

Fondation Nationale Entreprise et Performance

Penser l'avenir, pour mieux agir au présent !

1969 - 2019

50 années de réflexions et de propositions prospectives



PENSER L'AVENIR, POUR AGIR AU PRÉSENT

La FNEP, fondation reconnue d'utilité publique depuis 1973, est un lieu :

- de réflexion partagée public/privé, d'échanges et de débats portant sur des sujets majeurs de l'actualité nationale et internationale, mettant en perspective des thèmes à dominante économique, environnementale et sociétale ;
- offrant à chaque participant, une expérience unique de développement professionnel et personnel, et d'ouverture à l'international.
- Des missions annuelles d'études et de recherche pratique et prospective composées d'une dizaine de cadres de haut niveau, analysant les bonnes pratiques en Europe et hors d'Europe, sous l'égide de la FNEP et la haute autorité d'un « mentor », personnalité dont la notoriété est incontestée sur les sujets choisis.
- Des publications, fruit d'un travail collectif mêlant réflexions libres et innovantes, propositions concrètes et pragmatiques, dans une collection dédiée, pour une diffusion large auprès, et au service des acteurs de l'économie.

ORGANISATIONS MEMBRES DE LA FNEP

Les entreprises fondatrices

Air France – AXA – BNP Paribas – EDF – Engie - Groupe Caisse des dépôts – Groupe La Poste - Paris Aéroport Groupe ADP – SNCF – TDF – Total

Les entreprises soutenant la FNEP

ADISSEO – ATOS – GRTgaz - RTE - Siemens France - Transdev

Les ministères

Armées – Action et comptes publics – Économie et Finances – Enseignement supérieur, Recherche et Innovation – Intérieur - Transition écologique et solidaire

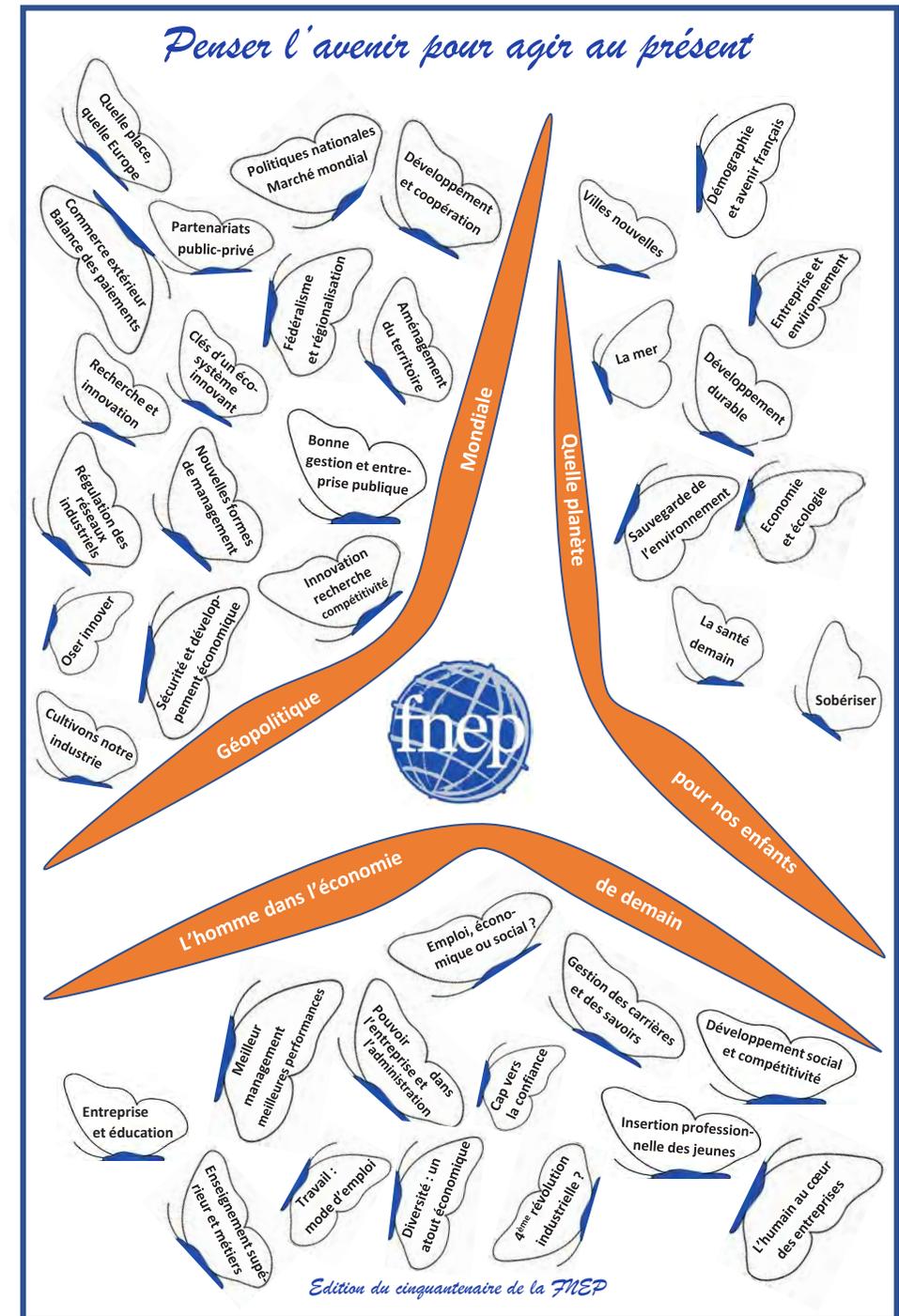
Les établissements d'enseignement supérieur

