

PENSER LE FUTUR, POUR MIEUX AGIR AU PRÉSENT !

1969 – 2019 50 années de réflexions
et de propositions prospectives

Fondation Nationale Entreprise et Performance, *Penser le futur 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.pressesdesmines.com

Dépôt légal 2020

Achevé d'imprimer en 2020

Par l'imprimerie CHIRAT, 42540 Saint-Just-La-Pendue

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.

Fondation Nationale Entreprise et Performance

PENSER LE FUTUR, POUR MIEUX AGIR AU PRÉSENT !

1969 – 2019 50 années de réflexions
et de propositions prospectives



Table des matières

Remerciements	9
Avant-propos	11
Réformes et dépendances	15
Sylvie Lainé	
Travailler ensemble	23
Sylvie Lainé	
Rencontre avec Frédéric BONNIN	29
Vers une société du savoir	35
Bruno Auger	
Économie et écologie, histoire d'une réconciliation	39
Marie-Hélène Poinssot	
Politiques publiques – Relations « public-privé »	45
Dominique Maillard Lauréat	
La France et les territoires	49
François Lacôte	
Conclusion	55
Adrien Lavayssière	
APPENDICE	57
Liste des Lauréats FNEP	59

Remerciements

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 le futur pour mieux 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 à 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, au sein de l'entreprise comme 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 (2019) ;
- en intégrant les ruptures technologiques, en cours, une meilleure prise en compte de l'émergence d'une 4^e révolution industrielle (publication printemps 2020) ;
- 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 ;
- 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 l'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 leçon, 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 inter comparaisons, là encore avec une exigence de rigueur car «il faut veiller à ne pas prendre toutes les mouches qui volent pour des idées»³ ; si les propositions sont adressées à la France, elles doivent

3 - Proverbe chinois

- s'inscrire et tenir compte du contexte européen et planétaire dans lequel tout à la fois nos entreprises agissent et les pouvoirs publics inter agissent;
- 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.

Réformes et dépendances

Contributions 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 ?

Comment exercer le pouvoir ?⁴

Le pouvoir est une capacité à faire entreprendre par d'autres ce que, d'eux-mêmes, ils ne feraient pas nécessairement. Comment poser des limites ?

Les rapports de la FNEP rappellent, à l'instar de Machiavel et de bien d'autres, que le pouvoir est affaire de vertu, à la fois sa force, sa limite et sa condition.

Pour échapper à son obsession pathologique – se maintenir et s'accroître –, il doit s'astreindre toujours à servir le bien commun plutôt que le sien propre, ou au moins avant le sien propre. Ceci induit qu'on ne peut diriger les autres, si l'on ne sait se diriger soi-même.

La qualité des hommes et femmes de pouvoir tient en ce qu'ils SONT, plus qu'en celle des systèmes qu'ils servent. Exercer un pouvoir, c'est révéler le talent des autres.

Les compétences associées sont donc d'abord sociales, c'est-à-dire relationnelles : prendre en compte la diversité culturelle et sociétale, maîtriser le temps, personnaliser l'animation, imaginer l'avenir pour, ensuite, lui donner vie.

La légitimité, dont l'exemplarité est le socle, en est la condition première : sans elle, aucun pouvoir n'est durable. Le rapport FNEP 1999 y ajoute la communication, son instrument privilégié : sans sa maîtrise, le pouvoir disparaît.

Le sujet est sensible et ô combien actuel ! La forme prime-t-elle sur le fond ? Non ! Mais de sa qualité dépend l'adhésion sur le fond. Tout dirigeant, dont la mission est de donner le sens, le fait d'autant mieux qu'il est « verbal et relationnel ».

Par ailleurs, l'individu, pour « consentir à sa propre soumission » doit ressentir vis-à-vis de son organisation un sentiment d'appartenance et quelque fierté à participer à l'œuvre collective.

D'où l'impérieuse nécessité d'ajouter au but économique de création de richesses, un but culturel, mieux une vision commune. Le dirigeant se doit de communiquer en toute clarté sur ce qu'est l'organisation, ce qu'elle sert, QUI elle sert, où elle va, et comment elle y va.

4 - Sources, rapports FNEP : *Les nouvelles formes de management face à la compétition économique*, 1989. *L'exercice du pouvoir dans l'entreprise et l'administration*, 1999. *Comment accroître les performances par un meilleur management*, 2004.

Ainsi ce message peut-il être compatible avec l'aspiration des individus à servir une cause. Il faut qu'il le soit aussi avec l'attente implicite ou explicite de l'opinion, ce qui est difficile lorsque l'émotion et l'image l'emportent. L'opinion, sous nos latitudes, est par principe favorable à la «partie dominée» ou perçue comme telle: le salarié, le consommateur, l'administré. Légitimer l'action par le droit ou la raison ne suffit pas.

Le risque est moral: donner la priorité à l'expertise d'influence sur la volonté de conduire l'organisation dans l'unique souci du bien commun.

Cette transmission de la vision, pour rencontrer l'attente d'une opinion si prête à mal juger l'action du pouvoir, peut-elle éviter l'écueil de la manipulation? Il est tentant de plaire à son «public», en lui faisant d'irréalisables promesses, plutôt que de lui déplaire en évoquant les efforts à accomplir. Sur ce point, les rapports FNEP 1999 et 2004 insistent sur la nécessaire force morale du dirigeant qui, seule, peut le préserver de la tentation démagogique et encourager une dynamique qui révèle les talents, les repère, sait les former et les valoriser.

Elle s'appuie sur le dynamisme et la rigueur, l'esprit d'équipe et «une forte sensibilité au temps et à l'espace», c'est-à-dire un heureux équilibre entre réactivité et ouverture.

Comment marier cette exigence avec le goût français de «l'élitisme ou excellence solitaire»? En France, on est brillant, voire magistral, mais trop souvent dans «la solitude de son bureau». Or, seules «les pratiques déterminent la performance du pouvoir».

Dans cet esprit, le rapport FNEP 1999 prône une meilleure transparence dans la répartition des pouvoirs à la tête des entreprises, et, s'agissant des très grandes, de son renforcement dans le domaine de la rémunération des dirigeants: salaires, stocks, retraites chapeau, avantages divers, parachutes très dorés...

Existe-t-il ce héros (ou bien sûr cette héroïne) qui sait transmettre la vision sans (trop) l'embellir? Qui, acteur volontaire du changement qui s'accélère, renonce aussi «à tout prévoir, à tout contrôler, à tout anticiper»? «Plus de pragmatisme, moins d'idéologie!»

J. Lesourne, alors directeur du Monde, mentor de la Mission 1989, le rappelle dans sa préface au rapport: «Il n'existe pas de vademecum du parfait petit manager», et «les modes successives ne sont que des impostures». Le management «est un art d'exécution».

Ce rapport FNEP 1989 met en exergue un fort concept : la solidarité. Le pouvoir doit viser à créer de « nouvelles solidarités » entre les partenaires économiques et sociaux, entre les activités d'un groupe comme entre les personnes engagées dans un projet commun.

Quoi de plus pertinent aujourd'hui que cet appel à la solidarité ?

N'est-il pas temps, alors que nous vivons, dit-on, une crise des systèmes et des consciences, d'affirmer bien haut qu'exercer le pouvoir, c'est faire vivre des solidarités, pour mieux travailler ensemble, avancer ensemble, réussir ensemble ?

En somme exercer un pouvoir, c'est créer les conditions du développement humain, social, citoyen, de chacun, c'est responsabiliser chacun.

Et l'une des illustrations de la responsabilité citoyenne est la capacité de débat.

Où en est le débat ?⁵

En 2019, l'année en France du Grand Débat, il est tentant de s'interroger sur les modalités du dialogue avec la société, condition de l'efficacité de l'action publique mais aussi, au-delà, de celle des entreprises dans leur objectif de performance.

Plus que jamais, les citoyens exigent d'être acteurs des évolutions de la société. Or ils ont, semble-t-il, trop souvent l'impression de ne pas l'être, dans un contexte d'accélération des mutations économiques, technologiques, écologiques. Pourquoi ? La France est-elle devenue une « société de la défiance » ? Les citoyens marquent de plus en plus de méfiance face aux actions et projets des pouvoirs publics et des entreprises, pour des motifs idéologiques, économiques, territoriaux, voire pour des intérêts sectoriels ou particuliers. La perte de crédibilité de la parole et de l'action publique est une réalité, remettant en cause implicitement le pacte social fondant notre démocratie : la peur manifeste d'une partie de la population devant une certaine évolution de la société trahit l'existence d'une fracture de ce pacte social.

La Mission 2013 de la FNEP s'est particulièrement penchée sur cette situation, dans son étude des risques sociétaux, qui désignent à la fois ceux que les activités

5 - Source : rapport FNEP 2013, « Cap vers la confiance, Enjeu sociétal : du risque à l'opportunité », y inclus la préface de son mentor, le Préfet Philippe Deslandes, ancien président de la Commission nationale du débat public, et l'avant-propos de Dominique Maillard, alors président de la FNEP.

humaines, les avancées scientifiques ou techniques, les innovations, font peser sur la société, et ceux que représentent les réactions de la société face à ces projets et décisions.

S'agissant de leur acceptabilité, condition de leur réalisation, elle doit s'appuyer sur l'instauration d'une relation de confiance avérée lors des débats précédant leur mise en œuvre. Outre la conduite à bonne fin desdits projets et décisions, une telle relation, en valorisant la parole citoyenne, tend à consolider le pacte social.

Or, comme l'on sait, la confiance ne se décrète pas, *Prenons le risque du débat !* proposent les auteurs du rapport FNEP «Cap vers la confiance». Parce qu'il n'est pas de performance possible sans confiance, il faut installer cette confiance, faite d'écoute et de dialogue permettant une prise en compte effective des attentes des parties prenantes, au cœur du fonctionnement des débats sociaux et sociétaux. C'est à cette condition que peut se réaliser le souhait des citoyens que les décisions publiques et celles des entreprises soient en harmonie avec leurs craintes et leurs aspirations. L'objectif est non qu'ils subissent, mais qu'ils adhèrent activement.

Le principe de participation a été constitutionnalisé en France en 2005. Reste que les projets bloqués ou retardés sont légion, tel, pour n'en citer qu'un, celui de l'aéroport envisagé et toujours contesté à Notre-Dame-des-Landes.

Qu'est-ce que ces difficultés traduisent ? Sans doute les mécanismes de participation existants sont-ils encore, au moins en partie, inadaptés ou insuffisants. De fait, ils sont souvent perçus comme relevant de l'«ingénierie du consentement», technique visant à imposer un message plutôt qu'à établir les bases d'une confiance durable : la légitimité des décisions ne repose plus uniquement sur l'autorité de celui qui les prend.

L'enjeu est donc de passer de l'«ingénierie du consentement»⁶ à l'«ingénierie de la confiance», pour tenter de fédérer les individus autour des projets et actions.

Comment ? Le rapport FNEP 2013 propose dix leviers, reposant sur quatre principes directeurs : la temporalité (durée et rythme), l'adaptabilité, la transversalité (décloisonner les pratiques des acteurs et leurs mentalités, pour les rendre plus perméables aux intérêts réciproques), la sincérité (partage d'informations et de transparence).

6 - L'ingénierie du consentement a été théorisée par Edward Bernays entre 1917 et 1940 dans son ouvrage *Engineering of Consent*.

Pour découvrir les premiers de ces leviers, renvoyons à la lecture de l'ouvrage «Cap vers la confiance, Enjeu sociétal: du risque à l'opportunité». Et précisons qu'ils sont répartis autour de trois actions phares: professionnaliser, impliquer, débattre.

