même si ça aide de savoir où vont les gens, ce qu'ils font... Par ailleurs, tout n'est pas permis en termes d'outils de sélection sur critères des données dans le droit français, donc toute la difficulté est de trouver cette ligne de crête entre la vie privée et la prévention, la question des libertés individuelles, dans un équilibre. De plus, il y a des règles très précises d'encadrement sur le sujet, notamment sur les questions de santé, et il n'a pas encore été fait la démonstration, notamment parmi les entreprises les plus puissantes du monde, qu'elles avaient trouvé la martingale.

Ce que je crois, c'est que entre le consommateur et le citoyen, c'est toujours le consommateur qui gagne.

Il faut financer l'émergence de nouveaux champions européens

J'imagine que tout le monde a des préventions sur le comportement des grandes entreprises américaines, voire asiatiques, du numérique et pourtant ici je pense que personne n'a de téléphone français, ou n'utilise systématiquement un moteur de recherche français et pourtant il en existe. Ce que mon expérience de 5 ans m'a appris, c'est que le consommateur finit toujours par gagner sur le citoyen. C'est pour cela que je pense que ce n'est pas la même chose quand c'est une entreprise américaine ou européenne.

Je suis pour que les entreprises européennes soient extrêmement innovantes, je suis pour qu'on développe des entreprises européennes, qu'on finance l'émergence de nouveaux champions européens, car on est dans une économie où le gagnant gagne tout. Et l'économie numérique est naturellement une économie monopolistique, pour une raison assez simple : il ne peut pas y avoir deux réseaux sociaux, car vous allez sur le réseau social où il y a tout le monde (on ne peut pas diviser Facebook en deux par exemple). Il y a un gros leader dans le e-commerce car tous les commerçants vont là où il y a tous les clients. Et l'Europe se portera bien mieux le jour où elle aura des leaders. Doctolib par exemple est parfois critiqué, mais si ce n'était pas Doctolib qui le faisait, ce serait Google. Je préfère donc avoir Doctolib dont le siège social est à Levallois-Perret.

C'est cela la question de l'innovation : les entreprises ont des valeurs et les valeurs européennes ne sont pas les mêmes que les valeurs américaines. Si on veut que les valeurs européennes prédominent, il faut que les Européens prédominent. L'essor de la French Tech, d'entreprises comme Doctolib, Lydia, Blablacar qui se sont glissées dans nos vies quotidiennes montre que c'est possible.

Yann Arnaud : Je veux bien rebondir, ce qui est important c'est que le réceptacle soit là. Autour d'un cloud souverain, facilitateur en Europe et en France, il y a un enjeu très fort. Aujourd'hui il y a beaucoup de petits acteurs qui pourraient faire des choses très bien si on permettait dans un environnement contrôlé qu'ils puissent tester des choses, avoir accès à des données... Les choses se mettent en place : des grands acteurs des télécoms peuvent y contribuer. Pour encourager cela, il faut briser une contrainte marché : si tout accès à une initiative française ou européenne sur Gaïa-X est à un prix quasi nul, on peut alors rattraper un certain nombre de choses qui pèsent par ailleurs. Si on peut se donner ce petit avantage concurrentiel, il y a des choses à faire.

Le rôle de l'Etat vis-à-vis de l'éthique dans le numérique

2. Question de l'auditoire : Par rapport à l'Etat, certes trop de lois empêchent, enferment mais on n'a pu voir l'Etat se prononcer sur l'éthique que l'on voulait donner en France, en Europe, de l'utilisation de ces données. Plus on segmente, plus on obtient de l'information et plus on va exclure de l'assurance certaines populations car on va pouvoir tellement affiner le risque, qu'on ne prendra plus les mauvais risques. Cela est contraire à nos valeurs mutualistes qui veulent au contraire apporter la protection la plus large à toute la population. Il y a des lois, mais sur l'éthique qu'on voudrait mettre en place il y a peu de chose. Vous qui étiez au gouvernement, est-ce que ce genre de sujet n'est jamais débattu en France ou en Europe ou est-ce qu'il commence à émerger ?

