

vigie 2030

CARTOGRAPHIE DES RISQUES ET DES OPPORTUNITÉS DES ENTREPRISES FRANÇAISES À L'HORIZON 2030

Édition 3.0

VIELLISSEMENT ET
ÉVOLUTION DE LA
POPULATION



ACCÉLÉRATION ET
INTENSIFICATION
DE L'INNOVATION



DÉVELOPPEMENT DE
L'HYPER-TRANSPARENCE ET
DE L'HYPER-INFORMATION



NOUVELLE DONNE
ENVIRONNEMENTALE
ET SANITAIRE



MÉTAMORPHOSES
GÉOPOLITIQUES



ÉVOLUTIONS DU
RAPPORT AU TRAVAIL



CHAMBOULEMENT
DE L'ÉCONOMIE



ÉVOLUTION DES MODES
DE CONSOMMATION



RÉVOLUTION DES
TERRITOIRES



MUTATIONS
SOCIÉTALES



REGISTRE DES TENDANCES VIGIE2030 ÉDITION 3.0



VIEILLISSEMENT ET ÉVOLUTION DE LA POPULATION

- 01. Part croissante des seniors en entreprise
- 02. Cohabitation intergénérationnelle croissante en entreprise (tensions, transmission, mentorat, divergences dans les attentes...)
- NEW 03. Pression sur le système de protection sociale (santé, retraites)
- 04. Développement de la silver économie
- 05. Quête transhumaniste (augmentation des capacités physiques et mentales)
- NEW 06. Émergence des géosciences (prévenir / retarder les maladies liées au vieillissement)



ACCÉLÉRATION ET INTENSIFICATION DE L'INNOVATION

- 07. Hyperdigitalisation de l'économie (IoT, industrie 4.0, big data, e-santé, FinTech, GreenTech...)
- NEW 08. Omniprésence / démocratisation de l'Intelligence Artificielle (ChatGPT, IA générative, streaming, assistants vocaux...)
- NEW 09. Percée de la réalité virtuelle et des métavers
- 10. Atomisation de l'innovation (leadership des start-ups)
- 11. Distorsion entre innovation, évolution de la réglementation et aspects éthiques
- 12. Émergence de l'informatique quantique
- 13. Révolution des biotechs
- 14. Rupture technologique énergétique (stockage d'énergie, hydrogène, hydrocarbures non conventionnels, captation CO2, SMR...)



DÉVELOPPEMENT DE L'HYPER-TRANSPARENCE ET DE L'HYPER-INFORMATION

- 15. Profusion d'informations (hyperconnexion, tout est média...) et charge cognitive
- NEW 16. Accentuation du désordre informationnel (deep fake, influenceurs, fact checking, théories conspirationnistes...)
- NEW 17. Exigences croissantes de preuve / démonstration des engagements ou des impacts (demandes réglementaires, attentes de la société civile, labels...)
- NEW 18. Propagation de la pratique du name and shame (lanceurs d'alerte, réseaux sociaux, acteurs réglementaires...)
- 19. Montée du déconnexionnisme et du rejet du tout technologique ('log-off', néo-luddisme, Joy Of Missing Out-JOMO...)



NOUVELLE DONNE ENVIRONNEMENTALE ET SANITAIRE

- NEW 20. Accélération du réchauffement climatique et démultiplication des événements climatiques extrêmes
- NEW 21. Migrations climatiques (populations humaines ou animales)
- NEW 22. Développement de nouvelles stratégies d'action (activistes climatiques / «éco-terrorisme», litige climatique...)
- NEW 23. Déplétion des ressources naturelles (matières premières, eau, sols, marines...) et de la biodiversité
- 24. Défis du Green Deal européen et de l'économie durable
- 25. Démultiplication des pandémies (émergence / capacité d'adaptation des pathogènes...)
- 26. Explosion du volume des déchets



MÉTAMORPHOSES GÉOPOLITIQUES

- NEW 27. Reconfiguration / durcissement des sphères d'influence (Occident VS émergence des BRICS, Chine/US...)
- NEW 28. Réorganisation européenne (Brexit, guerre en Ukraine...)
- NEW 29. Amplification du protectionnisme / développement de la souveraineté économique
- 30. Affirmation des nationalismes et régionalismes
- NEW 31. Dynamique revisitée des organisations internationales (ONU, OTAN, UE...)
- 32. Méta-puissance des GAMMA/GAMAM | BATX
- NEW 33. De la cyber-malveillance à la cyber-guerre (systèmes et réseaux, cloud, satellites, câbles sous-marins...)
- NEW 34. Développement de stratégies polaires / stratégies grands fonds marins
- 35. Exploration, exploitation et colonisation de l'espace