- Professionnaliser les organisations, leurs dirigeants et leurs salariés.
- Impliquer, à tous les niveaux celles et ceux qui peuvent être concernés par le développement d'un projet ou d'une décision, par la construction d'une relation de long terme et de proximité avec les parties prenantes. Ainsi le sixième levier traite-t-il du nécessaire élargissement de la mobilisation citoyenne.
- Débattre de manière systématique, structurée et sincère, en mettant à contribution de nouveaux outils permettant d'élargir le public touché. Cela passe par quatre des dix leviers:
 - le septième traite de la formation des citoyens au débat;
 - le huitième propose l'élaboration d'un programme national du débat public;
 - le neuvième prône l'adaptation de la durée et de la forme du débat au thème et à son environnement;
 - enfin, le dixième insiste sur la prise en compte de manière effective des résultats des démarches de participation dans les décisions.

Ces préconisations ne constituent pas, bien sûr, une garantie de réussite. Mais elles méritent d'être approfondies et étudiées, ce qui renvoie à nouveau à une lecture attentive du rapport FNEP 2013, en ce sens qu'elles appellent à une nouvelle gouvernance de la décision qui donnerait toute sa place à la participation en faisant le pari de la co-construction.

La participation des citoyens est incontournable. Le débat public permet, quand il est bien organisé et conduit, de se parler, de s'écouter, bref, d'échanger. N'est-il pas temps, sans nécessairement le réformer, d'en améliorer les modalités et le fonctionnement?

La FNEP s'est tout naturellement penchée sur l'enjeu sociétal du débat public.

Une fondation telle que la Fondation Nationale Entreprise et Performance qui veut contribuer à l'évolution de nos pratiques dans les dimensions culturelles, économiques et politiques, a aujourd'hui légitimement une place et un rôle à jouer dans le débat public, qu'il porte sur les relations entre les secteurs public et privé, sur leur modèle économique, leur modèle social, la manière dont ils sont aujourd'hui bousculés par les bouleversements technologiques, géopolitiques et sociaux.

«Les pouvoirs publics ne valent, en fait et en droit, que s'ils s'accordent avec l'intérêt supérieur du pays, s'ils reposent sur l'adhésion confiante des citoyens. En matière d'institutions, bâtir sur autre chose, ce serait bâtir sur du sable. Ce serait risquer de voir l'édifice crouler une fois de plus à l'occasion d'une de ces crises auxquelles, par la nature des choses, notre pays se trouve si souvent exposé.»

Charles de Gaulle, discours de Bayeux, 1946.

Le monde, dans lequel nous vivons, a plus que jamais besoin de construire des ponts, de s'ouvrir à la coexistence, de nouer de nouveaux liens sociaux, citoyens, et professionnels, de renforcer ces liens par une pratique périodique et responsable du débat.

Le monde, dans lequel nous vivons, a plus que jamais besoin de pratiques permettant de VIVRE ENSEMBLE.

Or vivre ensemble, cela commence souvent par travailler ensemble.

Travailler ensemble

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

Ayant pour vocation de contribuer avec l'humilité nécessaire à l'évolution de notre société, la FNEP a conçu, développé et enrichi une méthode et des pratiques originales de conduite de projet et de ressources humaines permettant de travailler ensemble plus efficacement.

Les compétences auxquelles entraîne le parcours FNEP sont avant tout sociales et relationnelles : prise en compte de la diversité, maîtrise du temps, personnalisation de l'animation, pensée globale et transversale, sans oublier la directive socratique de «la connaissance de soi», qui est davantage un chemin qu'une compétence.

Pluridisciplinarité, mixité, diversité

Les fondements de la démarche s'appuient sur la pluridisciplinarité, un travail collectif et collaboratif, en mode projet, avec une large autonomie, une ouverture vers l'international, des rencontres avec des experts, personnalités qualifiées, entreprises, institutions françaises et étrangères.

En réunissant chaque année des cadres issus d'horizons divers au sein de missions d'études et de recherche, elle offre à chacun une expérience unique de développement professionnel et personnel.

Participer à une mission annuelle constitue pour chaque participant un défi individuel et pour l'ensemble du groupe un défi collectif ; le parcours est unique et porte une réelle valeur de formation, de développement professionnel du leadership, et personnel des compétences relationnelles.

Une dizaine de cadres issus du public et du privé, de formations, de métiers, fonctions et responsabilités divers, français ou étrangers, et, depuis quelques années, représentatifs d'une large tranche d'âge, de jeunes adultes à des seniors, sont constitués en équipe de mission à l'issue d'un *processus original de sélection* périodiquement actualisé.

Cette équipe est accompagnée par un mentor, haute personnalité reconnue pour son expertise du sujet étudié ; il/elle guide l'activité, ouvre des contacts en France et à l'étranger, aide le groupe par son analyse critique des premiers écrits.

Le fort engagement des missionnaires retenus est matérialisé par une convention co-signée par eux et leurs accompagnants au sein de la Fondation, et consolidé lors d'un séminaire de lancement incluant un volet de cohésion d'équipe, et un accompagnement tout au long du parcours en coaching individuel et collectif par les responsables de la FNEP.

Des outils méthodologiques mis à jour, amendés et complétés par les missions successives elles-mêmes leur sont proposés : cadrage calendaire des jalons, protocoles internationaux, sites internet dédiés de recueil de données par exemple.

Chacun sait que la pratique du travail en mode projet développe la capacité à écouter et communiquer, à respecter des points de vue différents, sans renier sa différence, à se situer et assumer ses responsabilités au sein d'un groupe dont les objectifs et la discipline sont collectivement acceptés.

Par ailleurs, l'aventure collective FNEP offre un entraînement à la maîtrise de la gestion du temps. Les travaux sont réalisés en parallèle aux activités professionnelles, et il s'agit de respecter les échéances rythmées par les déplacements à l'étranger et les présentations aux administrateurs de la fondation des avancées de l'étude, tout en prenant en compte le temps de la pensée dans l'analyse des problématiques et la réflexion visant à l'émergence de propositions. Le débat doit tout à la fois être libre et déboucher à une date fixe. Cela renforce la capacité à faire face à l'imprévisible et la prise de conscience de la force de la pensée longue dans un contexte d'urgence : *Go Slow To Go Fast*.

Enfin, le nombre et la qualité des rencontres avec des experts et personnalités qualifiées, le niveau d'interlocution ouvrant accès à l'international aux meilleures expériences et aux meilleures pratiques, le soutien de personnalités associées, parce qu'ils développent ouverture d'esprit et enrichissement à d'autres cultures, la compétence de réseau, l'imagination, la curiosité intellectuelle et de discernement, renforcent la tolérance au désaccord d'idées, l'aptitude à la confrontation factuelle et donc non conflictuelle, la recherche des points de convergence, enfin la formalisation d'enjeux collectifs autorisant l'atteinte d'un consensus de propositions. Le climat de confiance et de complicité qui fait le succès des missions est ainsi encouragé.

Trajectoire*

Thierry Bouchaud, Directeur BU Siemens – Lauréat FNEP 2011 :

«Il y a une richesse insoupçonnée au fait de travailler en groupe de recherche avec des collègues qui n'ont pas une expertise du sujet, et ce pendant un an : cette richesse est un élément particulièrement fondateur dans un parcours professionnel, quel qu'il soit. J'ai trouvé très intéressant de comprendre comment un tel groupe d'étude, composé de professionnels d'horizons différents, se structure, interagit selon les personnalités des uns et des autres.»

* Extrait d'une interview

Comment conduire une écriture collective en préservant l'unité d'écriture ?

Le travail d'une Mission d'étude se traduit par la rédaction d'un rapport collectif portant des propositions concrètes, pratiques, réalistes et réalisables. «La mission confronte aussi ses membres à l'exigence de l'écriture, avec ce qu'elle suppose de travail préalable, d'ordonnancement et de clarification de la pensée.»¹

Ce rapport doit à la fois expliciter les problématiques étudiées, présenter des éléments d'inter-comparaison à partir d'expériences en France et à l'étranger, émettre des propositions concrètes, pertinentes, utiles pour la France, répondant à quatre critères : originalité, créativité des idées, force de la pensée, niveau de la réflexion. Il doit aussi, depuis une dizaine d'années inclure un *Executive Summary*, permettant et promouvant sa diffusion internationale.

Pour y parvenir, les missionnaires bénéficient d'un accompagnement spécifique : sur le travail éditorial (type atelier d'écriture, incluant notamment un séminaire d'écriture) et sur le contrôle de la fiabilité du contenu. Ainsi un comité de lecture, composé d'experts, assure-t-il, aux côtés du Mentor, une critique bienveillante et constructive.

Et, depuis 2009, les rapports font l'objet de publication par des maisons d'édition (AFNOR, collection dédiée de la DILA, Presses de l'Ecole des Mines). Cette évolution a fait considérablement évoluer la méthode d'écriture collective, qui doit aujourd'hui répondre aux exigences évidentes de ces circuits de vente : au-delà de

1 - Jérôme Nanty, Président de la FNEP

son sérieux, l'écriture doit séduire, les titres doivent accrocher, le style doit être enlevé et concret.

L'acquisition de cette méthodologie spécifique constitue un atout original pour les missionnaires.

Comment promouvoir la production collective ?

Après la publication de leur rapport, les missionnaires FNEP, pour être lauréats, doivent encore présenter publiquement les propositions incluses. Cet exercice fait partie intégrante du volet formation de la démarche. Il entraîne à la maîtrise du discours, comme à la préparation et la conduite de conférences attractives et de tables rondes devant de larges audiences.

Ultérieurement, suivent d'autres événements, plus modestes ou tout aussi importants, organisés souvent par ou avec le concours des institutions et entreprises adhérentes à la fondation, et-ou des associations partenaires.

Parallèlement, depuis 2010, avec la sortie d'un Dossier spécial du Moniteur, portant une synthèse du rapport de la Mission 2009 sur les partenariats publics – privés (PPP), ont été initiées des relations Presse ciblées – communiqués, points presse lors de la sortie des ouvrages, partenariats avec des journalistes appelés à animer des événements. Et bien sûr, une présence sur les réseaux sociaux, notamment Twitter et LinkedIn, relaie l'information sur les travaux.

La « méthode » FNEP, liée à l'originalité et à la force de l'outil de gestion des ressources humaines qu'elle représente, permet de faire progresser les cadres engagés dans l'une de ses recherches. Inscrite pour chacun dans un parcours professionnel, une Mission FNEP peut renforcer l'expertise dans une fonction liée au thème. Elle peut constituer une passerelle de développement entre deux fonctions ou deux affectations. Elle peut, plus directement encore, remplir une attente propre à l'organisation d'appartenance dans le domaine traité : mise en place ou actualisation d'une politique dédiée, démultiplication de savoirs ou savoir-faire au sein de la structure. Adhérents ou non à la Fondation, les entreprises peuvent également s'appuyer sur les propositions des rapports traitant du management au sens large, lesquels illustrent tous les valeurs et pratiques dont l'adoption est encouragée dans les Missions annuelles.

Ces pistes de réflexion et d'action sont séduisantes.

Mais ne nécessitent-elles pas d'avoir un projet commun, une vision commune?

Or les turbulences et les réflexes communautaristes actuels ne favorisent pas l'émergence d'une vision commune.

Et si l'on formalisait un projet collectif autour du développement d'une société du savoir qui profiterait à tous par ce qu'elle apporterait à chacun dans sa vie quotidienne?

Et si ce projet collectif renforçait notre capacité d'innovation?

Et si l'innovation était l'une des clés de sortie de la crise que nous vivons?

Rencontre avec Frédéric BONNIN

DRH Délégué de RTE,
Délégué de la mission FNEP 2011

« Je sens, tu ressens, nous sommes »

Propos recueillis par Nicole Lefour, Responsable des relations presse et de l'édition de la FNEP de 2010 à 2016.