Cédric O : Je ne suis pas totalement d'accord avec vous. Il y a un cadre de protection des données personnelles en Europe qui est sans équivalent. Le vide juridique de l'ensemble de nos politiques c'est l'angle mort éducatif. Le principe du RGPD et de l'ensemble de nos lois c'est de laisser le choix au citoyen. Si vous avez envie de donner vos données de santé pour qu'elle soient exploitées par les Américains, je n'ai pas le droit de vous en empêcher, vous êtes un individu autonome. On a prévu des lois pour des individus autonomes et éclairés qui n'agissent pas comme tels. Mais ce n'est pas une raison pour revenir sur ce principe. Tout est donc une question d'éducation, de comprendre la grammaire de ce monde là, il faut que les gens aient cette culture. C'est une question de formation. On ne peut pas demander à l'Etat de systématiquement choisir ce qui est bien ou pas pour les gens.

Le sujet du versement automatique et anticipé des aides va être très intéressant d'un point de vue éthique : de manière caricaturale, on pourrait diviser la pauvreté par deux en croisant toutes les données de tout le monde.



Le rôle éducatif d'un groupe mutualiste sur ces sujets est essentiel

On est en retard en France sur l'identité numérique car on a peur du fichage. On a des contraintes supérieures au RGPD et supérieures à ce qu'ont tous les autres pays européens. On a donc fait ce choix collectif de France Connect car on ne peut pas avoir un système unique de login et mot de passe pour l'Etat, comme en ont certains pays.

Adrien Basdevant : La question qui se pose pour un groupe mutualiste c'est quelle part jouer dans cette éducation. Pour moi c'est notamment proposer un discours qui véhicule des idées exactes sur ce qu'on projette justement en termes d'éthique du numérique.

Je vais prendre une illustration sur ce qui a été évoqué tout à l'heure : la donnée est-elle le pétrole du 21^{ème} siècle ? Selon moi, un groupe mutualiste ne doit pas utiliser cette métaphore. Parce que le pétrole c'est tout ce que vous ne voulez pas : c'est la pollution et c'est l'oligopolistique. Le seul rapport entre le pétrole et la data c'est deux mauvais rapports : anti sobriété numérique et position dominante. Il ne faut donc pas utiliser une métaphore avec une ressource limitée et polluante, fongible. Car la data est non fongible. C'est donc un raccourci d'esprit qui n'est pas efficace, trop court termiste, même s'il a été utilisé par *The Economist*.

Comment concilier l'innovation et l'impact environnemental ? Aujourd'hui en écoutant certains discours on arrêterait de regarder Netflix par exemple car cela consomme de la bande passante, on arrêterait beaucoup de choses et pourtant on doit continuer à créer du lien social, à avoir une économie qui fonctionne en conciliant l'inconciliable. Il faut articuler ce récit là : le rôle éducatif, la part contributive dans l'éducation d'un groupe comme le vôtre est donc très importante parce qu'elle touche plus de 11 millions de foyers.

Jean-Louis Grosse : c'est exactement la question que l'on se pose : comment parler de cela à nos sociétaires, sur quels supports, via quel média (y compris les conseillers), avec quel langage ?



OUVERTURES À L'ISSUE DES ÉCHANGES VOLONTARISME ET PERFORMANCE :

À la recherche du grand alignement

Cédric O et Adrien Boisdevant portent des visions d'experts assez convergentes : pour l'un comme pour l'autre, l'éthique dans le numérique n'est pas réductible à la réglementation en vigueur, au droit.

Pour l'un et l'autre, l'éthique est un choix en amont, une volonté à faire valoir, une vision à promouvoir, un socle de valeurs différenciantes à soutenir.

A ce titre, l'éthique est ce qui précède l'ensemble des actions. A la manière dont « l'existence précède l'essence » selon Jean-Paul Sartre, l'éthique devrait précéder toute démarche collective, et même porter, définir ces démarches collectives.

L'éthique est une volonté inaugurale.

Mais, les intervenants l'ont également souligné, en cas de dissonance entre le citoyen (« l'éthique ») et le consommateur (« l'acte d'achat »), c'est généralement le consommateur qui l'emporte. L'éthique peut nourrir des réticences d'achat, mais pas toujours, loin s'en faut.

Dès lors, l'enjeu décisif pour les années qui viennent est celui d'un alignement entre le volontarisme éthique et les aspirations en termes d'offres et de satisfactions.

Pour une assurance ou une mutuelle, entre une éthique porteuse des valeurs mutualistes, et les aspirations des sociétaires en matière de protection et d'efficacité (satisfaction client).