École nationale d'administration – École des Ponts ParisTech – Mines ParisTech – Sciences Po Paris

AUTRES PARTENAIRES

Association des lauréats de la FNEP-Club Pangloss - Cercle des Amis de la FNEP

La FNEP est membre affilié d'HESAM Université, communauté interdisciplinaire d'établissements d'enseignement supérieur.



Fondation Nationale Entreprise et Performance, *Penser l'avenir, pour mieux agir au présent !*, Paris,
Presses des Mines, FNEP, 2020.

ISBN : 978-2-35671-593-7

© Presses des MINES – TRANSVALOR, 2020

60, boulevard Saint-Michel - 75272 Paris Cedex 06 - France

presses@mines-paristech.fr

www.pressedesmines.com

Dépôt légal 2020

Achevé d'imprimer en 2020

Cette publication a bénéficié du soutien de l'Institut Carnot M.I.N.E.S.

Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution réservés pour tous les pays.

PENSER L'AVENIR, POUR MIEUX AGIR AU PRÉSENT !

1969 – 2019

50 années de réflexions
et de propositions prospectives

Fondation Nationale Entreprise et Performance

PENSER L'AVENIR, POUR MIEUX AGIR AU PRÉSENT !

1969 – 2019

50 années de réflexions
et de propositions prospectives



Table des matières

Avant-propos	11
Jérôme Nanty, Président de la FNEP	
Réformes et dépendances	15
Sylvie Lainé	
Travailler ensemble	23
Sylvie Lainé	
Vers une société du savoir	33
Bruno Auger	
Économie et écologie, histoire d'une réconciliation	37
Marie-Hélène Poinssot	
Politiques publiques – Relations « public-privé »	43
Dominique Maillard	
La France et les territoires	47
François Lacôte	
Conclusion	53
Adrien Lavayssière	
Appendice	55

En hommage, avec nos pensées respectueuses
et notre profonde reconnaissance,
à Messieurs :

*Jacques Chaban-Delmas, alors Premier Ministre,
Georges Galichon, alors Président d'Air France,
Pierre Guillaumat, alors Président d'Elf Aquitaine,
Lucien Matrat, alors Directeur des Relations publiques d'Elf,
qui ont voulu, conçu et porté le projet de création de la Fondation Elf – Air France en 1969.*

Notre gratitude à toutes celles et à tous ceux qui l'ont fait vivre,
animée et soutenue depuis 50 ans.

Penser l'avenir, pour agir au présent¹

Avant-propos

de Jérôme Nanty, Président de la FNEP

Il y a dix ans, en 2009, la FNEP fêtait son 40^e anniversaire.

Depuis la création de la FNEP, se sont enchaînées toute une série de révolutions, ruptures ou crises majeures, ainsi, en particulier :

- la révolte de la jeunesse et la mise en question de la société de consommation ;
- l'émergence de la préoccupation environnementale ;
- le choc pétrolier de 1973 et la fin des trente glorieuses ;
- l'effondrement du bloc soviétique et la fin d'un monde bipolaire ;
- la montée en puissance d'une nouvelle superpuissance, la Chine ;
- le triomphe du modèle libéral et la globalisation des échanges ;
- la transformation du projet européen (élargissement à de nouveaux membres, création d'une monnaie commune, l'euro...);
- la menace terroriste ;
- la révolution numérique.