NL : *Est-on statique, ou y-a-t-il une dynamique ressources humaines ?*

FB : Pour moi, la fonction RH est en profonde transformation depuis près d'une décennie. D'un positionnement aval, de gestion administrative, elle passe à un positionnement amont, d'anticipation et d'accompagnement plus humain. Les missions des DRH et leurs compétences, sont en pleine évolution.

Autrefois, une DRH se concentrait sur des tâches administratives reliées aux différents processus RH. En recrutement par exemple, la vérification des références des candidats, le recueil de leurs données personnelles pour l'établissement du contrat de travail. À présent, il s'agit en recrutement de se concentrer sur l'identification des compétences dont l'entreprise a besoin, de savoir où les trouver et comment les attirer.

Aujourd'hui plus que hier, la DRH doit endosser le rôle de conseil RH aux opérationnels.

Le positionnement amont de la fonction entraîne un changement de posture de la DRH qui l'amène à intervenir comme un consultant interne. Il s'agit donc de transformer encore l'activité administrative en faisant ressortir la notion de service qui consiste à délivrer des conseils RH de plus en plus personnalisé aux managers opérationnels et corporate.

Mais c'est aussi à la source que cette transformation doit être prise en compte, dès la formation initiale de la fonction RH pour lui donner une orientation plus

stratégique. Présenter une GPEC² ou l'administratif RH ne donne plus envie à la génération actuelle de faire des RH. L'excellence RH doit remplacer l'administratif RH et cette vision de la fonction doit être stimulante pour les profils les plus jeunes.

Cette excellence RH doit s'appuyer sur l'inducteur de la numérisation et de la data qui envahit le monde RH qui va permettre de revisiter en profondeur les processus RH pour proposer une gestion de bout en bout, de fiabiliser les données et de passer dans une culture du partage et de faciliter la vie au quotidien des salariés (réseaux sociaux d'entreprise, coffre-fort salarié, workflows automatiques, applications mobiles, etc.)

Demain la fonction RH devra être pluridisciplinaire marquée par une anticipation, une fonction véritablement partenaire du développement de l'entreprise, tenant compte d'enjeux sociétaux, de développement durable et technologiques, notamment, une fonction sans doute plus industrialisée aussi.

La mission d'une DRH de demain est d'accompagner les hommes et les femmes des entreprises et/ou organisation bien comme des ressources qui participent à la performance.

NL : Dans une société ubérisée, la notion de ressource humaine a-t-elle encore un sens ?

FB : Pour répondre à cette question, vous me permettrez de faire référence à ma double expérience, celle de DRH Délégué de RTE à travers l'accompagnement du projet d'entreprise « Impulsion et Vision » et son volet d'accompagnement humain des salariés dans la transformation de RTE et bien sûr mon expérience en tant que lauréat et délégué de la mission FNEP 2011 sur un sujet toujours d'actualité : « Remettre l'humain et ses émotions au cœur des entreprises et des administrations » qui s'est traduit par l'écriture de l'ouvrage « Je sens, tu ressens, nous sommes... »

Parce que je suis toujours intimement convaincu, à l'heure où dans notre pays, la recherche de la croissance pousse à trouver de nouvelles solutions de compétitivité et à maîtriser les dépenses publiques, le monde du travail s'interroge sur la place de la personne humaine en son sein et sur la considération que chacun donne à son activité.

Depuis plusieurs années en effet, le stress et le mal-être au travail sont devenus des sujets de préoccupations et de discussions de plus en plus importants. Le travail

2 - GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

est trop souvent devenu en France synonyme de souffrance, engendrant des prises de conscience et des actions salutaires, dans le champ des risques psycho-sociaux (RPS), du bien-être et de la qualité de vie.

Si une entreprise est fondée «en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter», comme en dispose l'article 1832 du Code Civil, l'engagement au travail et dans le travail ne saurait être réduit à une simple production opérationnelle et rationnelle, que ce soit dans sa dimension morale, sociale ou de performance.

NL : Voulez-vous dire qu'il faut prendre en compte le ressenti dans le monde du travail ?

FB : Quand les émotions sont ignorées, le risque de dysfonctionnement des rapports humains au travail est grand et se fait avant tout au détriment des personnes – de manière dramatique dans certains cas – et au détriment de la performance et de la cohésion des entreprises et des administrations.

Les émotions sont en effet indissociables de notre perception, de notre intuition, et de nos capacités d'action, d'analyse et de socialisation. Elles ont une influence sur le développement des personnes, de leur santé, de leur conduite et de leurs compétences individuelles et collectives. Surtout, au plus près de notre expérience intérieure, les émotions nous renseignent sur notre degré de satisfaction ou d'insatisfaction. En ce sens, toutes sont utiles et aucune n'est à rejeter.

Les organisations ne valent que par les personnes qui les composent et leur entières humanité. Redonner à chacun toute sa place, sans le considérer comme un simple facteur de production ou comme un capital à faire fructifier, permet de reconsidérer et refonder l'engagement au travail des hommes et des femmes.

Des intuitions citées ci-dessus, transformées pour ma part en convictions, sont issues des travaux de la mission citoyenne, qui a conduit un groupe pluridisciplinaire de huit cadres dirigeants ou futurs, dont j'étais le responsable, à mener 130 entretiens en France, au Canada, en République Tchèque, au Danemark, en Italie et en Inde.

L'analyse de ces entretiens nous a confirmé que la prise en compte de la personne dans sa globalité était génératrice d'un double bienfait : le mieux-être, l'engagement et l'épanouissement de chacun, ayant pour corollaire la cohésion et les performances des organisations.

Cet aspect est d'autant plus important dans un pays comme la France où la fierté au travail occupe une place importante, Le métier est partie prenante de

l'épanouissement personnel, de l'intégration et du lien social. Il reste un moyen fondamental de construction de soi où identités professionnelle et personnelle se combinent, où les aspects de reconnaissance au travail sont primordiaux.

Aujourd'hui, si environ les deux tiers des salariés se déclarent «globalement» ou «en général» «satisfaits de leur situation professionnelle», il apparaît que cet avis ou ce jugement ne concerne que le travail en valeur absolue. Concernant le ressenti des salariés dans le vécu même de leur travail, la tendance s'inverse pour céder la place à une insatisfaction clairement affichée.

NL: Donc, la reconnaissance est essentielle pour le salarié ?

FB: Être davantage reconnu, impliqué et considéré, s'exprimer et être écouté, mieux équilibrer vie privée et vie professionnelle, constituent aujourd'hui pour les salariés français des enjeux majeurs.

La situation où nous nous trouvons aujourd'hui encore en 2019 dans beaucoup de grandes entreprises ou administrations en France, nous incite à passer à l'action par la prise en compte des émotions (à leur écoute, à leur expression) pour créer plus de satisfaction, de mieux-être et d'épanouissement des salariés dans leur travail.

Les propositions que nous avons élaborées en 2011 visent donc à aider chaque acteur d'une organisation à agir au quotidien de manière à instaurer une situation de travail satisfaisante et sont encore d'actualité.

Six leviers d'actions sont ainsi proposés :

- La liberté
Qui s'octroie : les dirigeants, les managers, par leur posture et l'organisation du travail, donnent, autorisent, ou permettent la liberté de chacun. En même temps, la liberté s'exerce : à chacun d'utiliser, d'assumer la liberté qui lui est octroyée.
- La sagesse
Qui permet de nourrir le besoin de sens, de respecter la dimension humaine de l'organisation, de faire confiance en la nature humaine et de chercher l'action juste.
- La bienveillance
Qui donne la reconnaissance, prend soin de la santé physique et psychique des personnes dans l'organisation, développe l'attention, la compréhension et le souci des autres, et crée un environnement favorable à l'humain.

- L'authenticité

Qui développe la confiance par la transparence, permet de concevoir les émotions comme un atout, source d'engagement, de vérité, quelle que soit sa position dans l'organisation.

- Le dialogue

Qui permet de responsabiliser les collaborateurs, de recréer des liens pour susciter l'engagement collectif, de développer l'écoute et la parole, de penser l'impact de ses émotions sur les autres.

- L'accomplissement

Qui permet de redonner de la fierté, de promouvoir le plaisir dans le travail, de favoriser le développement personnel.

En conclusion et pour saluer mes collègues et maintenant amis, Dahlia, Mathilde, Roula, Hugues, Thierry, Christian et Pierre avec qui j'ai partagé cette formidable aventure humaine, je ne ferai que rappeler le dernier paragraphe de cet ouvrage :

«Ouvrez les yeux sur d'autres manières de voir les hommes et les femmes en entreprise, mettez en pratique de nouvelles idées simples venues des quatre coins du monde, du Canada, du Danemark, de l'Italie, de l'Inde et de la République Tchèque.

Aujourd'hui, en France, l'humain et ses émotions sont trop souvent mis à l'écart des entreprises et des administrations. Cela crée de l'insatisfaction, de l'anxiété du stress et entraîne parfois d'autres conséquences plus dramatiques.

Au-delà des concepts de bien-être et de qualité de vie au travail, découvrez un autre chemin d'humanité et de sens retrouvé.

Un chemin construit autour de valeurs comme la sagesse, la liberté, la bienveillance, le dialogue, l'authenticité, l'accomplissement.

Un chemin ponctué d'exemples concrets d'entreprises innovantes et de leaders passionnés.

Un chemin que vous suivrez avec plaisir et ne quitterez plus...»

Let's Enjoy!

Vers une société du savoir

Contribution de Bruno Auger, Lauréat FNEP 1999
Directeur ferroviaire KEOLIS

« L'innovation est une nécessité permanente et même une ardente obligation lorsqu'elle contribue au Progrès, qu'il soit économique, social, sociétal, environnemental, ... ou encore au renforcement de la solidarité et de la sécurité internationale. »

Francois Ailleret, ancien président de la FNEP

Libérer notre potentiel d'innovation

La Fondation étudie l'innovation la première fois en 1986, avec un rapport intitulé : « Recherche et Innovation : moteurs du dynamisme économique ». Dès ce rapport, l'innovation est définie par la formule de Manuel de FRASCATI : « l'innovation est une idée transformée en quelque chose de vendable ».

Rapidement, les rapports suivants insistent tous sur le rôle de l'écosystème, comme un des facteurs clefs pour qu'une innovation puisse grandir.

Le rapport 2008 utilise six mots clefs pour le faire évoluer :

La confiance : la mission constate un déficit de confiance envers les institutions et les élites, mais aussi parle d'une jeunesse qui tend à perdre confiance dans son avenir. Ces craintes sont malheureusement toujours devant nous.

Le décroïsonnement : il s'agit de relier les différents acteurs entre eux ; mais aussi de s'ouvrir sur différentes cultures. La mission propose dans ce cadre d'investir sur les jeunes issus de la diversité, car ils ont déjà une double culture.

La créativité : pour « passer de l'idée à l'acte ». Le rapport souligne le rôle du levier de l'éducation et propose, comme symbole, d'intégrer une épreuve de créativité dans les modes de sélection de nos grandes écoles.

L'audace : il s'agit de valoriser la prise de risque, de redonner aux français le goût d'entreprendre. L'écosystème français s'est considérablement renforcé ces dernières années. Les start-up sont de plus en plus nombreuses et les levées de capital de plus en plus importantes.

La valorisation : il s'agit de reconnaître les innovations et les innovateurs, tant dans l'entreprise que dans la société.

Et enfin l'identité : pour inventer un chemin et des buts d'innovation correspondant à notre culture. Le rapport conseille de « mobiliser sa culture pour créer des idées originales ».

Notre capacité de recherche et d'innovation est aussi forte – voire plus forte – que dans d'autres pays. Mais notre efficacité pour la mise en œuvre est souvent moindre. L'écosystème a un rôle prépondérant. La mission 2015 cite d'ailleurs Joël de Rosnay, scientifique et écrivain : « il n'y a pas d'innovation, il n'y a que des systèmes innovants ».