ÉVOLUTION DU RAPPORT AU TRAVAIL

- 36. Augmentation du self-emploi (freelance, autoentrepreneur...) / du cumul d'emplois
- NEW 37. Dissolution de fidélité | loyauté | engagement des salariés vis-à-vis de leur entreprise
- 38. Expression croissante d'un besoin de sens (raison d'être, sentiment d'appartenance, vision...)
- NEW 39. Recul de la valeur travail (grande démission, quiet quitting, tangping...)
- NEW 40. Accélération de la flexibilité spatio-temporelle (télétravail, nomadisme, semaine de 4 jours, flex office...)
- NEW 41. Tâtonnements des modes de management et d'organisation (management horizontal, holocratie, entreprise libérée...)
- 42. Chambolement (deshérence / disparition / émergence) des métiers



CHAMBOULEMENT DE L'ÉCONOMIE

- NEW 43. Démultiplication des business models (économie de plateforme, économie de contenu...)
- NEW 44. Remise en cause des modèles de croissance (partage de valeur, décroissance, turbulences du capitalisme...) et développement de nouvelles typologies d'entreprise (entreprises à mission, régénératives...)
- NEW 45. Émergence d'une économie parallèle / de nouveaux marchés dans le métavers / la réalité virtuelle
- NEW 46. Disruption par la technologie blockchain (certification digitale, traçabilité / authentification de produits...)
- NEW 47. Instabilité / reconfiguration des chaînes d'approvisionnement (nearshoring / friendshoring...)
- 48. Révolution des monnaies (cryptos / virtuelles, locales...)
- NEW 49. Irréversibilité du surendettement des États
- NEW 50. Pérennisation des tensions financières (inflation, pénurie...)
- 51. Distorsion des richesses et inégalités



ÉVOLUTION DES MODES DE CONSOMMATION

- NEW 52. Zapping des marques / consommateurs volages
- 53. Démocratisation de la consommation éthique, responsable et informée
- 54. De la propriété à l'usage (re-use, troc, abonnement, location, reconditionnement...)
- 55. Émergence de pratiques de déconsommation (sobriété souhaitée / imposée...)
- NEW 56. Floraison de la propriété virtuelle (NFT, biens virtuels...)
- NEW 57. Retour à l'auto-production / auto-consommation (électrique, alimentaire...)



RÉVOLUTION DES TERRITOIRES

- 58. Accélération de l'urbanisation de masse et suprématie des mégacités
- 59. Essor de la ville intelligente, durable et verte
- NEW 60. Regain d'attractivité des territoires ruraux et des petites / moyennes villes
- 61. Bouleversement de la mobilité



MUTATIONS SOCIÉTALES

- 62. Primat du bien-être
- NEW 63. Développement de la détresse psychologique / de l'anxiété (éco-anxiété, santé mentale, permacrise...)
- NEW 64. Hyper-dépendance aux données personnelles / biométriques (sécurisation d'identification, performance médicale, surveillance de masse, hacking...)
- NEW 65. Diktat de la notation (consommation, réseaux sociaux, « crédit social »...)
- NEW 66. Généralisation de nouveaux codes de communication (multitude des canaux, instantanéité/disponibilité, ghosting...)
- 67. Montée des affirmations identitaires / communautaires
- 68. Émergence de nouveaux comportements conflictuels / quasi-insurrectionnels (remise en cause des institutions politiques, représentatives...)

MATRICE D'ENJEUX

Une tendance aujourd'hui... plutôt un risque ou une opportunité en 2030 ?



Quelles seraient les conséquences pour les entreprises de votre secteur / écosystème, du développement de cette tendance ?

ÉCHELLES D'IMPACT & DE VRAISEMBLANCE

IMPACT : Risque VS Opportunité ?

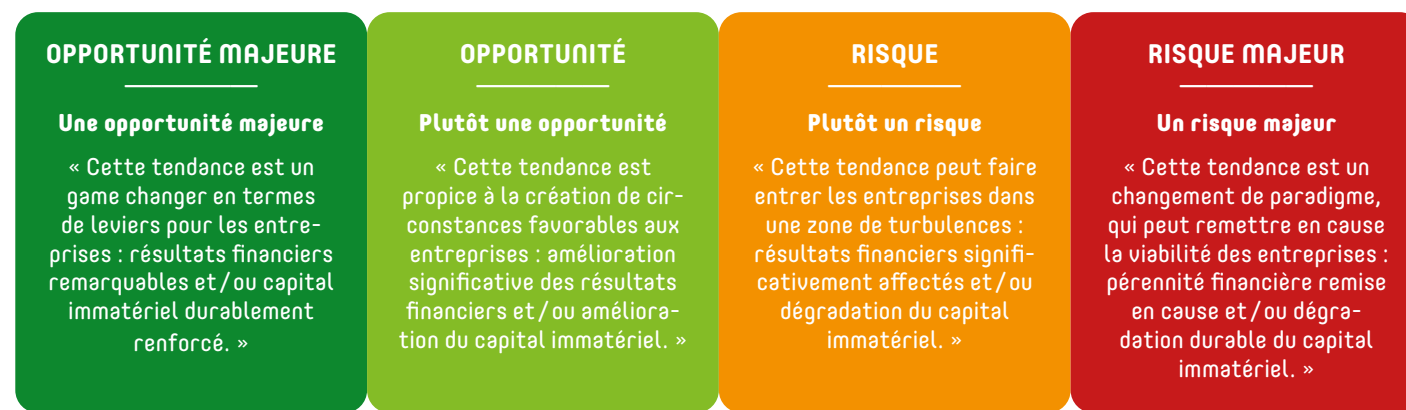
L'impact s'apprécie au moyen de deux critères (financier et non financier)