En 2009, le Président de la FNEP, Hubert du Mesnil, s'interrogeait ainsi :

«La Fondation Nationale Entreprise et Performance a été créée en 1969. Depuis, elle organise, chaque année, des missions de recherche.

Est-ce bien raisonnable de continuer? Cela a-t-il encore un sens aujourd'hui, de proposer cette expérience?»²

S'appuyant sur les défis à relever, les méthodes de travail de la FNEP et sa capacité de questionnement, il en concluait que :

1 - Reprise de la «promesse» de la FNEP, lancée au 2^e semestre 2009, en même temps que «Les Saisons de la Fondation».

2 - Hubert du Mesnil, Président de la FNEP, discours pour le quarantenaire le 7 octobre 2009.

«Si l'on croit en l'avenir, si l'on croit à la place de la France en Europe et dans le monde, si l'on croit que, pour faire progresser notre pays, on doit agir en même temps sur le public et sur le privé, sur l'administration et sur l'entreprise, sur le grand et sur le petit, il faut continuer.»

Durant ces dix dernières années, la FNEP n'est pas resté inactive : fidèle à ses valeurs humanistes, elle a investigué et fait des recommandations en phase avec son temps, pour :

- une meilleure prise en compte du facteur humain dans l'entreprise, facteur de cohésion et de développement, comme au sein de l'administration ;
- la prévention et une meilleure gestion des risques industriels, naturels, sociétaux, des éléments clés pour la performance de l'action publique comme des entreprises ;
- le développement d'une croissance durable, qui réconcilie économie et écologie ;
- l'innovation au bénéfice d'un monde durable, avec un écosystème et des dispositifs adéquats ;
- une relance et une rénovation de la culture industrielle, en s'appuyant sur les territoires et en redonnant l'envie d'industries en France ;
- en intégrant les ruptures technologiques, en cours, une meilleure prise en compte de l'émergence d'une 4^e révolution industrielle³.

La synthèse thématique qui va suivre a pour objectif de montrer que, notamment sur ces sujets, la FNEP s'est attachée cette dernière décennie et plus généralement depuis 50 ans à proposer des voies de progrès, pour les acteurs de la vie publique et de la vie économique. Certaines propositions ou recommandations ont été mises en œuvre, d'autres n'étaient pas ou ne sont plus adaptées, d'autres enfin méritent d'être approfondies ou complétées à la lumière des nouveaux enjeux et risques d'aujourd'hui.

En effet, nous sommes en 2019. En dix ans, le rythme des mutations ne s'est pas ralenti et s'est même accéléré :

- le «nouvel empire chinois» tisse sa toile, avec notamment son projet de «routes de la soie» ; il dessine un nouveau paysage pour les États comme pour les entreprises ;

3 - Publication printemps 2020.

- le recul du multilatéralisme et la réémergence des logiques de puissance (Chine, Russie...) obligent à penser autrement les échanges, de façon sans doute davantage stratégique et donc mieux coordonnée ;
- la nouvelle donne américaine et la déstabilisation corrélative de l'Occident ont un impact direct sur les entreprises : ainsi notamment l'extraterritorialité juridique et judiciaire mise en application par les États-Unis au mépris des ordres juridiques nationaux voire de l'ordre juridique international peut-elle mettre en péril des entreprises ;
- le numérique et l'intelligence artificielle ont pénétré tous les secteurs de l'économie et de la société, dans l'ensemble des pays du monde, entraînant dans leur sillage autant d'opportunités que de risques tant pour les entreprises que pour les États et les individus. Les défis sont immenses, en termes de technologie et de performance pour les entreprises mais aussi pour les libertés collectives et individuelles ;
- la crise des démocraties libérales a pris la suite de la crise économique, qui avait elle-même pris la suite de la crise financière de 2008 ; elle concerne de nombreux pays, dont plusieurs en Europe ; elle se manifeste différemment selon les cas, mais pose partout la question de la construction/reconstruction du «vivre ensemble» ;
- le changement climatique est devenu une urgence planétaire et appelle un nouveau type de mondialisation.