En 2015, la question de la sélectivité de notre écosystème est posée. La mission remarque en effet que notre pays est globalement généreux en termes d'accompagnement par la puissance publique, et riche en structures d'aide, mais que malheureusement ceci conduit parfois à prolonger des projets « éléphants blancs ». Il n'existe encore que peu de démarches de type « *market pull* », pour faire une sélection efficace des projets, et la taille du marché français permet de démarrer tranquillement un projet, mais que malheureusement, cette taille est trop petite à terme.

Le travail sur l'écosystème se fait aussi à l'intérieur de l'entreprise, par l'intrapreneuriat : il s'agit, pour des grandes organisations, de développer des innovations dans des structures ad hoc, et de protéger les innovateurs des procédures parfois sclérosantes de ces grands groupes. Les grands groupes français ont largement adopté cette approche.

Rapport après rapport, la fondation permet donc de repérer et diffuser des bonnes pratiques, qui sont mises en œuvre par les grandes entreprises, et qui participent à un renouveau indiscutable de notre société sur l'innovation. Pas à pas, notre potentiel d'innovation s'accroît, se libère. Les rapports de la fondation ont participé à cette prise de conscience. La France a maintenant un potentiel important de start-up sur lequel s'appuyer pour développer son économie.

Dans une société en pleine transformation

Ces innovations doivent aussi apporter des réponses à un monde qui se transforme radicalement. L'un des défis majeurs, souligne la Mission 2007, est la démographie, avec un non renouvellement des générations dans de nombreux pays (sauf la France) et le vieillissement de la population. «La proportion de personnes âgées de 60 ans et plus est passée dans le monde de 8 % en 1950 à 10 % en 2000, et devrait atteindre 21 % en 2050.» Les conséquences seront importantes : «aujourd'hui, en Europe, chaque actif finance déjà le quart d'une retraite ; en 2050, il en financera plus de la moitié».

L'immigration est décrite comme une réponse possible à ces déséquilibres démographiques, surtout face à la diminution de la population. La réponse au vieillissement de la population passe aussi par un meilleur «taux d'emploi des «seniors», c'est-à-dire des personnes dont l'âge est compris entre 55 et 64 ans.»

Mais pour mettre en œuvre ces solutions, il faut une politique volontariste sur la diversité, nécessaire d'un point de vue moral, mais aussi économique. Les innovations doivent également permettre aux seniors de prolonger leurs carrières, en particulier pour les métiers pénibles.

Le rapport de la Mission 2000 traitant de la sécurité, montre aussi que l'innovation, et l'accroissement de richesse créé par ces innovations ne profitent pas à tout le monde : «Aux USA, le rapport entre le salaire le plus élevé et le salaire moyen est passé de 20 en 1970 à 419 en 2000». Et aussi : «Dans cette rupture sociale à l'échelle planétaire, émerge ce que Jacques Attali a appelé une "hyperclasse", connectée et cosmopolite, dont les actifs sont nomades et qui s'approprie la maîtrise du savoir et des réseaux de communication». Ceci est l'une des sources des inégalités et donc d'une certaine insécurité, avec une inégalité croissante face aux savoirs et à l'information de qualité.

Ces transformations de la société sont aussi très perceptibles par les consommateurs. La mission de 1982 traite du «consommérisme». La principale leçon concerne les entreprises : «La crise économique devrait inciter plus fortement les professionnels à mieux prendre en compte l'intérêt du consommateur». La Mission 2001 a étudié la relation aux usagers et aux clients, et le passage du premier au second concept. Le rapport pressent qu'Internet va modifier la relation client.

Plus profondément, le rapport propose une réflexion sur le passage d'une économie de production à une économie de marché, où le client a le pouvoir de choisir. Cette réflexion pourrait se prolonger car le citoyen a maintenant, grâce aux plates-formes

internet, le pouvoir de comparer. Ces nouveaux intermédiaires, qui maîtrisent l'information sont les grands gagnants de cette évolution.

Notre société change, mais les défis sociétaux, environnementaux (traités par ailleurs) et démographiques, restent devant nous. Les différentes missions aident à poser ces problématiques, mais la prise de conscience collective de notre société reste lente.

L'innovation pose des questions sociétales

Malgré ce potentiel d'innovation libéré, nous avons des questions majeures à traiter :

- Quelles priorités d'innovation pour l'Europe, pour trouver sa place entre une Asie en plein *boom* industriel, et une Amérique qui maîtrise l'industrie des données ? Une table ronde de la FNEP a montré que cette question devait être cohérente avec les choix de société que nous faisons : par exemple, nos nécessaires efforts, en matière de développement durable, doivent se faire au profit de notre économie, et non en s'appuyant sur des avancées technologiques développées par d'autres pays (l'exemple du développement des batteries pour l'automobiles). Orienter notre innovation vers nos défis sociétaux donnerait du sens et une vision pour dépasser des problématiques purement économiques.
- Comment ce potentiel d'innovation peut-il renforcer notre cohésion sociale, et donc profiter à une part plus large de notre société ? Cette question comporte plusieurs aspects : la crainte que l'innovation ne soit destructrice d'emplois, que la croissance générée ne profite pas à tous, et de manière plus large, que le fruit de ces innovations et des richesses générées devrait être mieux répartis dans notre société. La recherche de solutions doit se faire dans le contexte du développement durable, et non au détriment des générations futures.
- Plus précisément, l'allongement de la durée de vie transforme notre société en profondeur. En mesurons-nous toutes les conséquences économiques, sociales, sociétales ?

En résumé l'innovation attendue par les européens n'est pas simplement la création de nouveaux produits, ni même de nouveaux services. Nos concitoyens attendent la création d'un modèle de société plus solidaire, plus harmonieux et plus durable que dans d'autres régions du monde. Il s'agit en fait de rentrer dans une société du savoir, accessible à tous, et ciment de notre cohésion. Chacun des citoyens européens doit contribuer à la construction de ce modèle. Autant de questions pour les futures générations et la fondation.

Économie et écologie, histoire d'une réconciliation

Vers une nouvelle vision de la globalisation ?

Contribution de Marie-Hélène Poinssot Lauréate FNEP 1989
Directrice coordination et suivi des filiales régulées - EDF

Vous avez dit finitude écologique ?

L'environnement : une problématique complexe de fond qui émerge au moment de la création de la FNEP et sur laquelle elle s'est mobilisée.

À partir des années 1970, une prise de conscience de la « finitude écologique » de notre planète s'est faite jour, elle s'est notamment manifestée dans « Halte à la croissance », le rapport publié en 1972 par le Club de Rome¹. Elle a ensuite débouché sur le concept de développement durable, exprimé notamment par le rapport Bruntland « *Our common future* » (ONU, 1983).

En France, Robert Poujade, le premier ministre de l'environnement d'un gouvernement français, était nommé en 1971 (gouvernement Messmer 2, Georges Pompidou Président de la République).

Depuis cette période, notre vision de « l'environnement » a beaucoup évolué.

De nombreuses catastrophes, naturelles ou industrielles se sont produites dans le monde entier depuis cette époque (Tchernobyl, Three Miles Island ou Bhopal, plateforme Deepwater de BP au Mexique, tsunamis post tremblements de terre comme en Thaïlande ou en Indonésie notamment, typhons, cyclones et ouragans comme dans le Golfe du Mexique, les Caraïbes et en 2019 au Mozambique, tempêtes en France dont celle de 1999...), la liste est très longue.

1 - On ne peut croître indéfiniment dans un monde fini : c'est le concept de la « croissance zéro » ; il a à peu près dans le même temps donné lieu à des réflexions sur « la décroissance »

De nombreux rapports scientifiques ont été publiés, de nombreux sommets internationaux ont été réunis sur la problématique du changement climatique et de l'environnement, ainsi les sommets de Rio (sommet de la Terre de 1992, sommet de 2012), de Johannesburg et, plus récemment, à Paris, la COP21 (2015), ou encore en mars 2019 au Kenya le «One Planet Summit».

Au-delà des pouvoirs publics, les ONG, mais aussi les entreprises se sont peu à peu saisies de ces sujets.

Notre environnement immédiat, l'avenir de nos enfants, le futur de la planète sont désormais devenus un important sujet de préoccupation de nos concitoyens et ont constitué un des thèmes fédérateurs du «grand débat» lancé en janvier 2019 par le Président de la République.

La FNEP, si elle n'a pas été en pointe au départ (mais avait-elle à l'être?), s'est assez vite attachée à traiter des grandes problématiques associées à l'environnement.

Une première mission d'étude, intitulée «La sauvegarde de l'environnement» a porté sur ces sujets en 1985, avec à l'époque – sur la base du constat d'une faible conscience environnementale en France – une vision assez juridique s'agissant des actions à mener par les pouvoirs publics (mais dans un état de droit cela ne doit pas surprendre!); mais déjà un volet «entreprise» insistait sur le fait que l'économie peut «se nourrir de l'écologie» et que «l'environnement peut être source d'innovation technologique comme d'arguments publicitaires».

Puis d'autres missions sont revenues sur les enjeux liés à l'environnement :

- «Entreprise et environnement» (1993);
- «Entreprises et administrations face au développement durable» (2002);
- «Face aux crises, courage, changeons» (2012);
- «Cap vers la confiance» (2013);
- «Réconcilions économie et écologie»;
- «Sobériser: innover pour un monde durable» (2017).

Rôle de l'État, paroles des citoyens : quelles avancées ?

La FNEP n'était donc pas en avance sur son temps s'agissant de l'appréhension de ces problématiques : le premier rapport ne date que de 1985! Mais elle a certainement bien perçu les enjeux politiques et économiques, fait des propositions utiles et contribué à faire émerger les mutations nécessaires.

Concernant l'action publique

Ainsi, dès 1985, la FNEP recommandait de traiter le sujet avec une vision systémique, au travers d'une «gestion globale et raisonnée». S'agissant des pouvoirs publics, créer un véritable droit de l'environnement, développer une vision volontariste de la prévention rechercher une coopération entre États, mais aussi veiller à une bonne adéquation du niveau de décision avec les problématiques à traiter.

La Mission FNEP 1993 soulignait combien les obstacles au développement durable lui paraissaient nombreux – était-elle pessimiste? – et difficiles à surmonter. Elle introduisait le mot de «ruptures nécessaires» avec les schémas de nos sociétés et donc d'actions à mener sur le long terme. En 2002, les missionnaires recommandaient de placer le développement durable au cœur de l'action publique (davantage de stratégie; vaincre les verticalités) et dans le même temps d'inscrire l'action publique dans les problématiques terrain, plus opératoires.

Puis, au travers des missions sur les crises et la gestion des risques (2012, 2013), les recommandations se sont peu à peu décentrées, mettant davantage l'accent sur la place à donner au citoyen, à la société civile pour gérer avec toute la résilience possible: mieux se préparer, mieux impliquer la société civile, mieux communiquer et interagir, mieux se préparer aux suites de la crise.

Elles ont aussi introduit le concept de «confiance», pour passer de «l'ingénierie du consentement à l'ingénierie de la confiance», c'est-à-dire susciter une adhésion active et non plus seulement gérer le risque de refus. Et pour cela: professionnaliser les organisations, impliquer les personnes concernées, débattre de manière systématique, structurée et sincère.

La Mission FNEP 2014 «Réconcilions économie et écologie, «pour une nouvelle économie verte en faveur de la croissance», inscrira ses pas, dans une certaine mesure, dans ceux de la Mission 1985: elle souligne, elle aussi, la nécessité de «repenser globalement les modèles économiques suivant une approche systémique, associant les acteurs, vers une société plus équilibrée, équitable et prospère». À cette fin, elle insiste sur la nécessité de l'accès à l'information pertinente, de la constitution des connaissances, mais aussi d'un principe de proximité («marketing pays»).