Critère financier : impact sur le résultat opérationnel / EBITDA / CAF...

Critère non financier : impact sur le capital immatériel. Le capital immatériel peut être structurel (culture de l'entreprise, innovations...), relationnel (relations avec les clients, fournisseurs et autres partenaires...) ou humain (valeurs, expérience, formations...).

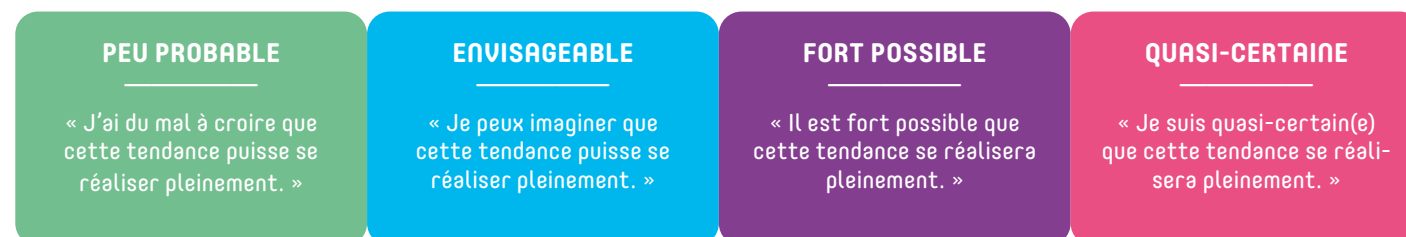
IMPACT

Quelles seraient les conséquences pour les entreprises de votre secteur / écosystème du développement de cette tendance ?



VRAISEMBLANCE

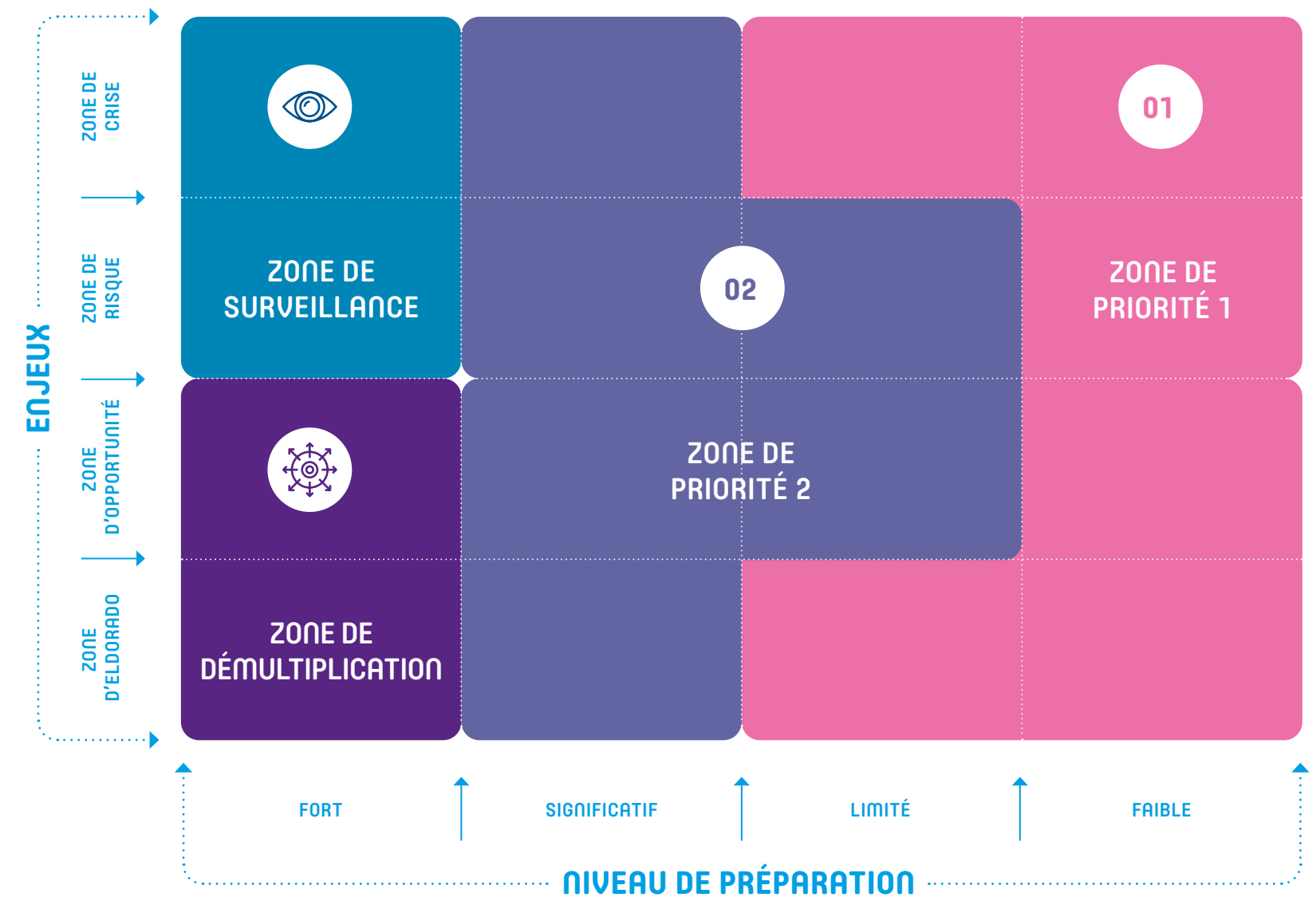
À horizon 2030, quelle est selon vous, sur la base des éléments rationnels en votre possession, la vraisemblance que cette tendance se réalise pleinement ?



MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION

MATRICE DE STRATÉGIE

Quelle stratégie adopter ?



Quel est pour vous, globalement, le niveau de préparation des entreprises de votre secteur / écosystème en termes d'anticipation / de préparation et / ou de capacité à résister à cette tendance ou à en tirer profit, en tenant compte de la vélocité de la tendance ?

ÉCHELLE DE NIVEAU DE PRÉPARATION

Quel est pour vous, globalement, le niveau de préparation des entreprises de votre secteur / écosystème en termes d'anticipation / de préparation et / ou de capacité à résister à cette tendance ou à en tirer profit, en tenant compte de la vélocité de la tendance ?



Pour cette édition de Vigie2030, nous avons fait évoluer la méthodologie d'évaluation, afin d'offrir une analyse encore plus pertinente des enjeux futurs. C'est le résultat d'un travail collaboratif avec nos partenaires.



édition 3.0

TOP 10 DES OPPORTUNITÉS

PALMARÈS

CLASSEMENT	ÉVOLUTION	TENDANCE	NIVEAU DE PRÉPARATION
01	+4	07 Hyperdigitalisation de l'économie (IoT, industrie 4.0, big data, e-santé, FinTech, GreenTech...)	😊
02	+5	04 Développement de la silver économie	😊
03	+11	08 Omniprésence / démocratisation de l'Intelligence Artificielle (ChatGPT, IA générative, streaming, assistants vocaux...)	😊
04	+16	12 Émergence de l'informatique quantique	😊
05	-2	38 Expression croissante d'un besoin de sens (raison d'être, sentiment d'appartenance, vision...)	😊
06	+2	14 Rupture technologique énergétique (stockage d'énergie, hydrogène, hydrocarbures non conventionnels, captation CO2, SMR...)	😊
07	-3	40 Accélération de la flexibilité spatio-temporelle (télétravail, nomadisme, semaine de 4 jours, flex office...)	😊
08	new	06 Émergence des gérosiences (prévenir / retarder les maladies liées au vieillissement)	😊
09	+6	43 Démultiplication des business models (économie de plateforme, économie de contenu...)	😊
10	-8	59 Essor de la ville intelligente, durable et verte	😊

😊 FAIBLE 😊 LIMITÉ 😊 SIGNIFICATIF 😊 FORT

ÉVOLUTION PALMARÈS

ELDORADO

Nouvelles entrées

- 08 Omniprésence / démocratisation de l'Intelligence Artificielle
- 12 Émergence de l'informatique quantique
- 06 Émergence des gérosiences
- 43 Démultiplication des business models