Ainsi l'éthique n'est-elle pas universelle, et les aspirations des « clients » ne sont pas non plus universelles. Pour chaque entreprise, pour chaque groupe, pour chaque acteur, il existe une « stratégie d'alignement » à établir et à composer entre l'éthique portée de manière inaugurale, et les aspirations de ses clients et plus généralement de ses publics. Ainsi l'éthique et le numérique peuvent-ils, ensemble, découvrir de nouveaux horizons de mobilisation et de performance.



06

LES INTERVENANTS



À propos de Cédric O

Cédric O est un homme politique français, diplômé de HEC Paris en 2006.

Directeur adjoint de la campagne présidentielle de François Hollande en 2012, il participe en 2016 au lancement d'En marche, devenu ensuite La République en marche, dont il est le premier trésorier et, depuis 2017, membre du bureau exécutif. Il a également travaillé chez Safran entre 2014 et 2017.

De 2017 à 2019, il est Conseiller conjoint du Président de la République Emmanuel Macron et du Premier Ministre Edouard Philippe.

Le 31 mars 2019, il est nommé secrétaire d'Etat chargé du Numérique dans le second gouvernement Edouard Philippe.

Lors de la pandémie de Covid-19, il est responsable du projet StopCovid, lancé par le gouvernement français pour développer une application mobile de recherche des contacts.

Entre le 26 juillet 2020 et le 20 mai 2022, il est secrétaire d'Etat à la Transition Numérique et aux Communications électroniques, auprès du ministre de l'Economie et de la ministre de la Cohésion des Territoires.

Il s'occupe notamment dans ce cadre des futurs réseaux 5G.



À propos d'Adrien Basdevant, Jean-Louis Grosse et Yann Arnaud

Adrien Basdevant, avocat passionné par l'impact des technologies sur la société, a fondé un cabinet dédié à l'innovation, aux données et à la société. Il est aussi le créateur du média en ligne *Coupdata* qui prolonge ses travaux autour de la défense des libertés à l'ère du numérique. Avec une formation à la fois juridique et en administration des affaires, il travaille à l'intersection de la technologie, du droit et des politiques publiques, conseillant des entreprises innovantes sur leur stratégie ainsi que des start-ups.

Il est diplômé de l'Essec et membre du Comité scientifique du département Humanisme numérique du Collège des Bernardins. Il enseigne la protection des données personnelles, l'intelligence artificielle et la cybercriminalité, au sein du Master Essec-Centrale Supélec.

Il a notamment co-signé, avec Jean-Pierre Mignard, l'ouvrage *L'empire des données* qui retrace la grande histoire de nos relations aux données et offre des clefs pour protéger l'individu et la collectivité des avancées technologiques.

Jean-Louis Grosse est Vice-Président, Macif, Président, Mutavie, Administrateur Aéma - OFI - Abeille assurances - Aviva.

Yann Arnaud est Directeur Réponses « Besoins sociétaux » et Innovation, Macif.



À propos de François Miquet-Marty et du centre de prospective GCF

François Miquet-Marty est président-fondateur de l'institut d'études et de conseil en opinion Viavoice qu'il a créé en 2008, et du GCF (Global Center for the Future), centre de recherches prospectives transdisciplinaires qu'il a créé en 2019.

Depuis la crise de 2008, François Miquet-Marty concentre ses travaux sur les nouvelles conditions de croissance des entreprises. Son approche repose notamment sur les opportunités de croissance offertes par les mutations de société et culturelles.

Il a développé une partie de ses analyses dans plusieurs livres, dont :

- *Les nouvelles passions françaises. Réinventer la société et répondre à la crise*, Michalon, 2013 ;
- *Secrets de croissance. L'entreprise métamorphose, nouvel âge de l'entreprise*, Michalon, 2016 ;
- *Le pari de l'avenir. Manifeste pour la prospective*, Fauves, 2017 ;
- *Réinventons le progrès !*, L'Aube, 2020.

François Miquet-Marty est devenu un habitué des médias par son regard à la fois pragmatique, ancré dans la réalité tout en étant prospectif.

Docteur de l'EHESS (Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris).





AÉMA GROUPE

Société de Groupe d'Assurance Mutuelle (SGAM),
entreprise régie par le code des assurances,
dont le siège social se situe 17-21, place Étienne-Pernet - 75015 Paris,
identifiée sous le numéro unique 493 754 261.