Face à ce contexte mondial instable, bien plus instable qu'il y a dix ans, quelle peut être la valeur ajoutée de la FNEP ?

Sûrement pas de se comporter en donneur de leçons, ce qu'elle n'a d'ailleurs jamais fait : ce serait immodeste et présomptueux ; et cela ne correspondrait pas à l'exercice de ses missions.

Keynes écrivait : «Ce qui arrive en fin de compte, ce n'est pas l'inévitable, c'est l'imprévisible».

En réalité, la FNEP joue, peut jouer – peut avoir l'ambition de jouer ? – ce rôle de «réducteur d'incertitude» en étant exigeante dans les domaines suivants :

- le choix des sujets à examiner : il faut qu'ils soient majeurs, d'actualité, s'inscrivent dans une perspective d'avenir ; il faut aussi que les résultats des travaux soient attendus par les commanditaires ;
- le champ d'investigation : la France, mais aussi l'Europe et le monde, pour ouvrir la porte à des intercomparaisons, là encore avec une exigence de rigueur car «il faut veiller à ne pas prendre toutes les mouches qui volent

- pour des idées»⁴; si les propositions sont adressées à la France, elles doivent s'inscrire et tenir compte du contexte européen et planétaire dans lequel à la fois nos entreprises agissent et les pouvoirs publics interagissent;
- la méthode: s'appuyer sur des jeunes hommes et femmes, choisis en fonction de leur potentiel au regard des sujets étudiés, issus d'horizons professionnels différents, de façon à favoriser l'analyse critique, capables et volontaires pour travailler en équipe pluridisciplinaire; la mission doit être utile pour les commanditaires, mais aussi pour les missionnaires.

4 - Proverbe chinois

Réformes et dépendances

Contribution de Sylvie Lainé, Lauréate FNEP 1978
Déléguée générale de la FNEP de 2008 à 2014

À l'origine, donc, cette idée simple, toujours actuelle parce que toujours étrange, née en 1969 de la vision de Jacques Chaban-Delmas, alors premier ministre : faire en sorte que de jeunes élites se rencontrent, réfléchissent ensemble, en allant ausculter ailleurs qu'en France, d'autres pratiques, d'autres réussites.

Depuis lors, la FNEP, think-tank du lien public-privé, s'attache à l'analyse de sujets majeurs et d'actualité, à la charnière de l'économie, du management et des transformations sociales et sociétales, au service des entreprises et de l'État.

Est-ce à dire qu'elle ambitionne de réformer telle ou telle pratique, tel ou tel système, voire telle ou telle réglementation ou législation ?

Ce n'est pas son projet. Il est plutôt, sur ces sujets clés, de mettre en évidence des questions pérennes, et de proposer, pour les traiter, des pistes d'actions à adopter, ici et maintenant, des actions inspirées par d'autres cultures et d'autres systèmes, des actions réalistes, pertinentes, susceptibles d'être expérimentées sans bouleversement sociétal.

Aussi son propos est-il plus modeste : contribuer à l'évolution de nos pratiques, efficace et sans (trop) de heurts, pas à pas, essai après essai, dans les dimensions culturelle, économique et sociale.

Réformer est du ressort de l'État. Questionner notre réalité est notre affaire à tous.

Et il est deux questions majeures, actuelles tout autant que pérennes, qu'il convient sans doute de se poser d'entrée de jeu : Comment exercer le pouvoir ? Où en est le débat ?

Penser l'avenir, pour mieux agir au présent !

Penser l'avenir pour agir au présent. Depuis 50 ans, cette phrase résonne comme la raison d'être de la Fondation Nationale Entreprise et Performance.

Depuis 1969, la FNEP s'attache à détecter les signaux faibles qui annoncent les grandes transformations du monde. Relire les travaux de la fondation avec le recul de 50 ans est saisissant : les mêmes sujets sont encore d'actualité. Bien des alertes émergentes alors – RPS, réchauffement climatique, place de l'Europe – sont des urgences d'aujourd'hui.

Relire les ouvrages des 50 dernières années, c'est, de fait, se plonger dans notre actualité immédiate.

À l'aube des 50 nouvelles années, les mêmes questions fondamentales demeurent : quel modèle de croissance souhaitons-nous bâtir, permettant à la fois le respect de la planète et l'épanouissement humain ? Quel renouvellement de l'action politique doit-on mener pour permettre un développement économique, social, territorial et écologique, sain et équilibré ?



PSL