SORTIE →

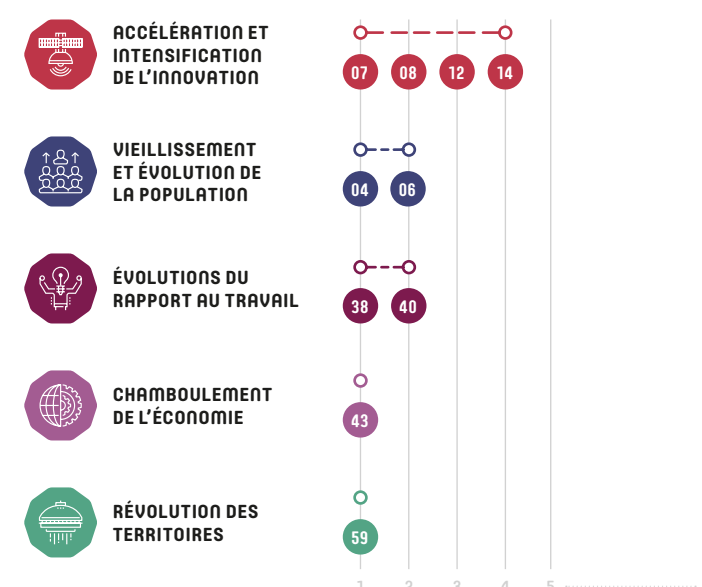
- 53 Démocratisation de la consommation éthique, responsable et informée
- 24 Défis du Green Deal européen et de l'économie durable
- 54 De la propriété à l'usage
- 02 Cohabitation intergénérationnelle croissante en entreprise

PRIME AUX RÉVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES ET NOUVEAUX MARCHÉS, UNE FORME DE BANALISATION DE LA DURABILITÉ ET DES NOUVELLES ORGANISATIONS DE TRAVAIL

Le top ten des opportunités est marqué par la **montée spectaculaire de deux tendances liées à l'innovation : Émergence de l'informatique quantique (06) et Omniprésence/démocratisation de l'intelligence artificielle (08)**, qui progressent respectivement de seize et onze places. Ces évolutions les propulsent dans le haut du classement des dix tendances les plus prometteuses, **mettant en lumière les changements de paradigme déjà initiés par ces technologies**. Dans le même esprit d'innovation radicale, une nouvelle tendance, Émergence des gérosiences (12), fait son entrée à la 8^{ème} position, tandis que la tendance 43-Démultiplication des business models, enregistre une progression mesurée de six places, illustrant les évolutions continues dans ce domaine.

En parallèle de ces nouveautés, **six tendances conservent leur place dans le top ten**. Parmi elles, trois (38-Expression croissante d'un besoin de sens, 40-Accélération de la flexibilité spatio-temporelle et 59-Essor de la ville intelligente, durable et verte) reculent, alors que trois autres (07-Hyperdigitalisation de l'économie, 04-Développement de la silver économie et 14-Rupture technologique énergétique) gagnent des positions. Il est intéressant de noter que **ces mouvements, combinés à certaines sorties du classement** (53-Démocratisation de la consommation éthique, responsable et informée, 24-Défis du Green Deal et de l'économie durable, et 54-De la propriété à l'usage), **pourraient indiquer une forme de normalisation des questions relatives aux évolutions du rapport au travail et de celles liées à la durabilité, tandis que la digitalisation et les perspectives de nouveaux marchés apportent des espoirs renouvelés**.

THÉMATIQUES DU TOP TEN OPPORTUNITÉS



INNOVATION, LE PASS POUR L'ELDORADO



Un palmarès marqué par l'innovation puisque **quatre tendances appartenant à cette thématique y figurent**, dont deux (07-Hyperdigitalisation de l'économie et 08-Omniprésence / démocratisation de l'Intelligence Artificielle) sur le podium. Si ces innovations (technologiques, informatiques, énergétiques...) nécessitent une certaine agilité et remise en cause de la part des entreprises françaises, les perspectives positives l'emportent néanmoins en termes de projection. Avec une forme d'ironie, **la thématique Vieillesse et évolution de la population ressort aussi de ce palmarès** : si ces deux thématiques peuvent sembler antinomiques, les jeunes générations étant a priori promotrices d'innovation technologique tandis que les seniors seraient par exemple réfractaires aux technologies de l'information et des communications, **ces deux thématiques peuvent également converger positivement, lorsque l'innovation permet aux entreprises de répondre aux défis et enjeux posés par l'évolution démographique ou de disposer d'une main-d'œuvre multigénérationnelle**.



édition 3.0

TOP 10 DES RISQUES

PALMARÈS

CLASSEMENT	ÉVOLUTION	TENDANCE	NIVEAU DE PRÉPARATION
01	+5	20 Accélération du réchauffement climatique et démultiplication des événements climatiques extrêmes	☹️
02	+7	23 Déplétion des ressources naturelles (matières premières, eau, sols, marines...) et de la biodiversité	☹️
03	new	03 Pression sur le système de protection sociale (santé, retraites)	☹️
04	-3	33 De la cyber-malveillance à la cyber-guerre (systèmes et réseaux, cloud, satellites, câbles sous-marins...)	☹️
05	=	49 Irréversibilité du surendettement des États	☹️
06	-3	16 Accentuation du désordre informationnel (deep fake, influenceurs, fact checking, théories conspirationnistes...)	☹️
07	-3	51 Distorsion des richesses et inégalités	☹️
08	-1	32 Méta-puissance des GAMMA/GAMAM BATX	☹️
09	new	50 Pérennisation des tensions financières (inflation, pénurie...)	☹️
10	+1	68 Émergence de nouveaux comportements conflictuels / quasi-insurrectionnels (remise en cause des institutions politiques, représentatives...)	☹️