Enfin, la Mission FNEP 2017, achevant le cycle relatif à l'innovation, lance un nouveau concept: «Sobériser: innover pour un monde durable»². Sans s'inscrire dans les pas du Club de Rome, la mission recommande de développer l'économie

2 - D'ici à 2030, nous aurions près de 36 milliards d'objets connectés...

circulaire, de promouvoir les méthodes d'innovation frugale et l'innovation participative. Elle recommande d'associer toutes les parties prenantes pour créer la «ville frugale». Elle souligne la nécessité que la mobilité évolue vers plus de sobriété mais en tenant compte du fait qu'exclusion géographique et exclusion sociale se nourrissent mutuellement.

Des idées qui résonnent à nos oreilles du moment ?

Concernant les entreprises

- Dès le départ, c'est-à-dire dès 1985, les missionnaires ont vu la place que devait prendre l'entreprise, dans une perspective de croissance – et non de croissance zéro, à l'image du Club de Rome-.
- Certains missionnaires se diviseront sur les postures à recommander aux entreprises, entre modèle communautaire allemand et modèle individualiste anglo-saxon (Rapport FNEP 1993) : faut-il que les entreprises soient «citoyennes», donc proactives, investissant dans la R&D, la formation et l'information en considérant l'environnement comme une opportunité et un enjeu majeur ? Ou bien leur mission est-elle seulement de respecter les règles (y compris en acceptant la possibilité d'une pénalisation à l'américaine pour dommage à l'environnement), de gérer le court terme, d'éviter le diktat des experts, de laisser jouer le prix comme facteur de conscience ?
- Puis viendra l'époque des «parties prenantes», dont le citoyen/salarié/consommateur (Rapport FNEP 2002) : la Mission ne craindra pas de recommander de favoriser l'émergence d'un marché du développement durable, avec des mécanismes d'incitation et de régulation (État) qui donnent une vision de long terme aux acteurs ; et avec des entreprises qui considèrent le développement durable comme leur raison d'être, au cœur d'un nouveau modèle économique.
- On ne peut s'empêcher de faire le lien d'une part avec l'importance que prend progressivement la notion de Responsabilité Sociétale et Environnementale dans l'entreprise – dans le «droit dur» comme dans le «droit souple» – et d'autre part avec les débats actuels de 2018/19 (loi Pacte) sur la raison d'être des entreprises...

Et demain ?

Des thèmes à approfondir dans une nouvelle perspective, celle d'une nouvelle vision de la globalisation

La crise financière de 2008 et ses prolongements dans la sphère économique, puis sociale et enfin politique continuent de se faire sentir. Sur le plan des relations internationales, les stratégies de puissance et de confrontation s'affirment.

Quel impact ces facteurs auront-ils sur l'action des États en interne et à l'international alors que les urgences en matière d'environnement s'accumulent (changement climatique, déplacement de populations, migrations, urbanisation³ et son corollaire de la gestion de l'eau, de l'énergie et des déchets, santé...)?

Quels risques pour les entreprises mais aussi quelles opportunités pour elles comme producteurs et acteurs responsables? Quel rôle pour l'Europe mais aussi quel rôle pour le local –toutes parties prenantes associées⁴– en accompagnement des entreprises?

La première globalisation, celle de la financiarisation, de la mondialisation du commerce et des échanges a montré ses limites intrinsèques mais aussi au regard des urgences globales tant environnementales que climatiques. Une nouvelle vision de la globalisation est à construire, à laquelle la Fondation Entreprise et Performance peut contribuer en s'appuyant sur ses valeurs humaines et d'intérêt général.

3 - En 2025, 58 % de la population mondiale vivra en zone urbaine et ce taux atteindra 80 % pour les pays développés... en 2050 ce seront sept personnes sur dix dans le monde qui vivront en zone urbaine: *smart city*? *sober city*? bien être et développement économique? Est-ce possible tous ensemble?

4 - Des scientifiques se sont réunis (Labos1.5) pour promouvoir des pratiques de recherche plus sobres et construire une autre éthique de la recherche (Tribune «Rendez-vous», journal *Le Monde* 20/03/2019).

Politiques publiques – Relations « public-privé »

Contribution de Dominique Maillard Lauréat FNEP 1975
Président d'honneur de la FNEP
Ancien président du directoire de RTE

*« Tout a déjà été dit, mais, comme personne n'écoute, i
l faut bien recommencer »*

(André Gide)

De par sa vocation et suivant son ambition, la FNEP se devait de traiter à plusieurs reprises des politiques publiques et de l'interaction des acteurs des sphères privée et publique. Ce fut le cas notamment des politiques de l'emploi, de la formation professionnelle, de la santé, de la communication ou de la démographie. La situation spécifique des entreprises publiques, le statut des ONG a mis aussi le travail et la responsabilité individuelle face aux garanties collectives, autant de thèmes, souvent liés à l'actualité ou à la conjoncture, qui furent abordés tout au long de ces cinquante années.

Des problématiques ayant évolué d'elles-mêmes ou quand le questionnement se renouvelle

Immergée dans son temps, la FNEP ne pouvait que formuler ses questions à la lumière de l'actualité. Traiter des entreprises publiques en 1983, alors que les nationalisations de 1981 venaient de gonfler le secteur public (22% des effectifs de l'industrie et 17% du PIB à l'époque), amène à des questions maintenant dépassées. Cependant subsistent des interrogations majeures sur la difficile articulation de l'État-actionnaire avec l'État-gouvernant, auquel on pourrait ajouter aujourd'hui l'État-régulateur. Cependant la question du social (incluant les organisations syndicales), « facteur de progrès ou de rigidité », reste bien posée en des termes presque identiques, aujourd'hui comme hier.

De même la politique démographique, vue en 1976, ne traduit pas les préoccupations nouvelles apparues à la fin du XX^e siècle. Pourtant on doit saluer l'excellente qualité

des prévisions faites à l'époque pour l'an 2000 (61 millions d'habitants annoncés pour 60,91 atteints!). Le thème de l'immigration était en sourdine, tout comme le réaménagement des allocations familiales.

La question de la politique de communication ou du contrôle des moyens d'informations est encore plus datée. On mesure le chemin parcouru depuis 1978! L'introduction timide de la concurrence dans les stations de radio locale paraît déjà une avancée de taille. La levée récente de la mainmise des pouvoirs publics sur «l'information» semble donner le vertige. L'émergence de l'internet et des réseaux sociaux n'est pas dans le champ – et pour cause. En revanche les risques de suprématie américaine sur certaines technologies sont déjà dénoncés (IBM s'intéressait alors de près aux technologies satellitaires).

L'analyse de la politique publique de santé porte l'empreinte des années 1980, quand les dépenses de santé dans le PIB atteignaient déjà 8% du PIB (contre 11 % aujourd'hui). Mais la façon de poser les problèmes semblent inversée par rapport à aujourd'hui. Ainsi on dénonçait la «surmédicalisation» des zones urbaines, alors qu'on parlerait maintenant de «sous-médicalisation» des zones rurales. La grande disponibilité des praticiens (visites à domicile) apparaît comme un invariant et les «Urgences» ne traitent que les urgences. Pourtant les préconisations restent d'actualité: plus de décentralisation géographique et sectorielle, revaloriser la place et le rôle du généraliste.

Les questions toujours pendantes

Plusieurs missions d'étude ont traité de l'emploi, de la formation professionnelle, de l'employabilité ou de l'insertion professionnelle des jeunes. Quelle qu'en soit l'ancienneté, l'actualité des questions ne semble nullement dépassée. Ainsi en 1980, à la fin des trente glorieuses et alors que le chômage atteignait 7,5%, on mettait déjà en évidence la nécessité d'assouplir les seuils fiscaux ou sociaux, l'importance des facteurs internationaux, le rôle essentiel des PME, l'émergence quantitative des services à domicile; sujets ne pouvant être considérés aujourd'hui comme résolus. En contrepoint, la tendance culturelle du moment voyait plutôt d'un bon œil la réduction du temps de travail, l'abaissement de l'âge de la retraite ou le développement du travail à temps partiel!

Dans le domaine sociétal, en 1994, une analyse sur la responsabilité individuelle et les garanties collectives évoquait, à propos des accidents corporels, la croissance de la demande sociale pour l'identification d'un responsable, imputant cette demande à un désir instinctif de vengeance et la volonté de prévenir la réitération d'actes dommageables. Dirait-on autre chose aujourd'hui?

Sur le travail et l'emploi, sujets lancinants, on note la pertinence et la permanence des questionnements. En 1995, se trouvait dénoncée l'inefficacité de l'insertion professionnelle des jeunes avec le paradoxe du « plus formé » mais « moins préparé » au monde de l'entreprise. Des préconisations qu'on qualifierait de « bon sens » mais qui demandent encore à être concrètement mises en œuvre comme « le développement d'une culture entrepreneuriale », « donner des repères aux adolescents qui ont besoin de s'identifier pour se déterminer » ou encore « apprendre la citoyenneté ». Il y a vingt ans en 1998, la mission insiste sur le concept « d'employabilité ». Elle pose l'équation, toujours difficile à résoudre, sur la conjugaison de la flexibilité du marché du travail avec la sécurité de l'emploi des travailleurs. Elle note avec justesse que le temps de travail n'est plus, pour les générations actuelles, le temps dominant, face à celui de la famille ou des loisirs.

Cinq ans plus tard, en 2003, un rapport sur le développement social et la compétitivité, revient sur l'employabilité et préconise un aménagement de la formation professionnelle. Comment favoriser les transitions professionnelles, aménager les fins de carrière, en une phrase : faire en sorte que les individus trouvent et conservent un emploi valorisant au mieux leurs compétences issues de la formation ou acquises par l'expérience ?

Enfin sur la position relative de l'État, de l'entreprise et de la société civile, les rapports – de la dernière décennie – décrivent bien l'évolution des états d'esprit que la crise sociale actuelle met en lumière à sa façon. L'affaiblissement de l'État est patent au profit des acteurs existants ou nouveaux. Les médias constituent *volens nolens* le véhicule du changement dont ils font aussi les frais. Les citoyens manifestent une volonté exigeante d'être associés comme parties prenantes aux décisions (d'où le succès de termes comme « consomm'acteurs »). Mais se posent de manière aiguë les questions de représentativité, de légitimité et d'indépendance des organisations. Les réponses sont loin d'être satisfaisantes. De nouvelles formules, recyclant parfois des modalités éprouvées, font leur apparition sur la scène publique. Ainsi les partenariats public-privé, héritiers des délégations de service public, se mettent en balance avec le traditionnel financement public, notamment dans le secteur des transports.

Et maintenant, que reste-t-il à faire ?

Tout d'abord reprendre et approfondir les questions restées ouvertes depuis près de cinq décennies. L'absence de réponse satisfaisante ne signifie pas qu'elles ne sont pas pertinentes mais tout simplement qu'elles ne sont pas faciles à traiter. En cherchant bien ou pourrait certainement trouver des problématiques encore

plus anciennes et toujours ouvertes. Mais apparaissent deux «méta-questions» de méthode, qui se dégagent de la masse des sujets traités :

- L'approche ne peut plus être celle des seuls experts. Il faut trouver les moyens d'associer les citoyens au processus. C'est la rançon évidente de l'élévation du niveau d'éducation et de l'apprentissage sur plusieurs générations de l'exercice de la liberté d'expression et de la démocratie représentative. Cela reste une vraie question car le développement des moyens de communication n'apporte pas de réponse satisfaisante, la grande transparence de l'internet va de pair aujourd'hui avec la propagation accélérée de nouvelles formes d'obscurantisme. Jamais la diffusion d'informations falsifiées, manipulées ou erronées n'a été aussi large et rapide. Comment, à l'heure de la «post-vérité», distinguer les faits de leur travestissement? L'opinion n'est plus distinguée du fait. La FNEP dispose d'une grande expérience de comparaisons internationales qui permet de reconnaître la relativité culturelle lorsque c'est nécessaire tout en identifiant les invariants lorsqu'ils prévalent.
- Si le rôle respectif des grands acteurs – dont l'État –est appelé à changer, les grandes préoccupations des hommes dans une vie en société perdurent : la santé, la sécurité, l'emploi, la famille (soit la démographie). La pédagogie sur la nature complexe de ces différentes questions est indispensable. Elle passe par une analyse rigoureuse des tenants et aboutissants, loin des idées toutes faites qui encombrement notre environnement politique et culturel. Une modestie naturelle s'impose. La FNEP se sent à l'aise avec cela car elle a toujours privilégié la compétence collective de ses auditeurs face à une expertise individuelle – certes utile- mais risquant de masquer les étapes préliminaires de la connaissance et de l'imprégnation d'un sujet.