☹️ FAIBLE ☹️ LIMITÉ 😊 SIGNIFICATIF 😊 FORT

ÉVOLUTION PALMARÈS

CRISE

Nouvelles entrées

- 03 Pression sur le système de protection sociale
- 50 Pérennisation des tensions financières (inflation, pénurie)
- 68 Émergence de nouveaux comportements conflictuels / quasi-insurrectionnels

SORTIE →

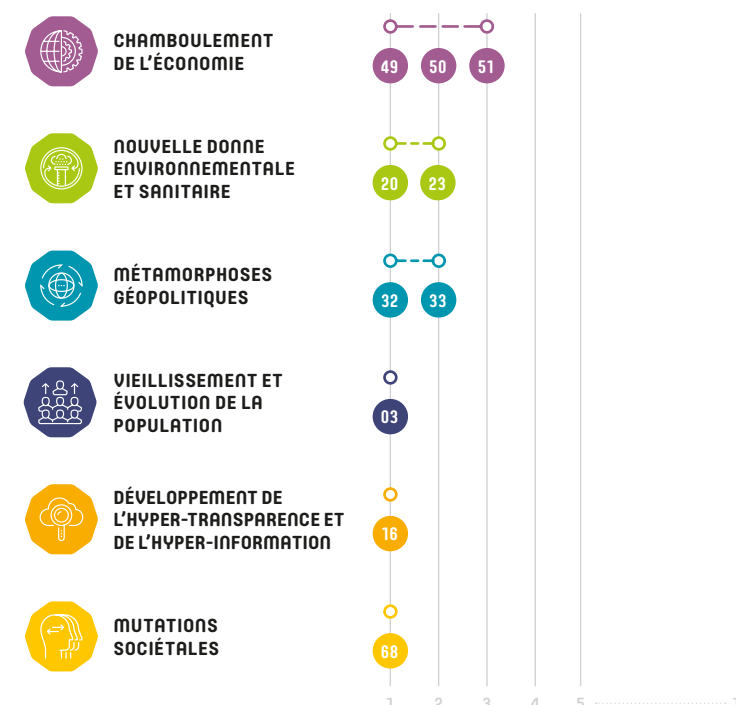
- 25 Démultiplication des pandémies
- 67 Montée des affirmations identitaires, communautaires
- 64 Hyper-dépendance aux données personnelles

UNE CERTAINE STABILITÉ, MAIS ENVIRONNEMENT ET FINANCES PRENNENT DU RELIEF

Les tendances observées dans le **top ten des risques se caractérisent par une certaine stabilité, car sept d'entre elles y figuraient déjà auparavant.** Cependant, l'analyse des variations de ces sept tendances est révélatrice. À l'exception de la tendance 49 (Irréversibilité du surendettement des États), qui reste en milieu de top ten, **seules deux tendances enregistrent une progression, respectivement de cinq et sept places : Accélération du réchauffement climatique (20) et Déplétion des ressources naturelles (23).** En se hissant sur les deux premières marches du podium, elles associent étroitement ce dernier à la thématique Nouvelle donne environnementale et sanitaire. Les autres tendances déjà présentes (33-De la cyber-malveillance à la cyber-guerre, 16-Accentuation du désordre informationnel, 51-Distorsion des richesses et inégalités et 32-Méta-puissance des GAMMA/GAMAM | BATX) reculent légèrement.

Parmi les **trois nouvelles tendances qui font leur entrée dans le top ten, deux (03-Pression sur le système de protection sociale et 50-Pérennisation des tensions financières) sont des nouveautés du registre 3.0,** ce qui souligne une **préoccupation croissante concernant les enjeux économique-financiers.** Quant à la troisième tendance (68-Émergence de nouveaux comportements conflictuels / quasi-insurrectionnels) son évolution est plus subtile, car elle passe de la 11^{ème} à la 10^{ème} place, mais elle confirme son importance parmi les tendances les plus préoccupantes pour les organisations.

THÉMATIQUES DU TOP TEN RISQUES



PASS NON VALIDE EN ZONES VUCA



Contrairement au top ten des opportunités, **il n'y a pas de thématique qui ressorte plus spécifiquement dans le top ten des risques.** Toutefois, on peut observer que **les trois thématiques les plus représentées (Chamboulement de l'économie, Nouvelle donne environnementale et sanitaire, Métamorphoses géopolitiques) forment un trinôme symbolique des principaux éléments de contexte, dans lesquels les entreprises françaises exercent leurs activités.** Bien que **l'instabilité contextuelle soit déjà ressentie et souvent décrite par l'acronyme VUCA (Volatilité, Incertitude, Complexité et Ambiguïté), la perspective de son ancrage à moyen terme représente une menace particulièrement forte pour les entreprises.**

Le contexte VUCA prend donc une dimension particulière dans la perception des entreprises, compte tenu de la difficulté de s'y préparer. Les entreprises semblent ainsi davantage dans une posture défensive, voire de résilience, mais peinent à envisager des opportunités dans un monde VUCA.

AMRAE

la Maison du risk management

L'AMRAE, Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise, rassemble les acteurs majeurs des lignes de maîtrise du risque. À travers ses comités scientifiques, publications, positions et son congrès de référence, elle œuvre pour l'excellence de la gestion des risques qui contribue à la sécurisation de la stratégie des entreprises et organise leur résilience.

www.amrae.fr



Le Club des directeurs de sécurité des entreprises (CDSE) est une association à but non lucratif qui rassemble depuis 1995 les principales entreprises françaises privées et publiques, représentées par leur directeur de la sécurité-sûreté corporate. Le CDSE fédère ainsi un réseau professionnel de référence pour la sécurité-sûreté en entreprise.

www.cdse.fr



L'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) rassemble plus de 6 700 professionnels de l'audit et du contrôle internes et, plus largement, de tous les professionnels du risque. L'IFACI est le chapitre français de l'IIA (The Institute of Internal Auditors), réseau mondial représentant plus de 245 000 professionnels dans 160 pays.

www.ifaci.com



Vigie2030 est animé par Arengi, premier cabinet de conseil entièrement dédié à la gouvernance et la gestion des risques. *Pure player* dans ce domaine, Arengi accompagne les équipes de direction dans leur stratégie d'anticipation et de pilotage de leurs risques et opportunités.

Porté par un goût pour l'innovation, Arengi conçoit et développe la solution GRC en SaaS ArengiBox, une application web, qui optimise le pilotage des dispositifs de maîtrise des risques.

www.arengi.fr
www.arengibox.com

LE HUB VIGIE2030

VOTRE VIGIE2030

Arengi vous propose de capitaliser sur les travaux de Vigie2030 pour décliner, au sein de votre organisation, une analyse collaborative et prospective des risques et des opportunités émergents.

En se basant sur ou en adaptant le registre des tendances de Vigie2030, nous construisons conjointement un univers de tendances spécifique à votre activité et ses enjeux. Nous pouvons également approfondir la méthodologie d'évaluation et vous accompagner dans l'appréciation de ces tendances en risques ou en opportunités.

Cette cartographie des sujets émergents à moyen terme constitue, pour les équipes de direction, un outil pragmatique pour sécuriser et optimiser les axes stratégiques de votre organisation.



Pour plus d'informations et échanger sur les tendances émergentes, n'hésitez pas à nous contacter : vigie2030@arengi.fr



Et suivez les tendances émergentes en vous abonnant, sur vigie2030.com, à la newsletter hebdomadaire !

VRAISEMBLANCE



CLASSEMENT OPPORTUNITÉS

new Nouvelle tendance Evolution 2021 / 2024 Evolution de risque vers opportunité

01	44	07	Hyperdigitalisation de l'économie (IoT, industrie 4.0, big data, e-santé, FinTech, Green-Tech...)	16	-3	19	Révolution des biotechs
02	45	04	Développement de la silver économie	17	-7	02	Cohabitation intergénérationnelle croissante en entreprise (tensions, transmission, mentorat, divergences dans les attentes...)
03	41	08	Omniprésence / démocratisation de l'Intelligence Artificielle (ChatGPT, IA générative, streaming, assistants vocaux...)	18	-1	10	Atomisation de l'innovation (leadership des start-ups)
04	48	12	Émergence de l'informatique quantique	19	-3	61	Bouleversement de la mobilité
05	-2	38	Expression croissante d'un besoin de sens (raison d'être, sentiment d'appartenance, vision...)	20	+1	41	Tâtonnements des modes de management et d'organisation (management horizontal, holocratie, entreprise libérée...)
06	+2	14	Rupture technologique énergétique (stockage d'énergie, hydrogène, hydrocarbures non conventionnels, captation CO2, SMR...)	21	+1	35	Exploration, exploitation et colonisation de l'espace
07	-3	40	Accélération de la flexibilité spatio-temporelle (télétravail, nomadisme, semaine de 4 jours, flex office...)	22	new	57	Retour à l'auto-production / auto-consommation (électrique, alimentaire...)
08	new	06	Émergence des gérosiences (prévenir / retarder les maladies liées au vieillissement)	23	new	60	Regain d'attractivité des territoires ruraux et des petites / moyennes villes
09	48	43	Démultiplication des business models (économie de plateforme, économie de contenu...)	24	new	44	Remise en cause des modèles de croissance (partage de valeur, décroissance, turbulences du capitalisme...) et développement de nouvelles typologies d'entreprise (entreprises à mission, régénératives...)
10	48	59	Essor de la ville intelligente, durable et verte	25	new	40	Disruption par la technologie blockchain (certification digitale, traçabilité / authentification de produits...)
11	-10	53	Démocratisation de la consommation éthique, responsable et informée	26	new	09	Percée de la réalité virtuelle et des métavers
12	-3	24	Défis du Green Deal européen et de l'économie durable	27	new	31	Dynamique revisitée des organisations internationales (ONU, OTRA, UE...)
13	new	17	Exigences croissantes de preuve / démonstration des engagements ou des impacts (demandes réglementaires, attentes de la société civile, labels...)	28	new	58	Floraison de la propriété virtuelle (NFT, biens virtuels...)
14	-3	62	Primat du bien-être	29	new	45	Émergence d'une économie parallèle / de nouveaux marchés dans le métavers / la réalité virtuelle
15	-5	54	De la propriété à l'usage (re-use, troc, abonnement, location, reconditionnement...)	30	-3	48	Révolution des monnaies (cryptos / virtuelles, locales...)