Fidèle à notre implication dans le présent, quelles sont les nouvelles formulations des questions sur les sujets traités dans cette note? Sans exhaustivité :

- Sur l'emploi, il faudra revenir sur la flexibilité et l'employabilité à la lumière de l'émergence des nouvelles technologies : la numérisation et l'intelligence artificielle son corollaire. Mais de nouvelles formes d'organisation (le télétravail) feront aussi voler en éclat certaines notions traditionnelles comme le temps de travail. L'insertion des jeunes devra être repensée avec des notions très basiques de citoyenneté.
- Sur la santé, la révolution des nouvelles technologies d'investigations devra être conciliée avec le besoin pressant de «l'humanisation» des actes, un paradoxe à résoudre.
- Sur les entreprises, l'État devra se replier en bon ordre sur le terrain de la réglementation (à user avec plus de modération) et celui de la régulation en abandonnant le terrain miné de l'actionnariat direct qu'il exerce mal.

La France et les territoires

Contribution de François Lacôte

Lauréat FNEP 1977

Directeur honoraire du Matériel à la SNCF

Ancien directeur technique d'Alstom Transport

La spécificité française : Paris et le désert français

De très nombreux rapports de mission traitent, sous un angle ou sous un autre, la question de l'aménagement du territoire, et pratiquement tous citent ce titre du livre de Jean-François Gravier publié en 1947 : Paris et le désert français.

Est-ce cette spécificité française qui est à l'origine de ce nombre important de missions ? Toujours est-il que l'ensemble de ces rapports permet de dresser un panorama très complet des questions d'aménagement et d'évolution des territoires, des comparaisons saisissantes avec cette même question dans tous les pays visités, de dresser une perspective pour la place de la France des territoires en Europe (sans craindre les apparentes contradictions relatives à la place de Paris dans cet ensemble).

Une étude spécifique est également consacrée à une autre spécificité du territoire français : l'importance de sa façade maritime¹ ; les outils permettant d'agir et de réguler, bien que largement présents dans chaque rapport, font l'objet d'une mission spécifique.

Ce qui peut frapper le lecteur, indépendamment de la qualité de ces rapports et de l'éclairage qu'ils apportent sur la place de la France en Europe et dans le monde, ses particularités au regard des exemples de tous les pays visités (tous les continents concernés), c'est certainement la vision souvent prémonitoire et toujours d'une éclairante actualité de la situation présente et à venir de la France des territoires, s'agissant de rapports dont les premiers ont déjà plus de 40 ans d'âge...

1 - Sans compter les 11,6 Mds de km² de zone économique exclusive (ZEE), ce qui place la France au 1er rang mondial, devant les États-Unis

Les rapports des missions d'étude FNEP

Les trois premiers rapports (Missions 1970, 1971, 1972) traitent déjà de la position de la France dans le monde ; le troisième (1972) s'intéresse aux questions posées par le fédéralisme et la régionalisation, avec un éclairage sur l'Europe (prémonitoire?). Ce rapport montre par exemple l'importance de l'implantation d'équipements collectifs (exemple des aéroports au Canada et aux États-Unis) dans l'aménagement d'un territoire et en tire des propositions pour le cas français. Il préconise également, pour maintenir la place de la France dans la construction européenne, une nouvelle répartition des compétences...

Les rapports des missions d'étude 1974 et 1992 s'intéressent à une politique sectorielle qui place la ville dans l'aménagement du territoire : les villes nouvelles (solution de fortune ou solution d'avenir?), et plus généralement la politique de la ville. Là aussi, on peut trouver des analyses ou des propositions très actuelles : la Ville Nouvelle permet une réhabilitation de la fonction d'échange entre l'individu et le groupe, peut-être même est-elle susceptible de faire évoluer la société.

Le rapport publié en 1974 explore un espace très particulier : « la mer », et permet de souligner une autre spécificité française : l'importance de son linéaire maritime et de l'économie de la mer dans l'économie du pays. La problématique de l'aménagement du littoral français est clairement posée : comment concilier les intérêts des industriels qui, le plus souvent, polluent (dans le texte...), des baigneurs, des plaisanciers, sans oublier les premiers occupants, les pêcheurs ? Le rapport rappelle « la richesse économique que représente pour un pays sa zone littorale, soumise à de nombreuses agressions (dégradation du milieu, surconsommation, pénurie d'espace ou conflits d'intérêts), et l'extrême urgence pour la France de ne pas laisser piller, dénaturer, défigurer les 50 % encore inoccupés de ses 6000 km de côtes par une exploitation anarchique mal maîtrisée par une réglementation encore insuffisante ? Ce rapport contient des propositions relatives à l'aménagement, originales, comme la suivante : « nous préconisons une forme d'urbanisation "polynucléaire", qui évite aux villes de s'étendre de façon tentaculaire, la création de nouveaux villages, à l'urbanisme inspiré des anciens villages, cela pouvant faire l'objet d'une directive nationale... »

C'était il y a presque un demi-siècle que ce rapport était écrit, n'a-t-il pas encore des aspects très actuels ?

Les rapports de la Mission 1984 (commerce extérieur) et celui publié en 1991 (quelle place pour quelle Europe?) traitent du positionnement de la France en Europe et dans le monde, où l'on peut trouver nombre d'affirmations vigoureuses

et toujours d'une vraie actualité : « Nous sommes condamnés à exporter. Et il ne s'agit pas d'une image » ou bien « Nous sommes passés d'une guerre de position plus ou moins larvée à une guerre de mouvement qui engage largement l'avenir national et devient de plus en plus âpre ».

Une convergence des rapports : la spécificité française (Paris ; façade maritime)

Dès le début de son rapport, la Mission FNEP 1996) rappelle cette spécificité et y voit une certaine force : « Tournant le dos à une dominante souvent trop rurale de l'aménagement du territoire, les auteurs rappellent l'inexorable métropolisation de nos sociétés autant que la nécessité, pour la France, d'avoir une région-Capitale qui puisse faire face à sa vocation internationale. Il est illégitime que celle-ci apparaisse en bouc émissaire des déséquilibres actuels. »

Différemment, la Mission FNEP 1992 propose de rechercher un équilibre entre europoles, villes moyennes et campagnes : « l'Europole, un centre de développement significatif au niveau européen » ; ainsi la puissance de Paris et sa région ne doit pas freiner la structuration de la France au sein de l'Europe autour des Europoles, solution permettant de « concilier excellence et lutte contre l'exclusion ».

D'une manière générale, la question est posée à nouveau par le rapport de la Mission FNEP 1996 de la légitimité de la politique d'aménagement de territoire (autour de cinq logiques, sociale, politique, spatiale, environnementale, économique), pointant la très grande variabilité de la réponse sur ce point des pays visités, avec une tentative de regroupement de ces pays en trois groupes, suivant leur approche de cette question.

Cette variabilité de l'interventionnisme de l'État dans l'aménagement du territoire se retrouve dans l'autre spécificité française que constitue l'importance de sa façade maritime : dès 1979, la mission d'étude pointe ainsi la très grande différence entre pays, par exemple entre États-Unis et Japon. Dans l'empire nippon, du fait en particulier du manque d'espace, le Gouvernement a réalisé un « zonage » des côtes de l'archipel en fonction des usages potentiels prévisibles et des volontés des autorités compétentes, tandis qu'aux USA, la Mission FNEP a pu mesurer les conséquences de l'absence d'une politique d'ensemble et les dangers d'un libéralisme incontrôlé. Comme mentionné plus haut, ces exemples étrangers ont amené la mission d'étude à une analyse approfondie de la situation française et à formuler des propositions.

Les outils de l'aménagement du territoire

Les différents rapports ont tous évoqué, décrit, ou analysé, comparé voire discuté, les différents instruments de l'aménagement du territoire.

En 1996, la mission dont le sujet d'étude portait sur l'aménagement du territoire, affirme que sa légitimité s'inscrit dans le questionnement plus vaste du mode de fonctionnement, tant économique que social, d'une société ; le rapport d'étude fait une place importante à la présentation des acteurs (institutionnels, entreprises) et pointe les disparités importantes entre pays : les « rapports pays » mettent bien en évidence les approches, méthodes, et interventionnisme très différents entre pays européens (Allemagne, Espagne, Pays-Bas, Pologne, Royaume-Uni) et les autres continents (Canada, Corée, États-Unis). Les relations aux règles européennes sont présentées.

Dès le rapport de la Mission FNEP 1972 le rôle de l'implantation d'équipements collectifs est souligné, quand celui de la mission d'étude 1992 rappelle le rôle des infrastructures : « Les europolos cherchent souvent à se raccorder aux grandes infrastructures de transport : TGV, aéroport international, autoroutes, ports en eau profonde mais aussi téléport, réseaux câblés ».

Plus récemment, le rapport de la Mission 2010, consacré à la régulation des réseaux industriels, rappelle qu'« il appartient au régulateur, toujours dans l'intérêt général, de veiller à la mise en œuvre efficiente du service public, en intégrant des contraintes d'aménagement du territoire ».

Pour terminer ce panorama avec une certaine nuance, mentionnons que la Mission de 1996 rappelle que l'efficacité de ces outils (grands équipements, infrastructures) ne sera réelle que « s'ils vont de pair avec une véritable politique de développement économique ».

Ce rapport dans son dernier chapitre (débat et propositions) reste d'une actualité saisissante, comme le montre quelques titres de ce chapitre : « adapter les ambitions, rénover et simplifier le cadre politico-administratif, principe de subsidiarité, la question du nombre d'échelons territoriaux, passer d'une logique de "dû" à une logique de projet, développement de nouveaux outils, télétravail, réseau de bureau de voisinage, etc.) ».

Clairvoyance, intuition, prémonition

La lecture de ces rapports de mission, certains datant de 20 ans et plus (les trois premiers de 40 ans...) force à la fois à l'admiration sur la clairvoyance ... et à l'humilité vis-à-vis de propositions présentées aujourd'hui comme «innovantes» alors qu'elles paraissaient déjà, au moins en filigrane, dans ces documents de synthèse d'études.

Rappelons que la première mission en 1970 écrivait déjà : « nous sommes condamnés à exporter », « guerre de mouvement qui engage largement l'avenir national » ; toujours actuel, n'est-ce pas ?

La mission de 1996) évoque par exemple l'influence de la tarification des réseaux sur l'aménagement du territoire et propose ainsi, concernant les entreprises de réseaux : « il est nécessaire d'isoler, au sein des activités de ces entreprises, celles qui relèvent du service public ; cet exercice réalisé, on peut accepter le principe de la péréquation pour les activités relevant du service public, et une tarification de marché pour les autres segments d'activité ».

Le même rapport, un peu en avance sur son temps, s'appuie sur le développement des nouvelles technologies de communication pour proposer le télétravail comme outil d'aménagement du territoire : « le développement des téléservices comme la télémedecine, le téléenseignement, la messagerie etc., [...] permet de créer dans les zones les plus reculées un environnement culturel et social propice à attirer [...] les professionnels de haut niveau... » ; le rapport évoque la future montée en puissance des autoroutes de l'information et l'influence bénéfique sur la délocalisation et la dissémination de certaines entreprises conduisant même à une évolution de la notion de territoire...

Comment ne pas voir, dans le rapport de la Mission 1991, des thèmes et propositions d'une brûlante actualité à l'heure du Brexit et des interrogations sur l'Europe ? Commençons par cette phrase (prémonitoire ?) issue de l'introduction, parlant de l'Europe : « cultiver tout de même ce petit supplément d'âme qui nous démarquera si heureusement de l'égoïsme japonais ou de l'arrogance américaine ». Le rapport proposait déjà (il y a 28 ans !) de passer de la logique nationale à la logique européenne, énonçant que la région pourrait devenir la cellule économique de base de la nouvelle Europe, accompagnant un mouvement qui s'amorce déjà avec la Flandre en Belgique, la Catalogne en Espagne, la région Rhône-Alpes en France, ou les länders en Allemagne.

Pour accompagner (voire contrôler) cette évolution de l'Europe, la mission de 2010 s'intéresse à la régulation comme instrument nécessaire de cette évolution ; pointant une coopération des régulateurs nationaux bien souvent insuffisante et la sous-performance de régulations uniquement nationales, le rapport fait un certain nombre de propositions très actuelles : définir un socle commun de pouvoirs et missions des régulateurs nationaux et des modalités de coopération entre régulateurs, créer des entités de régulation européenne par marchés à enjeux européens, mettre en place un observatoire européen indépendant des secteurs de réseaux en charge d'une évaluation périodique...

Pour terminer sur une note encore plus actuelle, peut-être prémonitoire, voire utopique, citons cette proposition de la Mission 1979 pour l'aménagement du littoral français : préconisant une forme d'urbanisation polynucléaire, le rapport propose la création de «nouveaux villages, à l'urbanisme inspiré des anciens villages» pour faire de la France, à partir d'une directive définissant les grands axes, le «pays des mille villages contemporains, avec leurs caractéristiques et leurs identités propres».

Nous conviendrons aisément que les missions, outre leurs grandes qualités d'investigations, d'analyse comparative, de synthèse, ont su faire preuve d'une belle imagination créatrice et constructive.

Pour conclure, je propose deux citations issues des rapports des missions :

En clin d'œil aux propos introductifs, cette citation de la Mission 27 1996 :

«La problématique ne doit plus être celle de "Paris et le désert français" mais devenir celle de "la France et ses territoires dans le réseau européen"».

En relation avec la France dans l'Europe, la Mission 1991 écrit dans son rapport cette phrase d'une belle actualité :

«L'Europe n'existera que si elle est une Europe de l'esprit. L'Europe a cette chance unique de pouvoir construire son avenir sur les fondations d'un passé où elle fut, matériellement et spirituellement, le centre du monde, et d'un présent où elle est encore économiquement plus que respectable, et constitue dans le domaine éthique et sans doute intellectuel une authentique référence».

Conclusion

Adrien Lavayssiere

Chargé de mission à la Direction de la stratégie de la SNCF, Délégué de la Mission FNEP 2016 et Lauréat FNEP, Vice-président du Club Pangloss – Lauréats FNEP

Penser le futur 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 sont des urgences d'aujourd'hui : la transformation des relations entre les secteurs public et privé, notamment à travers le développement des régulations sectorielles et des partenariats public-privé ;
- le développement économique dans un contexte de désindustrialisation des économies occidentales et de l'essor de l'économie «de la connaissance» ;
- le rôle de l'humain dans une économie présentée souvent comme désincarnée, et notamment dans les processus managériaux et de promotion de l'innovation ;
- le rôle majeur des territoires dans le développement économique et social de pays de plus en plus globalisés et homogénéisés ;
- la préservation de l'environnement et de l'indépendance énergétique, vis-à-vis des ressources fossiles.

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

- en 1975, la FNEP s'intéressait à la question des conditions de travail, 50 ans plus tard la question des risques psycho-sociaux est toujours d'une actualité plus intense,
- en 1979, la question des océans était déjà très présente dans les travaux de la FNEP, alors qu'aujourd'hui les pollutions et le réchauffement climatique exercent, sur le patrimoine maritime, des pressions sans précédent,

notamment des populations, nécessitant des conférences mondiales (COP) pour tenter de ralentir ces dérèglements,

- en 1991, la FNEP s'interrogeait «quelle place pour l'Europe», question que la montée des populismes et de l'eurosepticisme ne cessent de réactiver.

Depuis 50 ans, la FNEP et ses lauréats posent un regard aiguisé, exigeant et prospectif sur l'avancée du monde. 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 ?

APPENDICE

Liste des Présidents de la FNEP, depuis sa création en 1979

1969 - 1975	Pierre Guillaumat
1975 - 1985	François Bloch – Lainé
1985 - 1991	Marceau Long
1991 - 2000	Gilbert Rutman
2000 - 2005	François Ailleret
2006 - 2012	Hubert du Mesnil
2012 - 2016	Dominique Maillard
Depuis 2016	Jérôme Nanty

Liste des Délégués généraux de la FNEP, depuis sa création en 1979

1969 - 1978	Lucien Matrat
1978 - 1990	Jacques Eloy
1991 – 2000	Claude Postel
2000 – 2008	Jean-Paul Brugnot
2008 – 2014	Sylvie Lainé
Depuis 2015	François Vaquier

Liste des secrétaires généraux de la FNEP, depuis sa création en 1979

1969 - 1975	Jean-Claude Salomon
1979 – 1979	André Bastanietto
1979 – 1990	Robert Lebois
1991– 2000	Guy Pluche
2000 – 2007	Thérèse Lopez
2009 – 2017	Pierre Azoulay
Depuis 2015	Dominique Filliatre-Siméon

Liste des Lauréats FNEP

1970

L'ombudsman, modèle suédois Pour une nouvelle politique industrielle et commerciale de la France

Bourget Bernard	Lefebvre Michel
Chahid Nourai Noël	Massin Gérard
Chouillou René	Perrin Daniel
Cousin Philippe	Picard Jean-Loup
Cretin Michel	Quint Didier
Fessard De Foucault Bertrand	Raulet Gérard
Lagarde Pierre	Vergnaud Gérard
Laverie Michel	

1975

Les conditions de travail dans la grande industrie

Cuvier Jean-François	Migogne François
Joliot Jean-Louis	Piris Jean-Claude
Levaux Jean-Marie	Pringuet Pierre
Levy Gilles-Pierre	Rambaud Bruno
Maffert Nicolas	Remy Pierre-Louis
Maillard Dominique	Schneider Pierre
Meny Yves	Vidallet Bertin

1971

Les problèmes de développement en Amérique latine et au Sénégal

Brochard Gilles	Perissol Pierre-André
Dumurgier Patrick	Pochard Marcel
Forgeard Noël	Roubach Gilbert
Gerbaldi Alain	Schwartzmann Patrick
Le Jan Alain	Vesseron Philippe
Olivier Dominique	

1976

Démographie française : quelle politique pour la France ?

Balme Didier	Keene Jean-Loup
Baudon Thierry	Perrin De Brichimbault Marc
Couveinhes Pierre	Postal François-Patrick
De Font Reaulx Benoît	Rouilleault Michel
Gendraux-Massaloux Michèle	Weitzman Marie-Chantal
Idrac Francis	Zwingelstein Julien
Ifergan Benjamin	

1972

Fédéralisme et équipements collectifs : un enseignement possible pour la France ?

Boiraud Yves	Hollette Alain
Bour François	Sautter Rémi
De Bouteiller Jean-Christophe	Sauvage Bruno
Brillant Jean-Pierre	Texier Pierre-Henri
Gendreau Pascal	Veaux Erik
Hirsch Triquart Nicole	

1977

Enseignement supérieur et vie professionnelle

Cornier Christophe	De Lagarde Olivier
Crespy Gilles	Loiret Christian
Giron Jean-Claude	Di Maggio Antoine
Grimot Marc	Mazodier Myriem
Guyot Régis	Neme Jean-Paul
Idrac Anne-Marie	Rhoda - Dubois Nicole
Konczaty Michel	Van Parys Bruno
Lacote François	Weymuller Benoît

1973

**Développement industriel
et relations extérieures**

Arlette Guy	Le Chevallier Jean-Pierre
Azoulay Pierre	Mollet Philippe
Berman Guy	Pernier Michel
Cruchon Philippe	Ramadier Aimé
Guinaudeau Paul	Vignal Henri
Hedon Dominique	

1978

**Pouvoirs publics et moyens d'information
Le jeu des pouvoirs et des media**

De Bodman Jean	Guieze Jean-Luc
Dauzier Martine	Lainé Sylvie
Deruelle Nathalie	Lajoie Christian
Giger François	Sabah Lucien
Grall Georges	

1974

Des villes nouvelles... pour une vie nouvelle

Carenco Paul	Malan Thierry
Drege Pierre-Olivier	Du Mesnil Hubert
Frangialli Francesco	Du Mesnil Philippe
Genel Alain	Mikol Jean-Pierre
Gerin François	Robin Philippe
Luciani Don Jacques	Vignaud Claude

1979

**L'étoile de mer, ou pour une politique mari-
time française intégrée**

Mentor: Aymar Achille-Fould

Bertrand Geneviève	Picard Robert
Brunswick Philippe	Reina Pierre
Cacas Joël	Ribault Roger
Corniou Jean-Pierre	Ricard Olivier
Ganser Gérard	Ruols Jean-Michel
Guillotini Jean-Pierre	Weil Alain
Jacob Bernard	Woerhling Jean-Marie
Moiroud Roger	

1980

**L'emploi, résultante économique
ou impératif social?**

Mentor: Gabriel Oheix

Alexandre-Roche Sylvie	Lauteceze-Montaut Pascale
Bienaimé Jean-Pierre	Marechal Pierre
Chiappori Pierre-André	Marendet François
Darmon Daniel	Michel Marc
Duffe Pierre	Renard Bruno
Gasztowtt Guillaume	Timsit Alain

1985

La sauvegarde de l'environnement

Mentor: Jean-François Saglio

Catta Elisabeth	De Mathan Marie-Laure
Coulomb Françoise	Sabotier-Grenon Françoise
Henry Jean-Pierre	Sicard-Lefavrais Monique
Kirchner Hubert	Souzy Jean-Pierre
Leblanc François	Zermizoglou Philippe- Étienne

1981

La santé : vers de nouveaux équilibres**Mentor : Gabriel PALLEZ**

Azoulay Bernard	Legrain Pierre
Barrault Yves	Magnier Michel
Charon Folberth Béatrice	Mayer Félix
Chodorge Gilbert	Monroe Bénédicte
Dokhelar Marie-Christine	Moulouguet- Doleris Luc
Finidori- Le Picard Joëlle	Serre Jamet Marie-Paule
Georges-Picot Antoine	Vasselin Martine
Jamet François	Yvergniaux Philippe

1986

Recherche et innovation : moteurs du dynamisme économique**Mentor : Bernard DELAPALME**

Bancel-Charensol Laurence	Linois Jean-Michel
Bruder Jean	Maruani Paul
Buet Georges-Edouard	Maze Catherine
Golfhouse Anny	Nemeth-Charton Marie-Anne
Gregogna-Leblond Thérèse	Paulmier Nicolas
	Saimpert Philippe

1982

Le consumérisme : consommateurs et vie économique**Mentor : François CUSTOT**

Artot Denis	Grand D'esnon Antoine
Barberousse Patrice	Mangiapan Philippe
Ducorps Pierre-Marie	Martin Olivier
Falletti François	Pochet Frédéric
Feral François	Poncet Patrick
Frisch Jean-Paul	Vallance Michel