CLASSEMENT RISQUES

new Nouvelle tendance Evolution 2021 / 2024 Evolution d'opportunité vers risque

01	-15	20	Accélération du réchauffement climatique et démultiplication des événements climatiques extrêmes	20	-2	37	Dissolution de fidélité loyauté engagement des salariés vis-à-vis de leur entreprise
02	-17	23	Déplétion des ressources naturelles (matières premières, eau, sols, marines...) et de la biodiversité	21	-8	29	Amplification du protectionnisme / développement de la souveraineté économique
03	new	03	Pression sur le système de protection sociale (santé, retraites)	22	-8	26	Explosion du volume des déchets
04	9	33	De la cyber-surveillance à la cyber-guerre (systèmes et réseaux, cloud, satellites, câbles sous-marins...)	23	new	39	Recul de la valeur travail (grande démission, quiet quitting, tongping...)
05	=	49	Irréversibilité du surendettement des États	24	new	01	Part croissante des seniors en entreprise
06	-3	18	Accentuation du désordre informationnel (deep fake, influenceurs, fact checking, théories conspirationnistes...)	25	-15	64	Hyper-dépendance aux données personnelles / biométriques (sécurisation d'identification, performance médicale, surveillance de masse, hacking...)
07	-3	51	Distorsion des richesses et inégalités	26	new	68	Généralisation de nouveaux codes de communication (multitude des canaux, instantanéité / disponibilité, ghosting...)
08	-1	32	Méta-puissance des GAMMA / GAMAM / BATX	27	-7	30	Affirmation des nationalismes et régionalismes
09	new	50	Pérennisation des tensions financières (inflation, pénurie...)	28	-11	58	Accélération de l'urbanisation de masse et suprématie des mégacités
10	-1	68	Émergence de nouveaux comportements conflictuels / quasi-insurrectionnels (remise en cause des institutions politiques, représentatives...)	29	new	18	Propagation de la pratique du name and shame (lanceurs d'alerte, réseaux sociaux, acteurs réglementaires...)
11	-10	27	Reconfiguration / durcissement des sphères d'influence (Occident US émergence des BRICS, Chine/US...)	30	new	42	Chamboulement (deshérence / disparition / émergence) des métiers
12	new	63	Développement de la détresse psychologique / de l'anxiété (éco-anxiété, santé mentale, permécrite...)	31	new	47	Instabilité / reconfiguration des chaînes d'approvisionnement (nearshoring / friendshoring...)
13	=	15	Profusion d'informations (hyperconnexion, tout est média...) et charge cognitive	32	new	36	Rugmentation du self-emploi (freelance, autoentrepreneur...) / du cumul d'emplois
14	-8	67	Montée des affirmations identitaires / communautaires	33	-10	28	Réorganisation européenne (Brexit, guerre en Ukraine...)
15	-15	25	Démultiplication des pandémies (émergence / capacité d'adaptation des pathogènes...)	34	new	52	Zapping des marques / consommateurs volages
16	new	22	Développement de nouvelles stratégies d'action (activistes climatiques / "éco-terrorisme", litige climatique...)	35	-9	35	Émergence de pratiques de déconsommation (sobriété souhaitée / imposée...)
17	-5	21	Migrations climatiques (populations humaines ou animales)	36	-11	19	Montée du déconnexionnisme et du rejet de tout technologique ("log-off", néo-Luddisme, Joy Of Missing Out-JOMO...)
18	-4	11	Distorsion entre innovation, évolution de la réglementation et aspects éthiques	37	-13	05	Quête transhumaniste (augmentation des capacités physiques et mentales)
19	new	65	Diktat de la notation (consommation, réseaux sociaux, "crédit social"...)	38	-19	34	Développement de stratégies polaires / stratégies grands fonds marins