1987

Entreprise et système éducatif

Bennamias Dominique	Gatty Jean
Cohen-Hartman Nathalie	Gauthier Roger-François
De Warren Nicolas	Kramarz Francis
Durand Norbert	Lerminiaux Christian
Frydde Gilles	Remy - Jouette Brigitte

1983

Les entreprises publiques : conditions d'une bonne gestion**Mentor : Simon NORA**

Anastasy Christian	Hardy Constant
Charaix Philippe	Haurie Bernard
Costerg Philippe	Kerrelle Philippe
Courtiol Thierry	Lavarde Patrick
Dassonville Sabine	De Montfort François
Denuelle Pierre	Remus Caroline
Douard Pascal	Sabatier Michel

1988

La communication interne et externe des grandes entreprises**Mentor : Jacques LESOURNE**

D'anglejean-Chatillon Nicole	Ladoucette Martine
D'anglejean-Chatillon Jérôme	Le Pesqueur Jean-Marc
De Boysson Olivier	Marmonier Luc
Brissaud Pascal	Mollard Michel
Huet – Guieysse Sophie	Morellet Paquita
Hussler Noël	Viala Thibaud

1984

Le commerce extérieur et la balance des paiements**Mentor: Michel ALBERT**

Arnaud Serge	Landouer Pierre-Yves
Aufrant Marc	Marchat Hubert
Bourdel Christian	Meunier Philippe
Charpentier Patrick	Monira François
Cuisnier-Bardet Laurence	Ricaud Claude
Forbes Pierre	Sauvage Joëlle
Funck-Brentano de Brancovan Bettina	Sejourne Jean-Baptiste
Guicahrd Françoise	

1989

Les nouvelles formes de management face à la compétition économique**Mentor: Jacques LESOURNE**

Bayle Patrick	Guerin Jean-Brice
Deperrois Hervé	Khelif Stéphane
Deschamps Michel	Lasserre Annick
Donat- Bouillud Jacques	Moyne -Guerard Laurence
Follain Moncef	Peyrat Olivier
Grisoni Jacques	Poinssot Marie-Hélène

1990

Les nouvelles entreprises de la culture**Mentor: Hélène AHRWEILER**

Achille Etienne	Hacker Christian
Canova - Eichwald Marielle	Le Theule François-Gilles
Colas Damien	Marlier-Sutter Aude
Deffontaines Danielle	

1995

L'insertion professionnelle des jeunes**Mentor: Pierre-Jean ANDRIEU**

Casterman Hervé	Meganck Marie-Pierre
Cozon Pascale	De Montleau Amaury
Durand Béatrice	Mouret Bernard
Kossairi Karima	Poitrenaud Olivier
Lagadec Olivier	Eosnay - Rouge Odile
Lavergne Emmanuelle	Vermeillet Anne

1991

Quelle place pour quelle Europe ?**Mentor: Bronislaw GEREMEK**

Boyer Olivier	Jouve Jacques
Davidson-Lancier Annie-Claude	Quintallet Jacques
Delorme Alain	Videau Jean-Christophe
Gasquet Gérard	Vinçon Philippe
Gautier Maryse	

1996

Administrations, entreprises et aménagement du territoire**Mentor: Henri ROUANET**

Audouy Christelle	Montes Christian
Buchel Christian	Portalez Cyril
Delzant Eric	Ribault Anne
Gautier Pierre-Etienne	Roman Nathalie
Gros Nicolas	Roussel Thibault
Lü Bao	

1992

Europoles et banlieues**Mentor: Jean-Marie DELARUE**

Ailloud Claire	Jeannot François
du Chouchet Sandrine	Loison Dominique
Fauveau Alain	Pittaro Sylvie
Firchow Thilo	Roux Emmanuel
Fiscus Laurent	Saha Kirti Chandra
Gal Gilles	Sion Jean-Luc
Galimberti Michel	Tissot Bruno
Guignard Philippe	

1997

L'entreprise, l'administration et les nouveaux modes de communication**Mentor: Gérard THERY**

Bonnal Bénédicte	Habert Frédéric
Bravo-Peralta Martin	Jolie Paul
Causse Olivier	Macchi Denis
Coulomb Yves	Madinier Blandine
Dugas Brigitte	Pierre Jocelyn
Fellahi-Brognaux Brigitte	Servant-Volquin Yves

1993

Entreprise et environnement,**«Recherche développement durable désespérément»****Mentor: Pierre DELAPORTE**

Belorgey Agnès	Peuchant François
Boudier Stéphane	Plaziat Jean-François
Delvart Xavier	Ribet Isabelle
Dubourg Régis	Schreiber Kristin
Klioutchnikov Anatole	De La Villeon Béatrice
Lampaert Marie-Claire	

1998

Travail: mode d'emploi**Mentor: Roger FAUROUX**

Burzlaff Helen	Khadir Yasmina
Cazelles Didier	Le Padellec Jean-Pierre
Dupont Patrick	Male Jean-Michel
Flicoteaux Pierre	Malherbe Bernard
Goulette François	de Montesquieu Charles-Louis
Guigue Valérie	

1994

Responsabilité individuelle, garanties collectives**Mentor: Jean-Marc DELARUE**

Bentoumi Marie	Mizzi Jean-Claude
Boujet Fabrice	Moizan - Gibert Corinne
Causse David	Mounaud Patrick
Merlini Catherine	Shankar Malini
	Zelenko Ivan

1999

L'exercice du pouvoir dans l'entreprise et l'administration**Mentor: François-Xavier ORTOLI**

Auger Bruno	Sablier Pierre
Blanc Aymeric	Sharma Renu
Dumas Nicolas	Vieu Patrick
Lionet Jérôme	Vinar Ulriksen Daniel

2000

Sécurité et développement économique au XXI^e siècle**Mentor: Alain OHREL**

Alday Albert	Leggeri Fabrice
Arbona Franck	Lucio Jean-Fernando
Bolot Pascal	Olivier Marianne
Gaudry Jean-Michel	

2005

Évolution démographique: vers une nouvelle gestion des carrières et des savoirs?**Mentor: Michel BERNARD**

Berard Emilie	Degos Thomas
Bouhant Stéphane	Gratadour Jean-Rémi
Cottes-Dias Anne-Sophie	

2001

Clients/usagers, jusqu'où la différence doit-elle disparaître ?

Mentor: Michel BERNARD

Degeorges Xavier	Robert Patrick
Lagriffoul Fabien	De Yturbe Xavier

2006

L'entreprise, l'État et la société civile

Mentor: Daniel LEBEGUE

Bonnel Serge	Merley Claire
Courtade Pascal	Pages Stéphane
Gehant Benoît	Promonet Ghislain
Hennessey-Niland John	

2002

Entreprises et administrations face au développement durable

Mentor: Richard ARMAND

Bayle Alain	Krasnoslobodtseva Inna
Bressot Patrick	Lyaudet Pascale
Duterque Adeline	Stutzmann Marie
Fontaine Anne	

2007

Faire de la diversité un atout économique

Mentor: Louis SCHWEITZER

Bruchon David	Lachuer Isabelle
Gheziel Thérèse	Lucas Franck
Hennetier Thomas	Sala Iulia
Houdu Patrice	

2003

Développement social et compétitivité

Mentor: Pierre-Yves COSSE

Delbarre Philippe	Moyon Pascal
Estallat Nathalie	Sagar Bandhula
Lussiez Cédric	Villeneuve-Ferrer Anne

2008

Manager la recherche et l'innovation pour améliorer la compétitivité

Mentor: François AILLERET

Bertrand François	Laurin Sophie
Duploux David	Leguay Frédéric
Grisard Marjolaine	Liagre Micheline
Harscoet Fabrice	

2004

Comment accroître la croissance par un meilleur management ?

Mentor: Arnaud LEENHARDT

Chandeze Anne-Florence	Kesler Stéphane
Dugripon François-Xavier	Le Gall Franck
Guillard- Jeanjean Séverine	Lovisa Patrice
Guillot Karine	

2009

Partenariats public-privé et performance des investissements publics

Mentor: Claude MARTINAND

Agid-Durudaud Valentin	Du Boispean Alain
Boivin Nathalie	Leveque Julien
Bouron Marc-André	Marchelli Cesare
Brienen Tim	Moreux Christelle
Clemens Arnaud	Naar Olivier
d'Halluin Jean-Vianney	Ospital David
Dispot François	Petitjean Jérôme

2010

La régulation des réseaux industriels : quelles évolutions et perspectives, en France et en Europe ?

Mentor: Marie-Dominique HAGELSTEEN

Allard Matthieu	Kozan Mikail
Boldron François	Parnaudet Sébastien
Costa Elias Héliéo	Van-Ginneken Eva
Dejaegher Jérôme	Vissac Cédric
Ducoing Jean-François	

2015

All you need, innove. Les clés d'un écosystème innovant

Mentor: Benoît LEGAIT

Bertelli Nicolas	Delatte Olivier
Crambert Zelda	Lagree Christine
Cubier Stéphanie	Maier Katharina
De La Tousche Florian	Miege Claire
Minvielle Ronan	

2011

**Je sens, tu sens, nous sommes...
Remettre l'humain et ses émotions au cœur des entreprises et des administrations**

Mentor: Jérôme NANTY

Biseuil Hugues	Hilbrandt Pierre
Bonnin Frédéric	Ridard Dahlia
Bouchaud Thierry	Svagski Mathilde
Forterre Christian	Sylla Roula

2016

Oser innover, pour construire une société d'innovateurs

Mentor: Anne-Marie IDRAC

Ballouk Brahim	Lavayssiere Adrien
Barat-Clerc Solenne	Lindertz Nicola
Boutin Laurent	Lissillour Etienne
Dessertine Philippe	Nguyen Paul-Antoine
Joie La Marle Chantal	Reau Julien
Kempf Aude	Zumbiehl Marc-Stephan

2012

**Face aux crises, courage, changeons !
Confiance et solidarité : les conditions de réussite en gestion de crise**

Mentor: Michel SAPPIN

Alavoine Cyril	Lavigne Florent
Asselas Sarinah	Leman Pauline
Baudouin Frédéric	Marteau Julien
Bossu Rémy	Richard François
Dalle Valérie	Tiffreau Guillaume
Joly Jérôme	Torchin Floriane

2017

#Sobériser, innover pour un monde durable

Mentor: Gilles BOEUF

Bepoix Valérie	Labalette Thibaud
Bertrand Philippe	Labry Delphine
Chabredier Christelle	Morvan Marie-Hélène
Degbo Victor	Muhlke Robert
Gheroufella Ahcène	Rosat Rémi

2013

Cap vers la confiance. Enjeu sociétal : du risque à l'opportunité

Mentor: Philippe DESLANDES

Dumas Edouard	Le Picotot Claire
Gazay Michel	Lemaître Nathalie
Gorgeon Catherine	Mante Thimothée
Kazmierczak Jérôme	Sillion Florence
Le Corre Yann	Tragin Françoise

2018

Cultivons notre industrie. Un défi culturel, humain et territorial

Mentor: Thierry WEIL

Desindes Nawal	Mieyeville Christophe
Desindes Simon	Mini Caroline
Guillot Charles-Henri	Robin François
Impallomeni Charles-Emmanuel	Tassy Jacques
Lagoutte Antoine	

2014

Réconcilions économie et écologie**Mentor: Patrick WIDLOECHER**

Adrianssens Alain	Genty Anne -Laure
Balestra Véronique	Hanry-Knop Diana
Brodach Frédéric	Jacquemart Yannick
Ciman Céline	Le Meaux Caroline
Luisetti Laurent	

2019 (Mission en cours)

**Ruptures technologiques et impacts sur la
transformation des organisations
Une 4^e révolution industrielle ?****Mentor: Magali NOË**

Alessandra Pauline	Devoucoux Du Buysson François
Berges Kim	Haddoud Abir
Bougon Emmanuel	Regnard Philippe
Cherblanc Dominique	Wehbe Luc Haissam